

## Relacionamento interorganizacional em uma rede de malharias: a visão dos empresários para a sua continuidade

*Interorganizational relationship in a network of knitting factories:  
the vision of entrepreneurs for its continuity*

Ana Carolina Velozo<sup>1</sup>, Juliane Sachser Angnes<sup>2</sup> e Marcos Castro<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Centro Oeste, Brasil, Mestrado Profissional em Administração, e-mail: carol.velozo@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidade Estadual do Centro Oeste, Brasil, Doutorado em Educação, e-mail: julianeangnes@gmail.com

<sup>3</sup> Universidade Estadual do Centro Oeste, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: marcosdecastroms@yahoo.com.br

Recebido em: 02/08/2018 - Revisado em: 20/05/2019 - Aprovado em: 05/08/2019 - Disponível em: 01/10/2019

### Resumo

As redes interorganizacionais são consolidadas, normalmente, tendo como objetivo principal o compartilhamento de algumas práticas por meio do estabelecimento de relações colaborativas que conectarão umas empresas às outras em uma rede. Isto ocorre visando melhores retornos econômicos, bem como o alcance de metas comuns e o aumento da vantagem competitiva. Porém, a manutenção de uma rede de empresas ao longo do tempo não é um processo de fácil efetivação, considerando os obstáculos presentes no mercado e os fatores que podem interferir no relacionamento interorganizacional existente. Assim, levando em conta estes aspectos, a pesquisa ora realizada discute o relacionamento existente entre as empresas participantes de uma rede de malharias, além das práticas compartilhadas por elas. Esta rede de malharias teve uma diminuição considerável no número de parceiros, e por isso o estudo identifica como ocorreu tal redução e a perspectiva futura da organização. Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com cinco dos vinte e dois empresários associados à rede, que posteriormente foram analisadas pelo método de análise de conteúdo. Os principais resultados encontrados foram: o relacionamento de cooperação, a partilha do ambiente e da elaboração da feira, a diminuição dos parceiros devido aos retornos econômicos e a perspectiva de continuidade da rede.

**Palavras-chave:** Redes interorganizacionais, Relacionamento interorganizacional, Diminuição de redes, Perspectiva de redes.

### Abstract

The interorganizational networks are usually consolidated, having as main objective the sharing of some practices through the establishment of collaborative relationships that will connect some companies to others in a network. This happens seeking to achieve better

economic returns, besides achieving common goals and increasing competitive advantage. However, the maintenance of a network of companies over time is not an easy process, considering the obstacles present in the market and the factors that may interfere in the existing interorganizational relationship. Thus, taking into account these aspects, the research carried out discusses the existing relationship between the companies participating in a network of knitting mills, in addition to the practices shared by them. This network of knitting factories had a considerable decrease in the number of partners, and therefore the study identifies how this reduction occurred and the perspective of survival of the organization. For that, semi-structured interviews were conducted with five of the twenty-two entrepreneurs associated with the network, who were later analyzed by the content analysis method. The main results were: the relationship of cooperation, the sharing of the ambience and elaboration of the fair, the decrease of the partners due to the economic returns and the perspective of continuity of the network.

**Keywords:** Interorganizational Networks, Interorganizational Relationship, Network Reduction, Network Perspective.

---

## 1. INTRODUÇÃO

A utilização de redes, seu conceito e significação vêm sendo muito estudado por pesquisadores como Balestrin e Verschoore (2008), Castro, Bulgacov e Hoffman (2011) com o objetivo de ampliar os estudos e os benefícios organizacionais, melhorar a aquisição de recursos e fortalecer a criação de relações interativas, que ligam uma empresa na outra, de forma a colaborarem entre si em determinados aspectos.

Os relacionamentos interorganizacionais iniciam-se principalmente quando as empresas procuram alcançar a eficiência empresarial e melhorar sua vantagem com relação aos recursos que precisam ser adquiridos para a sobrevivência da empresa no mercado, e com isso conseguem crescer sua rentabilidade por meio da interação. Além disso, muitas vezes esses relacionamentos são vistos como uma provável estabilidade para a empresa, ou seja, podem ser considerados reflexos da empresa para a sua adequação ao ambiente mutável. (CASTRO, BULGACOV e HOFFMAN, 2011)

Assim, os relacionamentos organizacionais normalmente são vistos como forma de melhorar o desenvolvimento empresarial e para que tais relacionamentos realmente tragam ganhos para a empresa são necessários alguns atributos, como por exemplo, a confiança mútua entre os parceiros. Porém, esses atributos nem sempre são seguidos e por este motivo muitas redes interorganizacionais vão ao fracasso.

Assim, o direcionamento teórico deste estudo centra-se, principalmente, em Balestrin e Vargas (2004) que colocam que a formação da rede pode ocorrer de forma horizontal, ou seja, que a rede pode ser formada por empresas independentes que compartilham a coordenação de algumas atividades; e Bengtsson e Kock (1999) que afirmam que existem quatro diferentes formas de relações horizontais: Cooperação, Competição, Coopetição e Coexistência.

Tendo em vista o explicitado anteriormente, a relevância deste estudo centra seu foco de redes e relações interorganizacionais, por meio da compreensão dos fatores presentes no relacionamento entre as empresas, e de como este relacionamento pode influenciar no

sucesso ou no fracasso da rede. Este estudo tem o seu foco em estratégia organizacional, que contribuirá por meio da identificação do relacionamento e da forma de gestão de uma rede de malharias de um município paranaense, que tem a quantidade de parceiros diminuindo a cada ano.

Em seu auge, na década de 1990, a rede de malharias foco do estudo chegou a possuir 110 empresas parceiras, mas infelizmente, hoje, conta com apenas 22 malharias. As malharias participantes aparentemente atuam como concorrentes, mas realizam todos os anos uma feira de malhas conhecida em todo o Paraná, e para tanto é necessário o compartilhamento de algumas atividades. Em sua página da internet a rede classifica a feira como a “maior feira de moda tricot de todo o Paraná”, e no ano de 2017 realizou sua 33ª edição.

