



Revista Base (Administração e Contabilidade)

da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Brasil

NEUMANN, LEONARDO; HEXSEL, ASTOR; BALESTRIN, ALSONES  
DESAFIOS À COOPERAÇÃO EM AGLOMERADOS PRODUTIVOS: UM ESTUDO DE CASO NO  
SEGMENTO DE MALHAS DO SUL DO BRASIL

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 8, núm. 3, julio-septiembre, 2011,  
pp. 220-230

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228647003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# DESAFIOS À COOPERAÇÃO EM AGLOMERADOS PRODUTIVOS: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE MALHAS DO SUL DO BRASIL

**COOPERATION CHALLENGES IN PRODUCTION CLUSTERS:  
A STUDY CASE ON THE KNITTING SECTOR IN SOUTH BRAZIL**

**LEONARDO NEUMANN**

lneumann@sinos.net

**ASTOR HEXSEL**

ahexsel@unisinos.br

**ALSONES BALESTRIN**

abalestrin@unisinos.br

## RESUMO

A cooperação pode ser uma das soluções para a competitividade das PME, que, em geral, se localizam em setores fragmentados. Dessa forma, o objetivo desse trabalho foi o de identificar os fatores que viabilizam e dificultam a implementação de estratégias de cooperação no aglomerado de malhas retilíneas de Nova Petrópolis (RS). A partir de referencial teórico sobre redes e economia industrial, realizou-se uma pesquisa de campo, entrevistando-se 34 empresários com base em questionário semiestruturado. Os resultados indicaram um baixo nível de ações de cooperação, restringindo-se a algumas atividades de produção e à realização de uma feira de malhas. Uma das maiores dificuldades para cooperar é a falta de confiança, em parte explicada por insucessos ocorridos no passado e pela percepção de que os principais concorrentes são as empresas do aglomerado. Também foi identificada a falta de um agente articulador e de mecanismos de autogovernança. Além destes fatores, outros de natureza externa, seguidamente não destacados pela literatura da área, também limitam a cooperação, como a instabilidade econômica e social, a presença de múltiplos segmentos de mercado e a sazonalidade das vendas. Estes elementos dificultam, por exemplo, os ganhos de escala provenientes de ações colaborativas.

*Palavras-chave:* cooperação, aglomerado, pequenas e médias empresas.

## ABSTRACT

Cooperation can be one of the solutions for the competitiveness of small and medium companies, which in general are found in fragmented sectors. Thus, the main goal of this paper is to identify factors that promote or hinder the implementation of cooperation strategies in the knitting cluster of Nova Petrópolis (RS). Considering theoretical references on networks and industrial economy, a field research was conducted, interviewing 34 entrepreneurs based on a semi-structured survey. The results indicated a low level of cooperative actions, which are restricted to some production activities and to the promotion of a knitting trade show. One of the greatest difficulties for cooperation is the lack of trust,

partially explained by failures occurred in the past and by the perception that the main competitors are the companies in the same cluster. There is also a lack of a networking agent and mechanisms of self-governance. Besides these factors, external ones, usually not highlighted by the literature of this area, are also limiting cooperation, such as economic and social instability, the presence of multiple market segments and the seasonality of sales. These elements limit, for example, the scale profits resulting from collaborative actions.

*Key words:* cooperation, clusters, small and medium enterprises.

## INTRODUÇÃO

A temática "cooperação interorganizacional" vem sendo crescentemente abordada em eventos científicos que chamam a atenção para o fenômeno das relações de cooperação entre organizações e sua importância para o desenvolvimento de regiões e para a competitividade de Pequenas e Médias Empresas (PME). Alguns estudos, como Marshall (1920), Richardson (1972), Zand (1972), Boss (1978), Schmitz (1995), Oliver e Ebers (1998), Becattini (1999, 2002), Mistri (2003), Pietrobelli e Rabellotti (2004) e Todeva (2006), demonstraram a relevância das relações interorganizacionais no desenvolvimento de distritos industriais e aglomerados produtivos. No contexto desses arranjos, existe uma ampla possibilidade de as empresas empreenderem estratégias colaborativas para maior competitividade no mercado (Astley e Fombrum, 1983; Jarillo, 1988, 1993; Olave e Amato Neto, 2001).

A partir da contribuição desses autores e de outros estudos sobre o tema, o presente artigo busca analisar o caso de um aglomerado de empresas no segmento de malhas da Serra gaúcha, sul do Brasil. Segundo o Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e Malharias da Região Nordeste do Rio Grande do Sul (FITEMASUL), nessa região encontram-se aproximadamente 700 malharias, que produzem 9 milhões de peças por ano, gerando em torno de 5 mil empregos diretos e 8 mil indiretos. Esse aglomerado, segundo essa mesma entidade, é o maior do Brasil e abrange, principalmente, as cidades de Caxias do Sul, Farroupilha e Nova Petrópolis.

Diante da relevância desse caso, o objetivo principal do artigo é identificar a dinâmica da cooperação em um aglomerado produtivo, observando os fatores que viabilizam e dificultam esse processo. Para alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com uma reflexão sobre os aglomerados produtivos, bem como algumas teorizações sobre cooperação interorganizacional. Na sequência do embasamento teórico, apresenta-se, em linhas gerais, a metodologia utilizada na pesquisa, seguida dos principais resultados, e, ao final, destacam-se as implicações decorrentes e as considerações finais da pesquisa.

## AGLOMERADOS PRODUTIVOS

As empresas não devem ser vistas de forma isolada, e essa foi uma das primeiras críticas de Richardson (1972) em seu artigo clássico *The organization of industry*. Esse

autor argumenta que existe uma "densa rede de cooperação e associação à qual as empresas se inter-relacionam" (Richardson, 1972, p. 883). Essas relações podem adquirir uma maior estabilidade através de simples interações informais ou através de meios mais formais, como contratos (Richardson, 1972). Esse autor complementa constatando, em seus estudos, que a cooperação para a criação ou transferência de tecnologia é ainda uma área a ser mais explorada pelas empresas.

A essência dos arranjos cooperativos, segundo Richardson (1972), deve ser que as partes envolvidas aceitem algum grau de salvaguardas para garantia em sua conduta na cooperação. Essas salvaguardas podem variar de caso a caso e dependem principalmente da formalidade do relacionamento. Caso não existam salvaguardas na governança das relações, provavelmente também não existirá uma eficiência da cooperação, o que dificultará o alcance dos resultados positivos.

Richardson (1972) argumenta que uma indústria é composta por uma infinidade de atividades que requerem capacidades apropriadas para serem executadas, ou seja, com conhecimento, experiência e habilidades apropriadas. Uma empresa não terá condições de executá-las todas sozinha, isto é, a empresa especializa-se em algumas atividades nas quais possui capacidades (competências) para gerar vantagem competitiva (Richardson, 1972). Além disso, existem atividades complementares que são executadas por outras empresas. Portanto, mais uma vez, a empresa não pode ser vista e entendida de forma isolada, já que existem vários elos com outras empresas, com instituições e com o próprio mercado.

Um conceito importante relacionado aos aglomerados é o da Eficiência Coletiva (EC), que foi inicialmente introduzido por Hubert Schmitz em 1995. Esse conceito comprehende a ideia das vantagens competitivas usufruídas pelas empresas localizadas em aglomerados, advindas das economias externas e das ações conjuntas (Schmitz, 1995).

As pesquisas sobre os aglomerados têm a sua base nos estudos de Marshall, mas tiveram uma grande evolução com os estudos de Becattini (1999) sobre o rápido crescimento de algumas regiões na Itália fundamentadas na concepção de distritos industriais. As pequenas unidades de produção, no caso específico da Itália, mesmo que desprovidas de escala de produção e acesso a linhas de crédito, conseguiram crescer

(Becattini, 1999). A produção em larga escala (economia de escala) pode ser obtida não somente por grandes empresas, mas também por inúmeras empresas de pequeno porte, localizadas em uma área restrita e que desenvolvem suas atividades de forma especializada (Marshall, 1920). As características socioculturais similares entre os participantes do aglomerado também desempenham importante papel (Becattini, 1999). Somente a junção da atividade produtiva com as características socioculturais dos membros é que pode significar o sucesso e crescimento do aglomerado. Marshall (1920) escreve também sobre a "atmosfera industrial", ou seja, um ambiente propício à troca de *know-how*.

A especialização e o fracionamento das atividades são outros pré-requisitos para o bom desempenho de um aglomerado (Becattini, 1999). Poder-se-iam interpretar as atividades do aglomerado como uma complexa sinergia que resulta em ganhos de escala, produtividade, inovação e crescimento. Outra faceta dos aglomerados está na capacidade de "impor uma imagem distintiva" dos seus produtos nos mercados em que atuam. Ao mesmo tempo em que ocorre a colaboração entre os participantes de um determinado aglomerado, deve ocorrer também certo espírito de concorrência e competição (individualismo), que irá possibilitar o desenvolvimento do aglomerado. Outras características complementares dos aglomerados que podem explicar seu sucesso são a redução dos custos de transação, o espírito inovador propiciado pelo ambiente em que convivem e a mobilidade horizontal ou vertical dos postos de trabalho (Becattini, 1999).

As características mencionadas dos aglomerados podem trazer um desempenho superior. Esse desempenho pode ser inclusive melhor, se comparado a uma grande empresa, e está diretamente associado à sinergia obtida entre as partes, resultando em retornos acima da média. Os aglomerados têm maior probabilidade de ocorrerem em indústrias altamente fragmentadas, onde a sinergia da cooperação pode representar ganhos de competitividade e a própria sobrevivência de pequenas e médias empresas, que seriam incapazes de concorrer individualmente. São exemplos de indústrias fragmentadas: vestuário, móveis, setor têxtil, calçados e outros. A grande maioria dos aglomerados parece não nascer de forma planejada e, sim, da necessidade de sobrevivência e competitividade. As relações entre as empresas de um aglomerado são, na maioria, informais e fruto das similaridades socioculturais que possibilitam a interação (Becattini, 1999). A identificação com os demais membros de um aglomerado torna-se um fator importante para o compartilhamento de atividades ou informações, por exemplo.

Um dos fundamentos-chave no entendimento dos aglomerados está nas economias externas. Esse termo foi introduzido e descrito por Marshall (1920), em seu livro *Princípios de economia*, chamando a atenção para as economias externas às empresas, mas internas ao distrito.

Essas economias externas englobam (i) a criação de força de trabalho especializada; (ii) a criação de um mercado fornecedor de matérias-primas, máquinas e outros materiais que proporcionam um aumento de sua oferta, maior qualidade, melhores serviços e menores preços; (iii) um maior acesso ao mercado; (iv) acesso mais fácil a conhecimentos especializados de tecnologias e mercados e rápida difusão das informações (Pietrobelli e Rabellotti, 2004).

A ação conjunta (Pietrobelli e Rabellotti, 2004) pode acontecer de três maneiras distintas: (a) Ação conjunta entre os elos verticais: incluem fornecedores, subcontratadas, distribuidores e compradores; (b) Ação conjunta dentro dos elos horizontais bilaterais entre dois ou mais produtores locais: podem ser ações de *marketing* conjunto, de compra em conjunto, de uso em conjunto de equipamentos, de desenvolvimento em conjunto, de troca de informações de *know-how* ou informações de mercado; (c) Ação conjunta dentro dos elos horizontais multilaterais entre um grande número de produtores locais, principalmente através de instituições e associações.

A confiança e a governança entre os membros têm sido destacadas por vários autores (Becattini, 1999; Pietrobelli e Rabellotti, 2004; Schmitz, 1995) como fator determinante no sucesso do aglomerado para a adoção de estratégias de cooperação e estão diretamente ligadas a fatores socioculturais dos membros. Neto (2000) comenta que as relações interempresariais sofreram grandes alterações e que as tradicionais relações conflituosas têm cedido espaço para relacionamentos de maior confiança. Esse autor argumenta que a confiança é de fundamental importância, pois diminui os riscos e imprevisibilidades, aumentando os benefícios para ambas as partes. O aumento da confiança entre as empresas tem permitido certo equilíbrio entre cooperação e competição.

Boss (1978) e Zand (1972) conceituaram confiança como um comportamento em que acontece a interação do fluxo de informações, de influência e de controle. Ocorre, segundo eles, influência mútua, encoraja-se o autocontrole e evita-se o abuso da vulnerabilidade de outros. Na solução de algum problema, de acordo com evidências empíricas de Zand (1972), um grupo com pouca confiança sofre dificuldades na interação, além de distorcer as percepções sobre o problema em questão. Um grupo com alta confiança mútua gera menos incertezas, e os problemas são resolvidos com mais efetividade.