Desta forma a motivação por esta pesquisa surgiu a partir da seguinte questão de pesquisa: O relacionamento interorganizacional existente entre as malharias é utilizado como estratégia para a continuidade da rede?

Neste sentido, o objetivo geral da pesquisa se propõe a compreender as características e influências do relacionamento interorganizacional na ininterrupta da rede de malharias. Para tanto, os objetivos específicos delimitados foram: a) identificar práticas e relações colaborativas existentes entre as empresas; b) apontar as principais motivações para a diminuição da rede e, c) realizar apontamentos sobre a perspectiva futura da rede pelo ponto de vista dos empresários.

Para responder estes objetivos, dividiu-se a pesquisa da seguinte maneira: Introdução, dando início, explicando e justificando o conteúdo do artigo; Referencial Teórico fundamentando o estudo por meio de autores seminais e atuais sobre o tema; Metodologia onde são propostos abordagem, método e ferramentas de coleta e análise de dados; Análise dos dados, ligando os dados coletados com a teoria proposta por meio da metodologia sugerida; e por fim a Conclusão, onde ocorre o fechamento das idéias do estudo.

## **2. REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 Redes interorganizacionais**

O modelo ideal de organização, considerado característico para uma nova competição, é uma rede de interligações verticais e horizontais dentro e entre empresas. As organizações devem também tentar redefinir seus relacionamentos com fornecedores, compradores, e até competidores, ou seja, em vez de fortalecer a distância e relações competitivas, elas devem procurar mais relações colaborativas que ligarão umas às outras em uma rede. (NOHRIA, 1992, tradução nossa)

De acordo com Balestrin e Vargas (2004), o fato do termo “rede” ainda ter uma explicação abstrata considerável, faz com que a noção de redes possa ser visualizada em uma grande diversidade de empresas, nas quais pode-se citar como exemplo, entre outras, as joint ventures, consórcios e redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. Assim, pode-se considerar que o conceito de rede vem sendo utilizado na caracterização de recursos e informações, os quais são utilizados no relacionamento entre indivíduos, grupos, organizações e sistemas de informações.

Neste sentido, Provan e Kenis, (2007, tradução nossa) definem o termo “rede” de forma limitada, mantendo o foco em laços entre três ou mais empresas que atuam em conjunto para atingir, além dos objetivos individuais, o objetivo da coletividade. Quando são determinadas como conjuntos multilaterais, as redes podem tornar-se complexas excedendo as abordagens padrões já discutidas nas teorias e literaturas.

Entre os anos de 1960 e 1970, os ambientes possuíam maior estabilidade e, ainda que com pouca utilização de estratégias, as empresas tinham maior possibilidade de sobrevivência e crescimento. Em tempos menos distantes ocorre a necessidade de reflexões sobre a obtenção de competitividade e a gestão de tecnologias, devido à globalização. Assim, as empresas procuram estabelecer laços empresariais e otimizar sua estrutura e tecnologia. (BARBOSA, SARCOMANO E PORTO, 2007)

A formação de redes foi vastamente adotada como uma significativa maneira de governança multi-organizacional, trazendo vantagens na coordenação tanto para o setor público quanto para o privado, aprimorando o aprendizado, a utilização de recursos, capacidade de planejamento, solução de problemas, aumento da competitividade e melhoramento dos serviços prestados. (PROVAN E KENIS, 2007)

Assim, de acordo com Carnaúba (2012, p.86) no que se refere à definição de governança, é necessário enfatizar que a prática de governança em redes está conexas com a confiança entre as empresas. O autor, através da análise das variáveis de integração interorganizacional e de mensuração de processos formais de governança, conclui que “um determinado nível de formalização possibilita uma maior confiança entre os participantes, criando condições para um patamar mais elevado de interação, no qual os mecanismos relacionais continuam atuantes, em uma relação de complementaridade”.

O desenvolvimento de uma rede interorganizacional compreende várias fases, e se desenvolve através do tempo. Assim sua criação pode ser comparada às etapas do ciclo de vida, que evolui desde os contratos iniciais até a cooperação gerenciada, conforme fundamentam Wegner, Callado e Maehler (2011, p.2), os quais afirmam que:

Compreender que as redes passam por etapas distintas no processo de formação e desenvolvimento implica em reconhecer que as expectativas dos participantes em relação ao que a rede pode lhes proporcionar também tende a ser diferente com o passar do tempo. Isto é, um empresário participante de uma rede em estágio inicial de constituição não espera resultados idênticos a outro empresário cuja rede esteja consolidada no mercado. É natural que a exigência deste último seja muito maior do que a do primeiro. Além disso, dentro da mesma rede pode haver empresas com tempos diferentes de participação e, portanto com diferentes expectativas e objetivos.

O ambiente concorrencial das redes depende do equilíbrio de conflitos próprios das redes interizacionais, considerando que os interesses das empresas participantes podem não estar de acordo com os da rede como um todo. A definição de confiança e governança são essenciais para este equilíbrio e influenciam a performance competitiva das redes. (CARNAÚBA, 2012)

Nesta direção, os participantes de uma rede de empresas possuem vantagens competitivas que podem ser alcançadas por meio da influência mútua e da dinâmica benéfica à aquisição de recursos e resultados singulares. (SILVA, 2011) O ambiente de negócios também tem uma função importante para a rede interorganizacional, considerando que age como

um ponto crucial relacionado com o sucesso dos relacionamentos através da participação e do apoio de outras empresas e instituições. Além disso, outro fator decisivo para o futuro da rede de cooperação refere-se à habituação dos participantes com as definições e vantagens que a atuação em rede pode trazer. (CASTRO, 2007)

## 2.2. O relacionamento interorganizacional e as redes horizontais

Existem pontos de formação de relacionamentos que são propostos como determinantes de relacionamentos interorganizacionais, os quais são os motivos que induzem ou motivam as organizações a estabelecerem tais relacionamentos: necessidade (ligações para satisfazer requisitos legais e regulamentares), assimetria (potencial para exercer poder ou controle sobre outra organização e seus recursos), e reciprocidade (eficiência, estabilidade e legitimidade) (OLIVER, 1990).