Conforme observado, os estudos sobre aglomerados produtivos consideram a proximidade geográfica como um fator de elevada relevância para o surgimento de confiança e fortalecimento do capital social (Putnam, 1996). Nos últimos anos, esse tema tem sido estudado por uma série de outros autores que buscaram compreender o desenvolvimento da cooperação por meio da implementação de redes e relações de cooperação, autogerenciadas, entre empresas com objetivos comuns. Esse tema será aprofundado no próximo item.

## REDES E RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO

Existem vários tipos de arranjos de cooperação que poderão ser estabelecidos por empresas dentro de um aglomerado produtivo, como, por exemplo, as redes, as alianças estratégicas, os consórcios, as parcerias, entre outros (Marcon e Moinet, 2000). O surgimento desses novos modelos organizacionais de cooperação não implica necessariamente o fim da competição. Cooperação e competição podem conviver lado a lado, e, acima de tudo, há limites cada vez menos distintos entre o fim de uma organização e o início de outra. Deve-se ter uma visão mais sistemática das relações da empresa com as demais, já que suas ações afetam o todo, ao mesmo tempo em que são afetadas e modificadas constantemente por todas as outras partes (Nalebuff e Brandenburger, 1989).

Uma das bases teóricas para a cooperação pode ser explicada pela Teoria dos Jogos. A Teoria dos Jogos é o campo da matemática aplicada que estuda situações estratégicas em que jogadores escolhem diferentes ações, objetivando maximizar os seus próprios resultados. Um dos marcos na Teoria dos Jogos foi a publicação, em 1954, do livro *A teoria dos jogos e o comportamento humano*, de Von Neumann e Morgenstern (1953). A Teoria dos Jogos 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.

Para Olson (1999), a cooperação surge como maneira de superar as novas adversidades e dificuldades ambientais. A complexidade do sistema, a maior instabilidade, os maiores riscos e a dinâmica exigiram que pessoas e empresas começassem a cooperar como forma de superarem concorrentes ou uma simples forma de sobrevivência. A cooperação pode propiciar que pequenas e médias empresas tornem-se competitivas novamente através das relações ganha-ganha disponibilizadas entre elas e, principalmente, pela sinergia obtida entre elas. Portanto, essas empresas compartilham conhecimentos, aprendem juntas, diminuem riscos, especializam-se em atividades, podem obter ganhos de negociações, desenvolvem capacidades, entre outras possíveis vantagens.

Jarillo (1993) usa o termo "redes estratégicas" (*strategic network*) como uma nova forma em que as empresas podem se reorganizar para atender às necessidades competitivas cada vez mais exigentes. Esse novo ambiente é de rápidas mudanças tecnológicas e de mercado, exigindo menores tempos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), maior inovação, preços mais baixos, maior qualidade e flexibilidade produtiva. Num primeiro momento, as empresas competitivas integraram todas as atividades de maneira verticalizada. Esse modelo mudou com o surgimento da subcontratação das atividades, ou quando uma empresa somente coordena toda uma cadeia produtiva. Esses dois modelos tiveram o seu auge e foram dominantes em suas

épocas, porém hoje, de acordo com Jarillo (1993), surge uma terceira via. A terceira via significa uma maneira emergente em que se buscam as vantagens dos dois modelos anteriores e que se adapta muito bem a pequenas e médias empresas na procura de melhores condições competitivas frente às grandes corporações num ambiente altamente globalizado.

Em outro estudo clássico, Jarillo (1988) menciona que redes estratégicas são arranjos com propósitos mútuos de longo prazo entre organizações distintas, mas relacionadas pelo objetivo de lucro que permite que essas empresas participantes obtenham ou sustentem vantagem competitiva contra os competidores fora desta rede. O autor salienta a necessidade de entender em quais circunstâncias a rede pode ser um meio mais eficiente do que uma empresa voltada à subcontratação ou à integração vertical (os dois extremos existentes). Esses dois extremos são a base do estudo de Williamson (1985): atividades econômicas organizadas pelo mercado ou pela hierarquia.

Para Williamson (1985), nas relações econômicas entre as firmas existem "Custos de Transação (CT)". Esses custos são originados pelas transações ineficientes de determinada organização com o seu mercado, o que ocorre, principalmente, pelas seguintes razões: "racionalidade limitada" do tomador de decisões, incerteza sobre o futuro e possibilidade de um "comportamento oportunista" por parte de determinados atores econômicos. Logo, a falta de confiança nas relações da empresa com o seu ambiente e a possibilidade de comportamento oportunista por parte de alguns agentes representam questões centrais na geração dos CT. Jarillo (1988) argumenta que existe uma importante questão que não foi discutida por Williamson: os CT podem ser afetados pela ação consciente de um empresário, sendo essa uma das fundamentações econômicas para a "estratégia em rede". A confiança nas inter-relações entre os atores é um dos fatores que promove a redução dos CT e torna a existência das redes economicamente viável (Jarillo, 1988).

Na parte em que aborda as implicações estratégicas nas redes, Jarillo (1988) comenta que as empresas devem saber quais dos seus elos da cadeia de valor devem ser internalizados ou subcontratados. Uma empresa com clara consciência da parte da cadeia de valor que desempenha melhor, em que obtém os melhores resultados e sustentabilidade, terá desempenho superior frente às demais. Na subcontratação, tem-se uma maior flexibilidade, mas maiores custos de transação. Na internalização das atividades, a empresa não terá de agregar custos de transação, mas pode perder flexibilidade e contato com o mercado. Jarillo (1988) conclui afirmando que uma rede de cooperação é economicamente viável porque a especialização de cada fornecedor faz o custo final total ser menor e a rede pode ser sustentável devido aos laços de longo prazo que geram a confiança e, consequentemente, a redução dos custos de transação.

Além de reduzir os custos de transação, Balestrin e Vargas (2004) demonstram outros potenciais benefícios

da cooperação em rede, entre os quais: (a) Aprendizagem coletiva: ganhos de aprendizagem pela interação entre as partes envolvidas. Compartilham-se informações, habilidades, competências, conhecimentos, entre outros; (b) Economia de escala: obtida com a ação coletiva entre os membros; (c) Poder de barganha: ganhos com a barganha frente a fornecedores, clientes e outras entidades envolvidas; (d) Ampliação de mercado: possibilidades de acesso a novos mercados, clientes e representantes; (e) Economias de escopo e de especialização: aumento do portfólio de produtos e, ao mesmo tempo, ganhos de especialização (cada empresa especializa-se em um produto ou segmento, o que pode aumentar a variedade de produtos ofertados pelo grupo); (f) Redução dos custos de transação: menores custos de transação, já que haverá aumento da confiança entre os membros, que reduzirá os riscos; (g) Facilitação do processo de inovação: a interação entre as partes favorecerá a inovação em produtos, processos e na estrutura organizacional.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atender aos objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza exploratória que se utilizou de dados quantitativos e qualitativos, compreendendo as dimensões a seguir destacadas: (a) Coleta de dados secundários sobre pequenas e médias empresas, dados secundários do setor têxtil e de malharias retilíneas; (b) Coleta de dados primários, por meio de entrevistas com questões abertas e fechadas. O instrumento teve certa flexibilidade para propiciar uma abordagem mais ampla, sendo que as questões elaboradas foram baseadas no referencial teórico e nos objetivos desta pesquisa e aplicadas por meio de visitas pessoais.

O Quadro 1 apresenta, de forma resumida, as principais questões abordadas na entrevista, considerando-se os conceitos aprofundados no referencial teórico, ou seja, os temas abordados na revisão da bibliografia estão direta ou indiretamente contidos nos questionamentos.

O universo das empresas desse aglomerado foi obtido junto à Associação Comercial e Industrial de Nova Petrópolis (ACINP), e o total de empresas associadas (84 empresas) a essa entidade foi o usado para definir a amostra. Foram realizadas 34 entrevistas junto aos principais dirigentes dessas empresas caracterizadas como de micro e pequeno porte. A análise dos dados coletados propiciou o entendimento da atual situação do aglomerado, das práticas de cooperação e de eventuais questões explicitadas pelos entrevistados. Os dados quantitativos, focados principalmente na caracterização das empresas e no número de relações interorganizacionais entre elas, foram tabulados para possibilitar uma melhor análise. Os dados qualitativos se detiveram nas questões abertas e foram transcritos para propiciar uma melhor compreensão do caso em análise. As respostas foram agrupadas por temas de interesse, e as análises concentradas nas questões mais relevantes da pesquisa.

## RESULTADOS DA PESQUISA

### PERFIL DO AGLOMERADO DE MALHAS

Foram pesquisadas 34 empresas do aglomerado de malharias de Nova Petrópolis. A idade média das empresas é de 15,7 anos, e aproximadamente metade delas (52,9%) foram criadas entre 1986 e 1995. A produção mensal destas empresas atinge 43.990 peças e tem utilizado aproximadamente 66,7% da capacidade instalada. Metade das empresas produz até 500 peças/mês, e somente três empresas produzem mais de 4 mil peças mensais. Portanto, a produção média mensal por empresa é de 1.294 peças. Considerando-se o valor de R\$ 45,00, como preço médio por peça, tem-se um faturamento médio mensal de R\$ 58.000,00 por empresa; ou seja, trata-se de um grupo de micro e pequenas empresas.

Juntas, as 34 empresas empregam um total de 390 pessoas. Na sua maioria, os familiares fazem parte do negócio, trabalhando nas mais diversas atividades das empresas. Em relação ao porte das empresas, considerando o número de funcionários, 18 delas (53%) empregam até seis funcionários no máximo. Outras 13 empresas (38,3%) empregam entre sete e 19 funcionários, e somente três empregam mais de 30 funcionários. Do total de 390 funcionários, aproximadamente 70% deles atuam na produção, 20% nas lojas que essas empresas possuem, e os 10% restantes na administração e/ou escritório.

Avaliando a linha de produtos confeccionados pelas empresas, a linha masculina representa 22,3% da produção total (9.822 peças/mês), a feminina atinge 63,9% do total (28.101 peças/mês), e a infantil 13,8% (6.067 peças/mês). A produção por coleção se concentra bastante na linha outono-inverno, com 75,0% do total (32.980 peças/mês), e o restante é da linha primavera-verão (11.010 peças/mês). Com relação ao destino das vendas, 25 empresas atuam tanto no atacado quanto no varejo; oito atuam somente no varejo, e uma somente no atacado. Se analisadas as quantidades de peças, as vendidas no atacado representam 28% do total (16.747 peças/mês), enquanto que as vendidas no varejo, 72% (27.743 peças/mês). As empresas de maior produção tendem a vender mais para o atacado do que as de menor porte.

Considerando as 26 empresas que trabalham no atacado, pode-se perceber que o principal destino da mercadoria são os Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Utilizando as quantidades de peças vendidas para cada mercado, a participação gaúcha é de 41,0%, de 27,6% para Santa Catarina, 13,7%, para o Paraná, e 13,2% para São Paulo. O restante se destina para outros estados (3,3%) ou o exterior (1,3%).

O foco principal de atuação das empresas, como foi visto, é o varejo, e, se analisados os números de lojas próprias por empresa, percebe-se que somente seis delas (17,6%) não possuem ponto de venda próprio. O fato da

*Quadro 1 – Elementos conceituais, variáveis e autores abordados na pesquisa.**Chart 1 – Conceptual elements, variables and authors covered in the survey.*

Elementos conceituais	Variáveis	Autores estudados ou fontes
Pequenas e médias empresas e a indústria fragmentada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características das pequenas e médias empresas;</li> <li>• Características das indústrias fragmentadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter (1980)</li> </ul>
Aglomerados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução da indústria;</li> <li>• Inter-relações entre empresas;</li> <li>• Caracterização de aglomerados e distritos industriais;</li> <li>• Economias externas;</li> <li>• Ação conjunta;</li> <li>• Confiança e governança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richardson (1972)</li> <li>• Marshall (1920)</li> <li>• Becattini (1999)</li> <li>• Porter (1999)</li> <li>• Pietrobelli e Rabellotti (2004)</li> <li>• Schmitz (1995)</li> <li>• Neto (2000)</li> <li>• Boss (1978)</li> <li>• Zand (1972)</li> <li>• Locke (2001)</li> </ul>
Estratégias Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo, diferenciação e enfoque;</li> <li>• Criação de valor;</li> <li>• Cadeia de valor e sistema de valor;</li> <li>• Inter-relações entre unidades empresariais;</li> <li>• Grupos estratégicos e mobilidade;</li> <li>• Segmentação setorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter (1980, 1985)</li> </ul>
Relações de Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização;</li> <li>• Teoria dos Jogos;</li> <li>• Redes estratégicas;</li> <li>• Verticalizar x subcontratar;</li> <li>• Terceira via;</li> <li>• Custos de Transação;</li> <li>• Cadeia de valor;</li> <li>• Ganhos da cooperação;</li> <li>• Eficiência coletiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mintzberg <i>et al.</i> (1998)</li> <li>• Astley (1984)</li> <li>• Hamel <i>et al.</i> (1989)</li> <li>• Dollinger (1990)</li> <li>• Porter (1985)</li> <li>• Balestrin e Vargas (2004)</li> <li>• Olave e Amato Neto (2001)</li> <li>• Nóbrega (2002)</li> <li>• Von Neumann e Morgensten (1953)</li> <li>• Costa e Hauser (2005)</li> <li>• Axelrod (1990)</li> <li>• Olson (1999)</li> <li>• Jarillo (1988, 1993)</li> <li>• Williamson (1985)</li> <li>• Pietrobelli e Rabellotti (2004)</li> </ul>
O setor têxtil e as malharias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de valor da indústria têxtil;</li> <li>• Conceituação de termos do setor;</li> <li>• Cinco forças de Porter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IEMI (2006)</li> </ul>
Caracterização do setor de malharias retilíneas de Nova Petrópolis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados da cidade e do setor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACINP (2006)</li> </ul>