Assim, Araújo (2000) procura explicar o motivo pelo qual ocorrem as relações interorganizacionais por meio da teoria de custos de transação. Por meio dela são explicitadas as fronteiras das organizações, onde os custos de transação são aqueles vinculados à elaboração de negócios e execução de contratos. Esta teoria abrevia as relações interorganizacionais como uma maneira de coordenação instável e problemática e propõe a flexibilização e socialização do agente econômico, deixando de lado o oportunismo como característica própria; substituindo os contratos formais, e passando a utilizar-se de um misto de contratos e confiança mútua (ARAÚJO, 2000). De acordo com Castro (2007) as décadas anteriores tiveram como marco o aparecimento de pesquisas com o foco nos relacionamentos interorganizacionais e assim passou a aumentar a atenção dada aos contatos realizados através das redes.

Alguns autores literários, como Franco, Hall e Oliver, relatam que relacionamentos interorganizacionais ocorrem, de início, devido à busca pela eficiência e pela maximização de vantagem na obtenção dos recursos necessários à sobrevivência empresarial. Estabelecendo essas relações, o alcance dos objetivos organizacionais é facilitado, pois através da interação entre empresas conseguem aumentar seus ganhos. Além disso, relacionamentos organizacionais são criados como forma de adaptação aos ambientes incertos, ou seja, podem ser vistos como uma possibilidade de estabilidade e previsibilidade empresarial quando ocorre, por exemplo, escassez de recursos (CASTRO, BULGACOV e HOFFMAN, 2011).

No que tange à formação de redes, Balestrin e Vargas (2004) colocam que estas podem ser estruturadas como:

- a) Redes verticais: a dimensão da hierarquia. Nessa classificação observa-se que as redes possuem composição hierárquica visível.
- b) Redes horizontais: a dimensão da cooperação. Nesta abordagem percebe-se que as redes interfirmas são formadas por empresas independentes, que, com os objetivos de, entre outros, desenvolver novos produtos e criar novos mercados, compartilham a coordenação de algumas práticas.
- c) Redes formais: a dimensão contratual. Redes formalizadas por meio de contratos.
- d) Redes informais: a dimensão da convivência. Essa classificação permite que redes constituam uma cultura de cooperação em relacionamentos interempresariais, onde há troca de experiências e informações.

Assim, vê-se que há diferentes relacionamentos entre concorrentes, que podem ser definidos como verticais e horizontais. Estas relações, embora tenham semelhanças, em muitos pontos possuem evidentes divergências, as quais proporcionam diferentes vantagens. Como relações horizontais, encontram-se quatro tipos: Coexistência (os competidores não interagem), Cooperação (embora os concorrentes cooperem, isso não significa que eles não competem), Competição (interação simples e direta, poder distribuído com base na posição na rede), e Coopetição (inclui interação econômica e não econômica) (BENGTSSON E KOCK, 1999, tradução nossa).

A dimensão da horizontalidade compreende redes criadas por meio do pressuposto de cooperação horizontal entre seus componentes, que procuram adotar uma postura flexível a fim de melhor adaptar a suas relações. As redes horizontais são relações complexas, nas quais empresas concorrentes optam por cooperar no íntimo de determinado domínio, favorecendo a concentração de esforços sem limitar as práticas estratégicas de seus membros (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008).

Neste sentido, Castro (2007, p. 35) relata que:

(...) as redes horizontais são caracterizadas por relações de cooperação que se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, ou seja, entre uma organização e seus concorrentes. Elas são normalmente formadas quando as organizações, isoladamente, apresentam dificuldades em acessar recursos escassos de produção; atender interna ou externamente ao mercado em que atuam; ou lançar e manter uma nova linha de produtos

Uma aliança cooperativa é determinada por meio de um ajuste mútuo entre as empresas, o qual envolverá a troca, compartilhamento e desenvolvimento de produtos e serviços bem como cooperação monetária, tecnológica e outras capacidades (GULATI, 1998). O principal objetivo de uma rede de cooperação é reunir propriedades para que as empresas possam combater as pressões competitivas, adequando-se ao ambiente e tendo ganhos em escala.

Uma rede cooperativa pode ser considerada como um relacionamento de troca entre empresas que estabelece uma conexão entre todos os membros. Ainda, pode-se considerar que redes de cooperação são grupos de organizações vastamente inter-relacionadas que tem propósitos comuns, norteadas a fim de originar e proporcionar soluções competitivas coletivamente (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008).

### **2.3. Relação de coopetição como estratégia organizacional**

No trabalho de Castro, Bulgacov e Hoffman (2011) é feita uma colocação sobre a literatura que apresenta a dinâmica de redes. Essa dinâmica é produzida por aspectos que agrupam a cooperação e a competição em redes interorganizacionais. Assim, a literatura estratégica demonstra que existem relações entre empresas que buscam o mesmo objetivo e por isso concorrem e cooperam entre si. As estruturas das empresas em redes devem adotar e influenciar a confiança e a cooperação conjuntamente com a competição, as quais não eliminam as situações de competição e conflito, mas privilegiam os relacionamentos entre parceiros.