cidade ser turística explica a necessidade de pontos de venda próprios, que favorecem a atração de clientes em busca de mercadorias típicas da região. A participação em feiras, tanto no atacado quanto no varejo, também tem sido uma das estratégias de venda utilizadas pelas empresas. Parte dos entrevistados afirmaram que estão buscando uma maior participação em feiras para aumentar

as vendas, ou compensar as vendas perdidas no atacado ou no varejo das lojas próprias.

Em relação à concorrência, aproximadamente 41% das respostas indicaram que consideram os fabricantes locais como seus principais concorrentes. Percentual idêntico apontou os fabricantes de cidades próximas como principais concorrentes. Como cidades próximas entendem-se os fabricantes de Caxias

do Sul, Farroupilha e/ou Gramado. Em terceiro lugar, estão os fabricantes de outros países com 26,5%, principalmente malhas originárias da China. Em quarto e último lugar, estão os fabricantes de outras regiões, com 17,6% (englobam principalmente as cidades de Monte Sião e Jacutinga, no sul do Estado de Minas Gerais).

As empresas mencionaram em ordem de importância os pontos fortes de seus negócios, considerando uma lista de critérios apresentados. Na primeira posição, está a qualificação da mão de obra, seguida da localização da empresa no aglomerado de malharias. Em terceiro e quarto lugares, aparecem o relacionamento com fornecedores e os custos de mão de obra. Na quinta colocação, está o acesso a informações sobre tecnologia, produtos e mercados. Em sexto lugar, surgiu a especialização na atividade da empresa. Após, com médias quase iguais, aparecem quatro itens: rede de terceirizados/subcontratados, estratégias de vendas e *marketing* mais agressivas, nível tecnológico e facilidade de acesso a linhas de crédito. Já em última colocação ficou a cooperação ou associação com outras empresas.

Das 34 empresas entrevistadas, conforme o Quadro 2, somente 14 cooperam com outras empresas. No Quadro 2, são demonstrados os tipos de cooperação destas 14 empresas que realizam algum tipo de cooperação, e algumas delas apresentaram mais de uma resposta. Os principais tipos de cooperação são: prestação de serviços, os quais ocorrem em dez empresas (71,4%); vendas compartilhadas, que acontecem em cinco empresas (35,7%); compras compartilhadas, desenvolvimento de produtos e consignações, que ocorrem em duas empresas (14,3%), e a subcontratação em uma (7,1%). A cooperação restringe-se a menos da metade das empresas e está ainda muito restrita à prestação de serviços em empresas que precisam terceirizar alguma atividade e ainda não têm condições próprias de realizá-la.

*Quadro 2 - Tipos de cooperação entre as empresas.*

*Chart 2 – Types of cooperation among companies.*

Tipos de cooperação	Número de empresas	%
Prestação de serviços	10	71,4%
Vendas compartilhadas	5	35,7%
Compras compartilhadas	2	14,3%
Desenvolvimento de produtos	2	14,3%
Consignações	2	14,3%
Subcontratação	1	7,1%
Aluguel de máquinas	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>-</b>

A subcontratação é um dos tipos de interação interorganizacional encontrados nesse aglomerado. As atividades-chave (tecelagem, vaporização, corte, costura e acabamento) são desempenhadas, na sua grande maioria,

dentro das próprias empresas. Atividades complementares, como elaboração de programas de máquinas de tecer eletrônicas, bordados manuais, bordados eletrônicos, serigrafia e lavanderia, são etapas realizadas em maior extensão fora da empresa.

### **RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO NO AGLOMERADO**

Uma das questões colocadas aos entrevistados diz respeito à importância do aglomerado de empresas, perguntando os respondentes se suas empresas conseguiram obter os mesmos resultados caso não estivessem localizados no aglomerado de malharias retilíneas de Nova Petrópolis. A grande maioria (85,3%) afirmou que não conseguiram obter os mesmos resultados, e somente cinco responderam afirmativamente, ou seja, que o aglomerado não estaria influenciando o desempenho da empresa. Os motivos apresentados pelas empresas que afirmaram atingir os mesmos resultados se não estivessem localizados no aglomerado foram, sobretudo, no nível de concorrência, que dificulta ações de cooperação.

No entanto, a grande maioria dos respondentes considerou a importância do aglomerado no sucesso de suas empresas. Um dos aspectos mais mencionados por 15 entrevistados foi a tradição e o reconhecimento do aglomerado entre os consumidores: "[...] aqui é o polo da malha, tem fama na região e já é reconhecida em outras regiões." Percebe-se uma clara demonstração da imagem e legitimidade que o aglomerado já promove para as empresas participantes, indicando um dos principais ganhos para a competitividade das empresas. Um motivo adicional, segundo cinco entrevistados, é o fato do turismo da região: "[...] a grande visibilidade do setor do turismo tem atraído muitos clientes em potencial." Já o aspecto relacionado à mão de obra qualificada e à subcontratação foi citado por três empresas: "[...] fora desse polo eu não teria mão de obra qualificada." A importância do evento FESTIMALHA foi igualmente mencionada por quatro entrevistados: "[...] estou no polo pela possibilidade de participar do FESTIMALHA, onde se vende muito."