Em qualquer relação entre concorrentes podem ser encontrados dados de cooperação e competição, desta forma, se forem visíveis e nenhum desses elementos for tácito, então a

relação entre os concorrentes é chamada coopetição. A relação entre cooperação e concorrência pode ter diferentes formas, que dependem no grau de cooperação e concorrência adotado. As relações podem consistir meramente em concorrência ou relação cooperativa tradicional, e o relacionamento entre elas podem originar diferentes tipos de coopetição. (BENGTSSON E KOCK, 2000, tradução nossa)

As organizações podem relacionar-se entre si, de três formas diferentes: competindo no alcance de um recurso insuficiente, colaborando para a aquisição de melhoramentos, e de maneira mista, competindo e colaborando entre si em algum ponto de atuação. Esta maneira mista de relacionamento é a coopetição, uma relação criada com o objetivo de beneficiar os envolvidos de forma que estes partilhem de características semelhantes e adquiram uma visão e finalidade similares. (OLIVEIRA E LOPES, 2014)

Neste sentido, Camargo Junior (et al, 2013) afirma que a cooperação e competição quando são aliados simultaneamente resultam na estratégia de coopetição, que possibilita às organizações entrarem em novos mercados, alcançarem novos recursos, produzirem sinergias competitivas, reduzirem seus custos através de compras coletivas, planejar conjuntamente novas tecnologias, etc

Verifica-se, então, que o conceito de coopetição diz respeito à relação de colaboração e cooperação concomitantes constituídas entre dois atores que competem entre si. Estes, ao atuarem conjuntamente ambos os envolvidos, ainda que competidores, passam a colaborar para que o sistema do qual fazem parte seja beneficiado (OLIVEIRA E LOPES, 2014). Neste sentido, a coopetição ocorre quando em certas atividades as empresas cooperam e em outras atividades competem entre si, ou seja, as empresas concorrentes trabalham juntas com o objetivo de desenvolver algo que não seriam capazes sozinhas. Ainda nesta linha de pensamento, a coopetição pode ser vista como um fenômeno através do qual as organizações complementam-se na criação do mercado e competem na divisão do mesmo. (CAMARGO JUNIOR, ET AL, 2013)

O modelo de coopetição pode ser desenvolvido a partir de três proposições: custo econômico de transação, visão baseada em recursos e teoria dos jogos. A teoria do custo econômico de transação refere-se ao compartilhamento do conhecimento tácito, sem que ocorra o comportamento aproveitador. A Visão Baseada em Recursos na qual as empresas buscam obter vantagem competitiva através dos seus atributos únicos inimitáveis e insubstituíveis, criando acordos competitivos buscando complementar seus ativos. E por fim a Teoria dos Jogos, onde as empresas que cooperam deixam de ter soma zero e passam a ter soma positiva. (LEÃO, 2005)

Neste mesmo pensamento, Oliveira e Lopes (2014) colocam que um bom ponto inicial para compreender a contribuição da teoria dos jogos para a sustentação e fundamentação do conceito de coopetição, é através do entendimento de que os sujeitos nem sempre são bem intencionados e normalmente aspiram a olhar as suas próprias necessidades antes de verificar as necessidades coletivas.

Assim, para entender que a Teoria da Coopetição é fundamentada basicamente na Teoria dos Jogos torna-se necessário a compreensão da diferença entre os jogos de soma zero, que significa que enquanto alguns ganham outros perdem, e os jogos de soma não-zero, nos quais todos em geral ganham. A relação da teoria dos jogos com a estratégia se inicia a partir do momento que as empresas procuram prever as reações dos consumidores e concorrentes com relação à um novo produto. Assim, considerando que a coopetição é uma estrutura de

empresas em concordância parcial de interesses e objetivos, pode-se considerar que seria uma estrutura de jogos de ganho positivo, mas que pode variar, porque, pela incerteza da competitividade, não é possível prever de que forma cada jogador terá benefícios vindos da cooperação. (LEÃO, 2005)

## 2.4. Fechamentos de redes

Considerando que as redes interorganizacionais são um arranjo formado com período de duração ilimitado e que busca a vantagem competitiva dos seus participantes através de recursos e capacidades que sozinhos não alcançariam, a dissolução da rede pode ser vista como uma evidência de que ela teve resultados inferiores à viabilidade da rede, ou que não alcançou os objetivos pretendidos. (PEREIRA, et al, 2010)

As empresas, quando formam uma rede de cooperação, unem-se buscando os mesmos fins, que, quando não atingidos, podem ocasionar conflitos entre os parceiros e insatisfação, podendo acarretar a saída da organização da rede. (PEREIRA, et al, 2010) A partir deste ponto, observa-se que a cooperação, quando tem seus benefícios divididos de maneira justa, o comprometimento por parte das partes aumenta, do contrário, quando uns usufruem de benefícios maiores que outros o comprometimento da rede como um todo é afetado. (WEGNER e PADULA, 2012)

O risco de oportunismo e incerteza cresce à medida que os integrantes da rede passam a ser rivais, sendo necessárias regras de governança, o que acarreta em aumento nos custos. (WEGNER e PADULA, 2012) Assim, tanto na literatura, quanto em pesquisas empíricas visualiza-se que as variáveis da continuidade de uma rede só passam a ser percebidas quando os resultados financeiros advindos da parceria cooperativa diminuem, ou seja, quando há resultados positivos as variáveis importantes e muitas vezes críticas não são notadas devido ao bom retorno financeiro, incentivando a permanência na rede.

Ainda com relação aos retornos econômicos das redes, Wegner, Callado e Maehler (2011, p. 7) afirmam que:

A dissolução da rede de empresas, como consequência da incapacidade de gerar resultados econômicos superiores aos custos incorridos pelos envolvidos, é uma medida clara da insuficiência de resultados gerados pela cooperação. Porém, trata-se de uma medida de pouca utilidade prática para gestores de redes interorganizacionais, dado seu caráter definitivo e possivelmente irreversível. A avaliação de desempenho de uma rede precisa prover indicadores que permitam acompanhar os resultados da cooperação interorganizacional e, se necessário, permitam modificar as estratégias utilizadas para aumentar as chances de sucesso ao longo do tempo. A compreensão dos resultados que a rede está proporcionando aos participantes tende a ser uma maneira eficiente de promover mudanças estratégicas e manter o interesse na cooperação em si.

A escassez de compreensão no relacionamento entre empresas de uma aliança estratégica é uma das razões para o desapontamento de firmas com relação às redes. Desta forma, sem investimentos no relacionamento, objetivos que anteriormente eram compartilhados pelas empresas parceiras, passam ao longo do tempo a serem reduzidos, ocorrendo o desinteresse pela cooperação. (WEGNER e PADULA, 2012)

De acordo com Pereira (et al, 2010), existem duas condições essenciais para que uma rede seja bem sucedida e que a sua continuidade seja pertinente. A primeira é que estando

presente em uma rede é necessário que o desempenho da empresa seja superior ao atingido fora da rede, e a segunda é que os mecanismos de divisão de resultados sejam justos.

Quando ocorre o oposto, e os participantes da rede percebem que seus resultados são desfavoráveis ou que as divisões estão sendo injustas, tendem a abandonar da rede de cooperação, ficando apenas os parceiros com resultados positivos e muitas vezes ocasionando o fechamento da rede. Assim, torna-se possível dizer que os principais problemas em redes acontecem quando se constata que seus fins iniciais não foram alcançados.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo foi realizado a partir da abordagem qualitativa, a partir do método descritivo. A pesquisa qualitativa se inicia por meio de questões ou focos de interesses amplos que ganham forma conforme o desenvolvimento da pesquisa, e não tem por objetivo a enumeração ou medição de dados estatísticos. Assim, este tipo de abordagem busca compreender determinados fenômenos por meio do ponto de vista dos sujeitos que participam do estudo. Os dados descritivos “sobre pessoas, lugares, e processos são obtidos por meio do contato direto entre o pesquisador e o caso estudado, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”. (GODOY, 1995, p. 58)

De acordo com Flick (2009), diferentemente da pesquisa quantitativa, que procura comprovar e testar aquilo que já está constituído, a pesquisa qualitativa busca a descoberta do novo e o desenvolvimento de teorias empiricamente fundamentadas. Assim, a pesquisa qualitativa é utilizada quando se procura a compreensão do significado dos acontecimentos e interações para os sujeitos envolvidos em determinados casos. (SILVA; GOBBI E SIMÃO, 2005)

Por sua vez, o método de estudo descritivo engloba aspectos gerais de um contexto social, proporcionando um nível de análise no qual se busca identificar e explicar os diferentes fenômenos, suas causas e efeitos, compreendendo o comportamento dos elementos que influenciam determinada a situação em análise. (OLIVEIRA, 1997)

Para tanto, utilizou-se como técnica de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas, com observação não participante e diário de pesquisa. A entrevista é um instrumento de coleta de dados que pode ser aplicado de maneira menos rigorosa do que o desejável, porém quando bem realizada, pode permitir que o pesquisador compreenda mensagens sobre como cada sujeito percebe e dá sentido à determinada realidade. (DUARTE, 2004)

Assim, as informações levantadas por meio da entrevista podem ser consistentes permitindo ao entrevistador descrever e entender a lógica das relações estabelecidas naquela situação, o que poderia não ser possível se utilizado outro instrumento. (DUARTE, 2004) A modalidade de entrevista semi-estruturada consiste em um roteiro de perguntas formuladas previamente, porém com flexibilidade para que o entrevistador as ordene e formule novas questões, quando conveniente, durante a entrevista. (GODOI E MATTOS, 2010)

Desta forma, realizaram-se as entrevistas com cinco proprietários de malharias, no início de setembro de 2017, escolhidos por meio da solidificação da empresa na rede, considerando que estes são os mais antigos empresários presentes até o período atual. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, contando ainda com o diário de

pesquisa como apoio e complemento às entrevistas, para anotações de percepções alheias ao áudio.

Para Araújo (et al, 2013, p. 54) esta ferramenta tem sido utilizado como forma de apresentação, descrição, ordenação e compreensão das experiências e descrições dos indivíduo pesquisados, sendo possível atingir o contexto de vida desses sujeitos em distintas dimensões. Além disso relata que:

O diário também é utilizado para retratar os procedimentos de análise do material empírico, as reflexões dos pesquisadores e as decisões na condução da pesquisa; portanto ele evidencia os acontecimentos em pesquisa do delineamento inicial de cada estudo ao seu término.

É um método de documentação no qual devem ser anotados o processo de abordagem em campo, as experiências, problemas, fatos importantes ou fatos que foram perdidos, bem como situações vistas através do olhar do pesquisador e que pode ser útil para o processo de reflexão do pesquisador. (FLICK, 2009)

Após a transcrição dos dados coletados nas entrevistas optou-se por realizar o processo analítico a partir da técnica de análise de conteúdo. Segundo Silva, Gobbi e Simão (2005), este tipo de análise vem sendo utilizado desde as primeiras tentativas humanas de interpretar escritos, e como método, surge com o objetivo de compreender a construção de sentido que os atores sociais externam no discurso. Deste modo, a análise de conteúdo é fundamentada como método de análise do discurso revelado pelos sujeitos.

Bardin (2011) define a análise de conteúdo como um conjunto de análise de comunicações, já Flick (2009) relata que a análise de conteúdo é um procedimento clássico de análise de material textual.

Neste sentido, como forma de categorização dos dados, estabeleceu-se os seguintes eixos-tema: Caracterização da rede; relacionamento interorganizacional, práticas e relações colaborativas, diminuição da rede, e expectativa futura. Carlomagno e Rocha (2016) afirmam que as categorias de análise devem possuir limitação clara, serem mutuamente excludentes, homogêneas, através delas deve ser possível esgotar o conteúdo e ter classificação objetiva.

Assim, por meio das ferramentas metodológicas sugeridas neste item, foi realizada a análise dos dados coletados ligando-os à fundamentação teórica e dando seguimento ao estudo proposto.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Caracterização da rede**

O ramo têxtil de produção de malhas em *tricot* se consolidou em um município interiorano do Paraná por volta do ano de 1980, contando com cerca de 10 malharias que competiam entre si. Assim, a rede de malharias pesquisada neste estudo teve seu início quando a proprietária de uma delas observou o individualismo que se encontrava entre as empresas e passou a estudar a viabilidade de produção de uma feira de malhas, para que passassem a se beneficiar da coletividade.