A própria estrutura e as facilidades no aglomerado foram alvo de vários comentários pelos empresários pesquisados: "[...] não tem um mercado estruturado para o setor de malharia como aqui." Para outro empresário, "[...] assistência técnica, acesso a matéria-prima fácil, mão de obra qualificada, vendas facilitadas pelo turismo, tecnologia e conhecimento de moda." Para um outro empresário, a facilidade para negociar com fornecedores e o acesso a informações é algo de relevante para a sua permanência no aglomerado.

Em relação às formas de interação entre as empresas do aglomerado, permitindo que as relações de confiança e de cooperação sejam estabelecidas, a principal foi a organização de encontros para empresários, seguida da participação de feiras e encontros ocasionais proporcionados

pela proximidade geográfica, conforme dados do Quadro 3 (respostas múltiplas).

*Quadro 3 - Formas de interação com outras empresas do aglomerado.*

*Chart 3 –Forms of interaction with other companies in the cluster.*

Modos de ocorrência	Número de empresas	%
Encontros organizados no aglomerado	29	85,3%
Participação em feiras	16	47,1%
Proximidade geográfica ou vizinhança	6	17,7%
Ocasiões sociais	5	14,7%
Devido aos laços familiares	5	14,7%
Devido aos laços de amizade	3	8,8%
TOTAL	64	-

Quanto às vantagens de estar localizado nesse aglomerado, foram listadas vantagens para os entrevistados e foi-lhes solicitado que as colcassem em ordem de importância. Todos responderam à questão, dentro da seguinte ordem de importância: (a) reconhecimento dos clientes como polo produtor de malhas, (b) possibilidade de participar na feira FESTIMALHA, (c) atração de clientes em busca de produtos característicos da região, (d) qualificação da mão de obra, (e) troca de informações e tecnologias, (f) acesso facilitado a fornecedores, (g) acesso facilitado a instituições de apoio, e (h) acesso facilitado a parceiros produtivos. Não houve muita dispersão dos resultados, e, portanto, os desvios padrões não foram muito altos, ou seja, houve certa unanimidade nas respostas. Já quanto às desvantagens de estar no aglomerado, para 15 empresários o problema é o elevado nível de concorrência, provocada, sobretudo, por produtos similares com pouca diferenciação.

No final da entrevista, foi concedido um tempo livre para que os entrevistados pudessem expor ideias, críticas e sugestões relativas a possíveis áreas ou atividades em que poderiam ser estabelecidas ações de cooperação. Várias questões e temas foram apresentados, com destaque para ações coletivas que não deram certo no passado, conforme a declaração de um dos entrevistados: "[...] algumas ações de cooperação não deram certo no passado. As pessoas querem tudo de graça, existe a necessidade de envolvimento e comprometimento de todos." Em outro testemunho, foi afirmado: "[...] já tivemos cooperativa de compra de matéria prima em conjunto e não deu certo [...] outras ações do passado não deram resultado devido ao grupo ser muito grande; acredito que o grupo deva ser menor e com mais similaridades entre as empresas para melhor resultado." Esses depoimentos sugerem que muitas das ações de cooperação não tiveram êxito pela falta de homogeneidade entre as empresas do aglomerado, dificultando a existência de

objetivos comuns nos quais as ações de cooperação pudessem ser implementadas.

Problemas relacionados à falta de união e confiança também foram levantados. De acordo com um dos entrevistados, "[...] a cooperação é importante, mas tem o problema da confiança entre os parceiros; várias tentativas de cooperação não prosperaram devido ao oportunismo de alguns." A rivalidade e concorrência também tiveram destaque: "[...] Há muita rivalidade e medo dos concorrentes", e, segundo outro empresário, "[...] existe medo dos concorrentes, não poderia existir isso [...] ter coragem em cooperar e assim aprender juntos." A falta de utilização do potencial de cooperação no aglomerado é evidente: "[...] falta mais união entre as malharias; se poderiam fazer compras em conjunto e mais trocas de informações [...] vemos que a comunidade, em geral, tem uma dificuldade muito grande no sentido de trabalhar em conjunto, faltando mais boa vontade dos empresários e mais participação." Alguns dos entrevistados deram inclusive algumas sugestões de como superar essas dificuldades: "[...] encontros de confraternização para trocar informações, para quebrar o clima de concorrência e, assim, sermos mais parceiros. Também poderia ter uma integração melhor do setor para que todos se conheçam melhor e, assim, saber onde cada um poderia contribuir." Existiu um relato muito pessimista em relação à cooperação: "[...] no geral, não vejo como a cooperação possa ajudar [...] o esforço depende mais de si mesmo, e trabalhar em grupo pode ser mais difícil." Alguns desses relatos indicam haver receios de que ações coletivas não funcionem, principalmente, pela falta de confiança ou por insucessos do passado.

Por outro lado, também existiu uma série de sugestões sobre como e em quais atividades a cooperação poderia ser estimulada por ser relevante para as empresas do aglomerado, como, por exemplo: (a) ações de vendas e compras conjuntas, (b) participação em conjunto de feiras, (c) exportação em conjunto, (d) ações de *marketing* sobre a divulgação das atrações locais e da feira realizada no aglomerado, (e) manutenção e capacitação de funcionários, (f) pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e (g) acesso ao crédito e ações de cobrança. Para fortalecer as ações de cooperação, os entrevistados apontaram a necessidade de fortalecer a troca de informações e conhecimentos entre as empresas: "[...] reuniões onde o pessoal possa dar mais ideias, onde o pessoal possa expor suas experiências e onde se discutam mais questões importantes", por exemplo. Também foi mencionada a importância de se criar um selo de qualidade ou origem de procedência que conceda maior legitimidade e imagem positiva aos produtos e empresas do aglomerado.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme observado nas evidências empíricas, estão presentes tanto os fatores que viabilizam como os que restringem a cooperação entre as empresas pesquisadas. Desta

forma, entende-se que, devido ao baixo nível de relações de cooperação, as empresas do segmento de malharia de Nova Petrópolis caracterizam-se como um aglomerado com baixo nível de cooperação. Muitos são os fatores restritivos à cooperação, sendo a seguir discutidas suas principais origens.