Havendo um consenso entre os empresários, em 1983 aconteceu a primeira feira de malhas realizada pelas malharias do município com 11 empresas participantes. Sendo a

primeira feira um sucesso, novas malharias foram criadas, a produção local foi se expandindo e na década de 1990 a feira chegou a contar com 120 empresas participantes.

Assim, a cidade passou a ser vista como um pólo industrial de malharias, intensificando o turismo e o atacado local. As empresas eram unidas pelo APL (Arranjo produtivo local), porém, posterior a 1990, a crise do setor têxtil que afetava o país, “bateu na porta” dessa rede de malharias, ocasionando a diminuição de metade das empresas da rede.

Por esses motivos, em 2017, a rede de malharias conta com 22 malharias, e destas, foi possível a realização de entrevistas com cinco empresários, incluindo o presidente da associação das malharias.

## 4.2 Relacionamento interorganizacional

Esta categoria foi analisada com base na visão tanto de Balestrin e Vargas (2004) que colocam que as redes podem ser estruturadas como redes horizontais, ou seja, empresas que, visando um objetivo, compartilham algumas práticas; quanto de Bengtsson e Kock (1999) que afirmam haver quatro tipos de relações horizontais: coexistência, cooperação, competição e coopetição.

A rede de malharias era formada por um Arranjo Produtivo Local, que foi desfeito devido aos benefícios cortados pelo governo. Atualmente as malharias possuem uma associação, na qual existe uma diretoria de onde partem as ideias para a realização da feira de malhas. De acordo com os entrevistados, existem atividades que, durante a feira, são compartilhadas entre as empresas, além de ideias que são trocadas entre si. Assim, para eles, as empresas participantes da feira formam uma rede interorganizacional horizontal, pois de acordo com um dos entrevistados, o termo rede organizacional implica:

A integração das malharias buscando um mesmo objetivo comum né, não implica em concorrência. Se você for ver, a nossa união é que nos mantém vivos no mercado, graças ao coletivo a gente atrai as pessoas para a cidade. (Entrevistado 1)

Com relação à obtenção de recursos, já houve uma concentração maior do compartilhamento dessa atividade, com uma central de compras na cidade, que existia quando o número de empresas parceiras era consideravelmente maior. Todavia, mais recentemente a obtenção de recursos coletiva não é tão visível, porém ainda hoje há benefícios advindos da rede de malharias, pois os fornecedores visitam este pólo de tricot sem necessidade de empenho por parte dos empresários, e além de melhorar o potencial de negociação, ocorrem palestras sobre tendências de moda ofertadas pela associação de malharias.

As empresas da rede cooperam em alguns pontos, principalmente os relacionados ao planejamento e realização da feira de malhas, porém competem da mesma forma, pois todas as empresas trabalham com o mesmo produto, ainda que produzam modelos diferentes, e necessitam das vendas para a manutenção no mercado. Nesse sentido, pode-se visualizar um relacionamento de coopetição entre as empresas da rede.

Por meio desse relacionamento torna-se possível aumentar as vantagens da feira, combater pressões competitivas e solucionar problemas coletivamente. Conforme um dos proprietários e presidente da associação de malharias, sobre o combate à concorrência externa à rede por meio do relacionamento interorganizacional:

Com certeza (combate às pressões), porque um quer fazer o produto melhor que o outro, isso vai gerar benefícios pro nosso cliente né, ele vai encontrar produtos diferenciados. Hoje está muito difícil, porque vamos dizer assim existe um polo maior de malharias hoje que é Monte Sião, Minas Gerais, que tem 5 mil malharias, nós só estamos em 22 aqui hoje, chegamos a ter 110 e hoje temos 22, apesar de que essas 22 produzem o dobro/ o triplo do que as 110 produziam (Entrevistado 2).

Outro empresário completa, afirmando que o relacionamento auxilia, também, na solução de problemas coletivos:

Ano passado a gente teve um problema com questão de hidrantes, essas coisas no pavilhão, daí veio bombeiro e tudo mais e queria fechar a feira, então aí tá todo mundo unido, daí é coletivo (Entrevistado 3).

Considerando os aspectos de estruturação da rede de malharias para a realização da feira, fica evidente que todas as malharias saem beneficiadas do relacionamento interorganizacional existente, pois verifica-se que a parte operacional da feira e o *layout* dos estandes são bem democratizados e vendidos de acordo com o tamanho e o preço que cada malharia consegue pagar. Mas, por outro lado, a quantidade de benefícios varia de acordo com o que cada malharia investe nos seus produtos e maquinários, diferenciando e aderindo qualidade à sua mercadoria.

### 4.3 Práticas e relações colaborativas

A associação de malharias compartilha atividades, informações, e cooperam entre si para a realização da feira. Esses pontos contribuem para a caracterização dessa parceria como uma rede interorganizacional, a partir do contexto em que se visualiza uma aliança, pois de acordo com Gulati (1998) significa um acordo entre as organizações para que compartilhem produtos e/ou serviços objetivando a aquisição de capacidades competitivas.

Para o planejamento e concretização da feira é eleita uma diretoria, composta por seis membros, um de cada empresa, que ficam com a função de realizar a parte burocrática e operacional, porém assuntos como data para acontecimento da feira são decididos em conjunto com todas as malharias parceiras. Este aspecto está de acordo com o processo de governança indicado por Carnauba (2012), no qual afirma que um grau de formalização é necessário para a aquisição confiança entre os parceiros, propiciando maiores interações.

“(…) a gente tem uma administração, presidente, tesoureiros, todo mundo trabalha de graça e a gente começa a organizar a feira agora em agosto, pra fazer a feira em abril/ maio do ano que vem. É muito complexo organizar, fechar contratos, colocar em televisão, achar modelos, ela dá muito trabalho, mas todo mundo colabora” (Entrevistado 2).

Assim, existe uma troca de idéias entre as empresas, de informações sobre clientes, bem como a realização de reuniões para discussão de assuntos coletivos da feira de malhas, como a praça de alimentação ou o som dos pavilhões. As empresas compartilham a segurança do pavilhão, os banheiros e a limpeza dos mesmos, ficando a cargo da diretoria levantar os custos da feira e dividi-los entre os parceiros.

Além disso, as empresas cooperam com relação a falhas que possam vir a acontecer, como discorre outro entrevistado:

A gente se ajuda, por exemplo, com relação à maquininha de cartão de crédito, quando uma não tem a outra empresta. Não ocorre entre todas as malharias, mas entre algumas” (Entrevistado 3).

É visível que as empresas parceiras da feira de malhas, ainda que realizem trocas de informações e serviços, concorrem entre si e trabalham com o mesmo produto, que é o tricot. Porém isso não faz com que seus produtos sejam idênticos, pois cada empresa possui a sua identidade, e desta forma, mesmo que trabalhando com a mesma matéria prima e fabricando peças de vestuários, os produtos de cada malharia sempre saem com um diferencial.

#### 4.4 Diminuição da rede

Nesta categoria serão analisados os fatores que influenciam na diminuição do número de parceiros da rede levando em conta o exposto por Wegner e Padula (2012), que relatam que o oportunismo e a incerteza aumentam de acordo com a rivalidade existente entre as empresas da rede.

De acordo com os entrevistados da rede de malharias em questão existe certa rivalidade entre as empresas, pois cada um tem a necessidade de vender o seu produto para sobreviver no mercado. Porém não é uma rivalidade intensa e sim saudável, pois cada malharia vende a sua mercadoria procurando atender o cliente da melhor maneira possível, utilizando da criatividade, fornecendo informações pertinentes, e demonstrando a qualidade dos seus produtos.

(...)Se falasse que não tem (rivalidade) estaria mentindo, mas é uma rivalidade saudável.(...) Ninguém vai falar mal de ninguém pra poder vender o seu peixe, então você tem que ser muito criativo na hora da venda. (Entrevistado 1)

Ainda que algumas empresas pensem mais individualmente do que coletivamente, os empresários se vêem mais como aliados do que como rivais.

Nos vemos mais como aliados do que como inimigos. Se a minha vizinha, a máquina dela ‘pifou’ na hora da venda, a minha está disponível, uma já ajuda a outra. (Entrevistado 4)

Assim, a rivalidade não pode ser considerada como fator preponderante para a diminuição da rede, mas sim a sofisticação, a falta de investimento, fiscalização e importações. A rede de malharias foi atingida pela liberação das importações principalmente vindas da China, que trazem muitos produtos em tricot com preços menores do que os praticados na rede e desta forma a parte financeira também influenciou na sua diminuição.

(...) Então quem conseguiu investir está competindo, e aqueles que não conseguiram tiveram que fechar porque não estava dando mais lucro. Não tem nada a ver com rivalidade, é aquela pessoa que não quis investir ou mudou de ramo. (Entrevistado 5)

Segundo os entrevistados, os tricots mais simples perderam espaço no mercado e assim as malharias precisaram passar por um processo de modernização, investindo em máquinas importadas de valores altos. Deste modo, aconteceu uma “peneirada” nas malharias participantes da rede, diminuindo ano após ano, e chegando a apenas cerca de

20% do número de malharias dos anos 90, sobrevivendo apenas aquelas que conseguiram investir no negócio.

#### 4.5 Expectativa futura

Para o sucesso de uma rede, o desempenho da empresa dentro dela precisa ser superior ao desempenho obtido fora dela. (PEREIRA, et al, 2010) Neste sentido, é unânime o posicionamento dos empresários com relação aos resultados dentro e fora da rede, pois, de acordo com eles, a feira é o centro de vendas das malharias e corresponde a cerca de 50% das suas vendas.

A feira de malhas traz um número muito alto de clientes para as empresas da rede devido à grande divulgação realizada em televisão, jornais e rádios. Além disso, as vendas são realizadas apenas no inverno, ou seja, são temporárias, então a feira é muito importante para o pólo de malharias.

Quando questionado se os lucros seriam os mesmos, caso a feira não acontecesse, um dos entrevistados definiu como impossível.

Não, sem imaginar essa situação. Impossível, impossível e impossível, tres vezes impossível. Porque vamos supor, eu tenho a empresa fundada em 31 de janeiro de 91, a gente tem uma carteira enorme de clientes mas não é o suficiente para a sobrevivência, a feira de malhas traz cada ano muitos clientes novos né (Entrevistado 1).

A diminuição do número de parceiros influencia na sobrevivência da rede quando a questão é o ambiente da feira, pois atualmente são utilizados dois pavilhões para a exposição das malhas em tricot, que não serão mais necessários caso ocorra uma diminuição ainda maior, deixando a feira menos atraente. Porém, alguns relatam que esta diminuição não exerce tanta influência, pois não houve diminuição no número de clientes da feira, que, pelo contrário, cresce a cada ano.

Porque vamos ver assim, tem menos malharias? Se for contabilizar há 15 anos atrás, claro que tem. Mas o numero de opção, o número de produtos que a gente oferece é muito superior do que há 15 anos atrás, não tem nem comparação.(Entrevistado 1)

A perspectiva é que, a partir de agora, a rede de malharias não diminua mais, pois as empresas que restaram são as que se consolidaram no ramo de malhas. Para manutenção desse relacionamento existente é necessária a confiança na diretoria da associação de malharias, a união entre as parceiras, o respeito e a boa fé.

Esses são requisitos essenciais para a rede de malharias considerando que tanto o ambiente quanto algumas atividades são realizadas em conjunto e as suas mercadorias permanecem no pavilhão onde é permitida a circulação de todos os lojistas e seus funcionários. Assim, caso houvesse oportunismo ou falta de confiança entre as empresas a parceria provavelmente fracassaria.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Manter-se dentro de uma rede interorganizacional requer que vários fatores sejam considerados pelos gestores. Visualizou-se pelo referencial teórico que é necessário que, em uma rede, algumas práticas sejam compartilhadas, bem como alguns objetivos. Além disso, as empresas podem utilizar-se da rede para obterem benefícios com relação ao alcance de recursos e aquisição de vantagem competitiva coletivamente.