Pode-se afirmar que uma das maiores dificuldades das empresas do aglomerado no sentido de cooperar é a fragilidade da confiança. Entende-se que essa pode, em parte, decorrer dos vários insucessos coletivos no passado e também da percepção de que os principais concorrentes estão entre as empresas do aglomerado. Um segundo problema identificado é a falta de um agente articulador e motivador, ou seja, a inexistência de um gestor das relações de cooperação entre as empresas. Locke (2001) comenta que o sucesso da cooperação depende de um processo sequencial que combina o interesse próprio, a política governamental e os mecanismos de autogovernança. Esses mecanismos de autogovernança garantem estabilidade ao grupo, ou seja, evitam, sobretudo, o comportamento oportunista.

Além da má experiência passada, a falta de confiança entre as empresas pode estar sendo também determinada pela instabilidade do ambiente institucional e econômico (Santos et al., 2002), elementos exógenos ao setor. É interessante observar que a influência de fatores institucionais na confiança dos participantes de um projeto de cooperação é muito destacada pela literatura sobre o tema. Nesse sentido, o trabalho de Locke (2001) tem demonstrado que o papel de agentes institucionais, como, por exemplo, o poder público, fortalece o delineamento de salvaguardas que limitam o oportunismo entre os agentes envolvidos.

Considerando o contexto do Brasil, Santos et al. (2002), em pesquisa empírica sobre os relacionamentos interfirmas nos aglomerados industriais de Nova Serrana (MG) e dos fornecedores da Fiat (MG), trazem importantes elementos sobre a influência do ambiente externo nas redes de cooperação. Segundo esses autores, além das estruturas peculiares dos aglomerados, deve-se também avaliar a influência que o ambiente institucional e econômico exerce sobre o ambiente local. Observam que a instabilidade macroeconômica sempre está associada às mudanças frequentes e, seguidamente, arbitrárias nas regras que governam o ambiente de negócios e o mercado, especialmente no que diz respeito à taxação, regulação dos mercados de câmbio, aos ajustes de preços, ao nível das taxas de juros reais e dos salários nominais, entre outros fatores. Segundo os mesmos autores, nesse tipo de ambiente, os fundamentos necessários à criação de confiança em contratos futuros e em relacionamentos interfirmas de longo prazo são abalados, nutrindo uma atitude de negócios essencialmente não cooperativa, não somente entre os diversos atores, mas também entre estes e as instituições governamentais e não governamentais (Santos et al., 2002).

No entanto, de forma geral, as principais restrições às ações colaborativas que apareceram na pesquisa dizem respeito

a fatores internos do aglomerado, ou seja, de responsabilidade do conjunto de empresas e instituições locais. Tais evidências vão ao encontro de boa parte da literatura sobre o tema (Jarillo, 1988; Oliver e Ebers, 1998; Castells, 1999; Brass et al., 2004; Todeva, 2006, entre outros). Neste sentido, três elementos merecem destaque: o desalinhamento nos objetivos comuns, a baixa conectividade (interação) e a fragilidade de mecanismos de autogovernança. A falta de objetivos comuns ficou evidente no aglomerado; uma das poucas ações de cooperação que vem funcionando de fato é a realização do FESTIMALHA. Para Castells (1999), sem a identificação de interesses e objetivos comuns, dificilmente a cooperação terá êxito. Outro elemento apontado pela literatura e também evidenciado nas entrevistas é a necessidade de um maior nível de interação entre as empresas envolvidas. Dificilmente existirão ações de cooperação se as empresas não mantiverem elevados níveis de comunicação, de interação e de complementaridade de recursos. Para que projetos colaborativos sejam implementados é necessário que as empresas interajam, permitindo a existência de uma maior participação no processo decisório das ações estratégicas, buscando o consenso frente aos objetivos a serem alcançados. Por fim, o terceiro elemento encontrado foi a fragilidade dos processos de autogovernança, buscando uma articulação dos interesses que restrinja ações oportunistas e, sobretudo, que busque um maior nível de complementaridade entre as empresas.

Além de fatores especificamente externos e internos mencionados acima, estão também presentes dificuldades de natureza intrínseca ao segmento. Nesse sentido, vale destacar que a dificuldade em cooperar pode estar também associada à grande diversidade de produtos demandada pelas diferentes especificidades do segmento – gênero, idade, ocasião de uso, estação do ano –, que limitam as possibilidades de ganhos de escala. Tal problemática poderá ser decorrente, também, das peculiaridades de tendências de moda, que criam produtos com ciclos de vida cada vez menores, exigindo crescentes esforços por parte das empresas em pesquisa e desenvolvimento de novas coleções para seus mercados. Por outro lado, as máquinas eletrônicas de tecer têm recursos cada vez mais avançados, o que lhes possibilitam fazer produtos com características específicas, algo que pode, de certo modo, dificultar seu uso por uma maior parte das empresas. O que se pode perceber é que a cooperação em etapas de produção seria uma das primeiras maneiras para obter ganhos mútuos através de ganhos de escala, de experiência, de redução de ativos específicos e do maior uso da capacidade instalada. Porém, com a necessidade atual do setor de vestuário em produzir lotes cada vez menores, devido ao constante lançamento de novos produtos e à maior segmentação do mercado, esses ganhos não seriam alcançados via escala de produção.

Outro elemento que pode estar dificultando ações colaborativas na área de produção é a existência de "picos de venda" – o efeito sazonal, em um mesmo momento, para a grande maioria das empresas. Dessa forma, a cooperação produtiva pode ser prejudicada, já que haverá momentos do ano

em que as empresas atuam com a capacidade produtiva alta ou máxima, impossibilitando possíveis prestações de serviços em parceria com outras empresas.

Finalmente, porém não de forma menos importante, vale destacar que, como encontrado pela pesquisa, as diferenças entre os diversos portes das empresas e principalmente entre as estratégias que adotam podem ser possíveis barreiras à cooperação. A literatura (Brass *et al.*, 2004) e evidências empíricas têm demonstrado que as similaridades entre os atores são fundamentais para alcançar o sucesso em estratégias colaborativas, não sendo possível envolver todas as empresas de forma simultânea e na mesma intensidade. O tamanho do grupo de participantes tem relação inversamente proporcional ao sucesso. Entende-se que grupos muito grandes e heterogêneos tendem a ter mais problemas na adoção de estratégias colaborativas, conforme já argumentado por Olson (1999).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências empíricas da pesquisa de campo demonstraram que ações coletivas já foram tentadas no passado nesse aglomerado, mas os resultados alcançados não foram satisfatórios. Esses insucessos passados têm, de certa forma, afetado a receptividade a novas ações coletivas no presente. Também, o ambiente de instabilidade, as incertezas e as rápidas mudanças atuais reforçam a falta de confiança entre as empresas pesquisadas, dificultando antecipar-se aos eventos e afetando a predisposição à cooperação. Além disso, merecem destaque outras barreiras, de natureza mais operacional, que também dificultam a cooperação, como o escopo da linha de produtos, a escala, a influência da sazonalidade na ocupação da capacidade instalada e a diversidade do tamanho das empresas. Ações de cooperação poderão ter resultados mais promissores se este aglomerado puder alinhar melhor seus objetivos comuns, houver uma maior interação e também mecanismos de autogovernança mais estruturados.