Este trabalho evidenciou os requisitos utilizados pelos empresários participantes de uma rede de malharias para a sua manutenção e quais práticas são compartilhadas entre as empresas. Neste sentido, tornou-se visível que, para a realização da feira, todas as malharias se beneficiam de atividades comuns, que são planejadas e organizadas pelos eleitos da diretoria da associação de malharias, trazendo formalização e processo de governança para a rede.

O relacionamento interorganizacional identificado na rede é o de coopetição, considerando que as malharias, além de competir, pois trabalham todas com o mesmo produto, também cooperam entre si em alguns pontos. Assim, as empresas da rede, apesar de serem rivais, se vêem como aliadas, tendo um bom relacionamento, auxiliando umas às outras sempre que necessário, e praticando a confiança mútua entre elas.

A rede vem tendo uma grande diminuição no número de participantes, ano após ano, posterior ao ano de 1990. Essa diminuição não é consequência de rivalidade acirrada entre as empresas, mas sim da incapacidade das malharias obterem retornos econômicos, o que ocorre pela falta de investimento em máquinas mais sofisticadas e abertura do mercado brasileiro para importações.

De acordo com os dados coletados, é possível afirmar que o relacionamento de coopetição existente entre as malharias é um ponto crucial para a continuidade da rede, podendo ser vista como uma estratégia interorganizacional praticada por eles. Isto pode ser assim visualizado levando em conta que os empresários se vêem dependentes da feira para a prosperidade dos seus negócios, e, por buscarem o mesmo objetivo, optam por competir e cooperar ao mesmo tempo.

As malharias da rede não se vêem fora dela, pois a feira de malhas realizada pela rede é essencial para a sobrevivência das malharias no mercado, e é a feira que traz a maior parte do retorno financeiro para as empresas. Então, a perspectiva da rede, por parte dos empresários, é de continuidade, pois se constatou que, mesmo com a diminuição da rede, o movimento de clientes na feira só tem aumentado, bem como a variedade de produtos comercializados. No entanto, ainda assim, existe receio de que o número de participantes continue diminuindo e, por isso, a feira se torne menos atraente, trazendo menos consumidores e ocasionando, desta forma, o fechamento da rede.

Neste sentido, para o fortalecimento da rede de malharias são necessárias ações de inovação de mercado para o crescimento econômico, além de estímulos relacionados à socialização interorganizacional, como por exemplo a união entre as empresas e constante prática de confiança e boa fé.

## REFERÊNCIAS:

- ARAUJO, L. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, p.500-523. 2000.
- ARAUJO, L. F. S. et al. Diário de pesquisa e suas potencialidades na pesquisa qualitativa em saúde. *Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde*. Vitória, v. 15, n. 3, p. 53-61. 2013
- BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidência. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 8, Edição Especial, p. 203-227. 2004
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008
- BARBOSA, F. A. SARCOMANO, J. B. PORTO, A. J. V. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. In: *Gestão & Produção*. São Carlos, v. 14, n. 2, p. 411-423. 2007
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011
- BENGTSSON, M; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. V. 14, n. 3, p. 178-194. 1999.
- BENGTSSON, M; KOCK, S. "Coopetition" in business networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*. V. 29, n. 5, p. 411-426. 2000.
- CAMARGO JUNIOR, J. B. et al. Utilização da Coopetição na Gestão de Riscos em Cadeias de Suprimentos. In: *XXXVII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, p. 1-16. 2013
- CARLOMAGNO, M. C. ROCHA, L. C. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*. Curitiba, vol. 7, n. 1, p. 173-188. 2016
- CARNAUBA, A. A. C. *Governança e confiança em redes interorganizacionais: um estudo sobre a confiança e os mecanismos formais e relacionais de governança em redes imobiliárias*. São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Dissertação. 2012
- CASTRO, M. *Relacionamentos interorganizacionais e resultados: Estudo na Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava-Pr*. Curitiba. Universidade Federal do Paraná. Dissertação. 2007
- CASTRO, M. BULGACOV, S. HOFFMAN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 15, n. 1, p. 2011

- DUARTE, R. *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. In: Educar. Curitiba, n. 24, p. 213-225. Editora UFPR. 2004
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo, 2. Ed, p. 301-323. 2010.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995
- GULATI, R. Aliances and networks. *Strategic Management Journal*. V. 19, n. 4, p. 293-317. 1998.
- LEÃO, D. A. F. S. Relevância da Teoria da Coopetição para a Compreensão da Dinâmica dos Relacionamentos entre Empresas Concorrentes. In: *II Encontro de Estudos em Estratégia*. Rio de Janeiro, p. 1-16. 2005
- MIRANDA, M. B. & MALUF, C. A. *O contrato de joint-ventures como instrumento jurídico de internacionalização das empresas*. Buscalegis - Biblioteca jurídica virtual, 2002. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/28558-28576-1-PB.pdf>> Acesso em: 04/12/2017
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of study organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press. Massachusetts, cap.1, p. 1-22. 1992.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997
- OLIVEIRA, C. C. G. LOPES, H. E. G. *Documentos e Debates: Coopetição em Redes Interpessoais: Redes são Redes*. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 508-522. 2014
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*. V. 15, n. 12, p. 241-265. 1990.
- PEREIRA, B. A. D. et al. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 62-83. 2010
- PROVAN, K. G. KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, p. 229- 252. 2007
- SILVA, F. F. *Inovação em Redes Interorganizacionais: um estudo sobre os impactos das práticas de consultoria no APL de Confecções do Agreste Pernambucano*. Recife. Universidade Federal de Pernambuco. Dissertação. 2011.

SILVA, C. R. GOBBI, B. C. SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Revista Organizações Rurais & Agroindustriais*. Minas Gerais, v. 7, n. 1, p. 70-81. 2005

WEGNER, D. CALLADO, A. L. C. MAEHLER, A. E. Reflexões Sobre Avaliação de Desempenho em Redes Horizontais de Empresas. In: *XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*. São Paulo, p.1-16. 2011

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