De forma geral, os resultados da pesquisa indicam a presença de barreiras significativas para que os participantes da indústria de malharias retilíneas de Nova Petrópolis cooperem entre si e sugerem uma maior reflexão sobre os fatores que restringem as possibilidades de cooperação em um aglomerado produtivo. Possivelmente em decorrência da própria natureza recente dos estudos sobre cooperação empresarial no contexto brasileiro, a maioria das pesquisas têm demonstrado interesse em temas como a importância da cooperação ou os ganhos da cooperação para as empresas associadas. Nesse sentido, busca-se chamar a atenção, com esse trabalho, para a importância de trazer maiores evidências e reflexões sobre os desafios e barreiras que as organizações enfrentam no momento de cooperar. Tal conhecimento será de estimada relevância para fortalecer os processos de gestão da cooperação, bem como fortalecer os programas didáticos de cursos que visem à formação de profissionais para a implementação e gestão de redes entre organizações.

Finalmente, destaca-se que os resultados apresentam limitações relacionadas ao contexto e à extensão da pesquisa. Dessa forma, supõe-se que as reflexões delineadas busquem complementar outros estudos, bem como estimular novas pesquisas que procurem entender a cooperação empresarial. Sugere-se que os pesquisadores interessados no tema atentem para a necessidade de desenvolver novos conceitos específicos para a gestão de redes e relações de cooperação. Casos de insucesso ou de restrições à cooperação poderão ser didáticos para uma melhor compreensão do fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- ACINP. 2006. *Revista Perfil Socioeconômico Nova Petrópolis, RS*. Vol. 1, n 1.
- ASTLEY, W.G. 1984. Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3):526-535.
- ASTLEY, W.G.; FOMBRUM, C.J. 1983. Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4):576-587.
- AXELROD, R. 1990. *The evolution of cooperation*. London, Basic Books, 223 p.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. 2004. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 8:203-228.
- BECATTINI, G. 2002. Industrial sectors and industrial districts: tools for industrial analysis. *European Planning Studies*, 10(4):483-493. <http://dx.doi.org/10.1080/09654310220130194>
- BECATTINI, G. 1999. Os distritos industriais na Itália. In: G. COCO; A. URANI; A.P. GALVÃO (orgs.), *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro, DP&A, p. 45-58.
- BOSS, R.W. 1978. Trust and managerial problem solving revisited. *Group and Organizational Studies*, 3(3):331-342.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6):795-817. <http://dx.doi.org/10.2307/20159624>
- CASTELLS, M. 1999. *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz e Terra, 698 p.
- DOLLINGER, M. 1990. The evolution of collective strategies in fragmented industries. *Academy of Management Review*, 15(2):266-285.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.L.; PRAHALAD, C.K. 1989. Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 67(1):133-139.
- IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. 2006. *Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira*, 6(6):1-172.
- JARILLO, C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9:31-41. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090104>
- JARILLO, C. 1993. *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 178 p.
- LOCKE, R.M. 2001. Construindo a confiança. *Econômica*, 3(2):253-281.
- MARCON, C.; MOINET, N. 2000. *La stratégie-réseau*. Paris, Éditions Zéro Heure, 215 p.
- MARSHALL, A. 1920. *Principles of economics*. London, Macmillan, 871 p.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. 1998. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 300 p.

- MISTRI, M. 2003. The emergence of cooperation and the case of the Italian industrial district as a socio-economic habitat. *Human Systems Management*, 22:147-156.
- NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. 1989. *Co-operação*. Rio de Janeiro, Rocco, 312 p.
- NETO, J.A. 2000. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo, Atlas, 164 p.
- NOBREGA, C. 2002. Tudo está em jogo. *Revista Superinteressante*, 175:68-73.
- OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. 2001. Redes de cooperação: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, 8(3):289-303.
- OLIVER, A.L.; EBERS, M. 1998. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4):549-583. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069801900402>
- OLSON, M. 1999. A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo, Edusp, 459 p.
- PIETROBELLINI, C.; RABELLOTTI, R. 2004. *Upgrading in clusters and value chain in Latin America: the role of policies*. Washington, D.C., Inter-American Development Bank, 106 p. Disponível em: <http://www.iadb.org/document.cfm?id=1441937>.
- PORTRER, M.E. 1999. Competição – On competition – Estratégias competitivas essenciais. In: M.E. PORTER, *Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições*. Rio de Janeiro, Campus, p. 209-303.
- PORTRER, M.E. 1980. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 409 p.
- PORTRER, M.E. 1985. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 528 p.
- PUTNAM, R.D. 1996. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 260 p.
- RICHARDSON, G.B. 1972. The organization of industry. *The Economic Journal*, 82:883-896. <http://dx.doi.org/10.2307/2230256>
- SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M.B. 2002. Arranjos e sistemas produtivos locais em "espaços industriais" periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros. *Revista de Economia Contemporânea*, 6(2):147-180.
- SCHMITZ, H. 1995. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 31(4):529-566. <http://dx.doi.org/10.1080/00220389508422377>
- TODEVA, E. 2006. *Business networks: strategy and structure*. London, Routledge, 262 p.
- VON NEUMANN, J.; MORGESTERN, O. 1953. *Theory of games and economic behavior*. Princeton, Princeton University Press, 625 p.
- WILLIAMSON, O.E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York, The Free Press, 450 p.
- ZAND, D.E. 1972. Trust and managerial problem solution. *Administrative Science Quarterly*, 2:229-239.

Submetido: 09/07/2009

Aceito: 05/08/2010

#### LEONARDO NEUMANN

Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis - FACENP  
Rua 28 de Fevereiro, 100, Centro  
95150-000, Nova Petrópolis, RS, Brasil

#### ASTOR HEXSEL

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

#### ALSONES BALESTRIN

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil