



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

alcance@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

DE OLIVEIRA, MAXIMILIANO FRANCISCO; GONÇALVES, CARLOS ALBERTO  
ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO EM REDES: INTENÇÃO E PRÁTICA DE UM  
AGLOMERADO TERRITORIAL TURÍSTICO

Revista Alcance, vol. 21, núm. 2, abril-junio, 2014, pp. 234-254

Universidade do Vale do Itajaí  
Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477747163003>

- 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

# ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO EM REDES: INTENÇÃO E PRÁTICA DE UM AGLOMERADO TERRITORIAL TURÍSTICO

*STRATEGY OF NETWORK COOPERATION:  
INTENTION AND PRACTICE OF A TERRITORIAL  
TOURISM CLUSTER*

*ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EN REDES:  
INTENCIÓN Y PRÁCTICA DE UN AGLOMERADO  
TERRITORIAL TURÍSTICO*

Revista ALCANCE

Eletrônica

ISSN: 1983-716X

Disponível em:

[www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos)

v. 21; n. 02

Abr./Jun.-2014

Doi: alcance.v21n2.p234-254

Submetido em: 16/07/2012

Aprovado em: 02/04/2014

**MAXIMILIANO FRANCISCO DE OLIVEIRA<sup>1</sup> | CARLOS ALBERTO GONÇALVES<sup>2</sup>**

## RESUMO

Por meio desse artigo, buscou-se analisar a intenção cooperativa e a efetiva estrutura de cooperação em um aglomerado territorial turístico, tendo como principal objetivo conhecer a relação entre a intenção e a prática estratégica sob a perspectiva das teorias de redes interorganizacionais. A pesquisa foi realizada em Minas Gerais e os dados foram coletados mediante a aplicação de um questionário e de uma entrevista semiestruturada. O questionário foi tratado com o emprego de técnicas da estatística descritiva e com a utilização do software Ucinet 6.0. As entrevistas foram aplicadas visando complementar as informações quantitativas. Os resultados iniciais apontam para uma significativa intenção de se estabelecer redes de cooperação na amostra. Ao comparar a relação entre a intenção e a prática, evidenciou-se o descompasso entre os construtos, revelando a superioridade da intenção. Uma das causas dessa diferença foi atribuída à formação de um subgrupo predominante, constituído pelas empresas de maiores recursos. Outra característica a ser considerada diz respeito à baixa intensidade da cooperação entre as demais empresas, não pertencentes ao subgrupo principal. Conclui-se, portanto, que a cooperação, mesmo em um ambiente propício a sua formação, pode ser limitada, dando lugar a um clima de indiferença e até mesmo de competição.

**Palavras-chaves:** Estratégia de cooperação. Redes interorganizacionais. Aglomerados turísticos.

## ABSTRACT

This article analyzes cooperative intention and the effective cooperation structure of a territorial tourism cluster. Its main goal is to determine the relationship between intention and strategic practice, from a perspective of interorganizational network theories. The research was carried out in Minas Gerais, and the data were collected through the

<sup>1</sup> Mestre, Universidade FUMEC, max.bh@terra.com.br

<sup>2</sup> Doutor, Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade FUMEC, carlos@face.ufmg.br

application of a questionnaire and a semi-structured interview. The questionnaire was analyzed using the techniques of descriptive statistics, and with the use of the software Ucinet 6.0. Interviews were conducted to complement the quantitative information. The initial results indicate a significant intention to establish cooperation networks in the sample. Comparing the relationship between intention and practice, it is seen that the constructs do not precisely match, revealing the superiority of intention. One of the causes of this difference was attributed to the formation of a predominant subgroup, consisting of companies with greater resources. Another characteristic to be considered is the low intensity of cooperation between the other companies that do not belong to the main subgroup. It is concluded, therefore, that cooperation, even in an environment suitable for its formation, can be limited, giving way to a climate of indifference and even competition.

**Keywords:** Cooperation strategy. Interorganizational networks. Tourism clusters.

## RESUMEN

Por medio de este artículo se buscó analizar la intención cooperativa y la efectiva estructura de cooperación en un aglomerado territorial turístico, cuyo principal objetivo fue conocer la relación entre la intención y la práctica estratégica desde la perspectiva de las teorías de redes interorganizacionales. La investigación fue realizada en Minas Gerais y los datos fueron colectados mediante la aplicación de un cuestionario y de una entrevista semiestructurada. El cuestionario fue tratado con el empleo de técnicas de estadística descriptiva y con la utilización del software Ucinet 6.0. Las entrevistas fueron aplicadas con el propósito de complementar las informaciones cuantitativas. Los resultados iniciales apuntan hacia una significativa intención de establecer redes de cooperación en la muestra. Al comparar la relación entre la intención y la práctica, quedó en evidencia el desacuerdo entre los constructos, revelando la superioridad de la intención. Una de las causas de esa diferencia fue atribuida a la formación de un subgrupo predominante, constituido por las empresas de mayores recursos. Otra característica a ser considerada hace referencia a la baja intensidad de la cooperación entre las demás empresas que no pertenecían al subgrupo principal. Se puede concluir, por lo tanto, que la cooperación, aun en un ambiente propicio a su formación, puede ser limitada, dando lugar a un clima de indiferencia e incluso de competición.

**Palabras clave:** Estrategia de cooperación. Redes interorganizacionales. Aglomerados turísticos.

## INTRODUÇÃO

O atual ambiente dos negócios vem se transformando com grande velocidade, interferindo na sobrevivência das organizações e dificultando a realização do desempenho superior. A busca pela vantagem competitiva tornou-se mais árdua e mais complexa, exigindo elevados níveis de serviços a preços cada vez mais reduzidos, intensificando a concorrência e a rivalidade (HITT;

IRELAND; HOSKISSON, 2008; PECI, 1999). Diante desse cenário, torna-se necessária a adoção de posturas estratégicas alternativas com o intuito de amenizar tal situação. Como resposta a esse desafio, surgem novas estruturas organizacionais, que, segundo Amato Neto (2000), estão ligadas à constituição de diferentes formas de relacionamento entre empresas, particularmente as de pequeno e médio porte. De acordo com Peci (1999), as empresas devem se concentrar nas suas competências básicas e estabelecer parcerias com outras organizações por meio da formação de redes organizacionais. Castells (1999) concorda com a importância das redes e afirma que elas serão os componentes fundamentais das organizações e que tal estrutura será a forma predominante de concorrência na nova economia global. O autor destaca ainda que as organizações tradicionais, ao operarem de forma individualizada, enfrentarão dificuldades quanto aos novos desafios.

Para Matheus e Silva (2006), são diversos os conceitos e as terminologias encontrados na literatura a respeito das redes organizacionais, tais como *clusters* (PORTER, 1998), aglomerados competitivos, consórcios, sistemas produtivos locais, polos (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), aglomerados territoriais, distritos industriais, cadeias produtivas (LASTRES; CASSIOLATO, 2005) e redes interorganizacionais (LAZZARINI, 2008). Apesar dessa diversidade de nomenclatura, grande parte dos estudos disponíveis remete a ideias similares, em que a cooperação entre os integrantes da rede é o foco central. Para o presente trabalho, o termo aglomerado territorial será utilizado na argumentação, devido ao fato de sua principal característica considerar inúmeras empresas, do mesmo setor ou de setores afins, em uma mesma localidade geográfica (PETROCCHI, 2002; LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

São vários os benefícios que um aglomerado territorial pode propiciar, como, por exemplo, o acesso facilitado à matéria-prima e à mão de obra especializada (LASTRES; CASSIOLATO, 2005); às economias de escala; ao desenvolvimento de barreiras aos novos entrantes (FERREIRA JÚNIOR, 2007); à redução dos custos de transação; à redução de custos em pesquisas; à promoção do desenvolvimento local (ANDRIGHI; HOFFMAMM, 2008), entre outros. Contudo, para que tais atributos se desenvolvam e se tornem fonte de vantagem competitiva, é desejável a formação de um relacionamento de cooperação, seja qual for a sua intensidade, visando à complementaridade de recursos tangíveis e intangíveis para uma competitividade sustentada em longo prazo, possibilitando, assim, sua viabilidade econômica (BALESTRIN, 2005; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006). Nesse contexto, e partindo do pressuposto de que as empresas, aglomeradas territorialmente, têm a intenção de desenvolver atividades cooperativas, propõe-se o seguinte objetivo de pesquisa:

**Analizar a relação entre a intenção cooperativa e a efetiva estrutura de cooperação em um aglomerado territorial.**

A indústria do turismo, mais especificamente a do ecoturismo, foi considerada como base para a realização da pesquisa empírica. A escolha baseou-se na relevância e na potencialidade desse segmento para a economia brasileira, com forte influência

no campo social, por meio da geração de renda e de empregos formais. Somente no ano de 2005 as atividades relacionadas ao turismo geraram quase R\$ 132 bilhões de renda e mais de oito milhões de postos de trabalho (BRASIL, 2009).

A pesquisa de campo foi aplicada na região da Serra do Cipó/M.G., distante 100 km da capital mineira e localizada entre as históricas cidades de Ouro Preto e Diamantina. Considerada uma das maiores áreas de biodiversidade do planeta e um dos mais belos cenários de Minas Gerais (DESCUBRA MINAS, 2009), a região conta com o Parque Nacional Serra do Cipó e a terceira mais alta cachoeira do Brasil, atraindo 125 mil turistas por ano interessados no ecoturismo (EWI, 2007). Por contar com quase uma centena de pousadas aglomeradas territorialmente, constituídas por micro e pequenas empresas, tornou-se um ambiente propício à finalidade desse estudo.

## REDES INTERORGANIZACIONAIS

Segundo Peci (1999), o ambiente dos negócios está em constante transformação, sendo caracterizado por um cenário de incertezas e turbulências. A empresa hierárquica integrada verticalmente que caracterizou, por muito tempo, o modelo de produção da era fordista, não atende mais às necessidades atuais, frente às intensas mudanças econômicas, tecnológicas e institucionais. Diante disso, novas formas organizacionais, mais flexíveis, começam a proliferar e as redes são o elemento fundamental neste novo processo. Para a autora, as redes organizacionais nascem como consequência da coexistência de vários fatores, tais como: uma resposta às mudanças ambientais, que fazem crescer a necessidade de interdependência; a incapacidade das empresas focadas em escala integrada verticalmente e das pequenas empresas isoladas de sobreviverem em um ambiente altamente mutável; e a demanda por recursos especializados.

Para Silva Junior (2007), a aplicação dos conceitos de redes no contexto do atual ambiente de negócios decorre do aumento da competição entre empresas e da percepção de que as organizações, atuando de forma isolada, terão menos condições de sobrevivência e desenvolvimento. Isso porque nenhuma empresa domina sozinha os conhecimentos e as habilidades necessárias para a sua sustentação. Da mesma forma, Verschoore (2004) destaca a importância das redes como instrumento para enfrentar as dificuldades e as crises do agitado ambiente competitivo, no qual as empresas atualmente estão inseridas e permitem viabilizar ações que, isoladamente, não seriam tão facilmente alcançadas, tendo em vista a falta de poder competitivo de uma única empresa.

Casarotto Filho e Pires (2001) destacam a globalização da economia e os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, como causa das rápidas mudanças nos conceitos mercadológicos e de produção. Para os autores, a concorrência pode fabricar produtos melhores e mais baratos, estando em qualquer parte do mundo. E uma forma de diminuir tais ameaças e ganhar sinergia é pela formação de alianças

entre empresas. Castells (1999) reforça a importância da transformação tecnológica que estabelece a integração em redes como forma fundamental de concorrência na nova economia global e destaca a elevação das barreiras que impedem o acesso de novas organizações isoladas em setores mais avançados da economia, dificultando a entrada de novos concorrentes. Nesse contexto, a cooperação e os sistemas de redes seriam a única forma de minimizar os riscos, dividir os custos e manter-se em dia com a informação constantemente atualizada.

Ainda segundo Castells (1999), novas oportunidades são criadas o tempo todo quando se está dentro das redes. Mas, fora delas, a sobrevivência ficará cada vez mais difícil. Para Amato Neto (2000), as novas oportunidades de negócios tenderão a privilegiar produtos e serviços que envolvam alto conteúdo de conhecimento e de informações. E a consequência disso é o surgimento de redes de cooperação produtivas entre as organizações.

Para Vale (2007), não existe uma teoria única que trata de redes. São várias as discussões em torno do assunto, com perspectivas bastante distintas, porém, com alguns pontos em comum, que permitem uma sistematização do tema. Para a autora, a evolução da abordagem de redes, no campo das ciências sociais, apresenta características peculiares, como a contribuição de vários ramos de pensamento e o progresso do assunto devido a uma forte interação entre teoria, método e pesquisa empírica.

Silva Junior (2007) concorda com a abrangência e a complexidade do tema, mas afirma que a bibliografia sobre os relacionamentos entre empresas é fragmentada e influenciada por várias outras áreas de estudo, o que demonstra uma natureza multifacetada que envolve uma mescla de motivos, intenções e objetivos. Em uma tentativa de sistematizar a teoria sobre o assunto, sem, contudo, objetivar formar um modelo único ou identificar todas as teorias relacionadas, Silva Junior (2007) parte dos estudos de Barringer e Harrison (2000) e cita as principais abordagens sobre os relacionamentos interorganizacionais que compreendem as seguintes teorias: custo de transação, dependência de recursos, escolha estratégica, teoria do *stakeholder*, aprendizagem organizacional e teoria institucional.

Similar às abordagens teóricas, o conceito de redes também possui vários enfoques e está longe de chegar a uma unanimidade acadêmica. Segundo Cândido e Abreu (2000), até mesmo no sentido etimológico o termo "redes" pode conter vários significados, como entrelaçamento de fios, cordas, cordéis e arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido. Nesse sentido, os fios e as malhas dariam a forma básica da rede, na qual os fios corresponderiam às relações entre atores e organizações, representadas por malhas ou nós. Outro fator que remete à imprecisão da conceituação é o contexto no qual o termo é empregado, podendo possuir vários sentidos, como ciladas, armadilhas, instrumento amortecedor, proteção, sustentação e até mesmo como marco divisório de espaços nos meios esportivos. Já no plano técnico-operacional, as redes podem denotar a ideia de fluxo, de circulação e de transporte, como, por

exemplo, as redes de água e esgoto e as redes de telecomunicações. Porém, grande parte dos estudos disponíveis, ao abordarem a perspectiva de redes, parte da ideia de que todas as organizações são formadas por redes sociais e, por isso, devem ser analisadas como tais (CÂNDIDO; ABREU, 2000). Neste contexto, Amato Neto (2000), em uma primeira aproximação, conceitua o tema como um conjunto, ou uma série, de células interconectadas por relações bem definidas e prossegue, citando os estudos de Ribaut (1995, *apud* AMATO NETO, 2000), que as redes de empresas consistem em um tipo de agrupamento, cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.

Segundo Porter (1998), o termo redes extrapola o âmbito da teoria organizacional e é definido como sendo o método organizacional de atividades econômicas por intermédio da coordenação e da cooperação entre as empresas. Já Castells (1999), em uma análise mais incisiva, afirma que as redes são um conjunto de nós interconectados, em que um nó depende do tipo de redes concretas no qual ele está inserido. Ratificando a abrangência do tema, sem se limitar ao ambiente corporativo, o autor cita exemplos dos mais diversos tipos de redes, como a rede política, de informações e redes computacionais. Lazzarini (2008), seguindo a mesma tendência, define redes como um conjunto de indivíduos ou organizações interligadas por meio de relações dos mais diversos tipos. Em um enfoque mais cooperativo, Jarillo (1988) explica o termo redes como um relacionamento de longo prazo entre organizações com o propósito de sustentar uma posição competitiva frente aos concorrentes que não fazem parte da rede. Carstens e Machado-da-Silva (2006) também descrevem as redes como estruturas formadas a partir da definição de papéis, atribuições e relações entre seus atores, o que permite a flexibilização do funcionamento da rede pelas relações de cooperação.

Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004) desenvolveram uma tipologia relacionada às redes, dividida em quatro indicadores como forma de segmentar o assunto e, assim, facilitar o seu estudo e a sua compreensão. Conforme os autores, uma rede de empresas pode variar conforme a sua direcionalidade, entre os tipos verticais e horizontais; a sua localização, entre dispersa e aglomerada; a sua formalização, entre base contratual formal e não formal e quanto à sua estrutura de poder, entre orbital e não orbital. Para o presente estudo, destacam-se a tipologia horizontal, constituída por empresas que competem pelo mesmo mercado, objetivando ganhos decorrentes da união entre as partes; a tipologia aglomerada, caracterizada pelos aglomerados territoriais com formação predominantemente de empresas de menor porte, cujo relacionamento extrapola os interesses puramente comerciais; e a tipologia de base não contratual, estabelecida em função da confiança gerada entre os seus membros (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004).

## Estratégia de cooperação em redes

As características inerentes às redes interorganizacionais podem servir como direcionamento das ações estratégicas de vários negócios, principalmente aqueles pertencentes ao contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), foco desse estudo. Para Balestrin e Vargas (2004), são várias as dificuldades encontradas pelas MPEs no atual ambiente competitivo. Os autores citam como exemplo de tais dificuldades o baixo volume de compras, que as impedem de obter melhores preços e vantagens; o alto custo de participação em feiras e campanhas publicitárias; os custos de reciclagem e o treinamento da mão de obra; a atualização tecnológica e o acesso a linhas de créditos e financiamentos. Tais problemas dificilmente desaparecerão, mas podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados por meio das redes horizontais de cooperação (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Para Tondolo e Schneider (2005), a formação de redes de pequenas empresas possibilita uma maior capacidade competitiva ao promover uma maior oferta de serviços e de produtos qualificados ao menor custo para o cliente, por intermédio do compartilhamento de informações, de tecnologia, de recursos, de oportunidades e, principalmente, de riscos.

Outro ponto importante a ser considerado é a confiança desenvolvida entre os atores como base para o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos nas redes empresariais. De acordo com Amato Neto (2000), a confiança é o elemento central nas relações de cooperação e, segundo Balestrin e Vargas (2004), é fator crítico de sucesso para as MPEs, que dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas e, muito menos, pelas grandes empresas integradas. Casarotto Filho e Pires (2001) ressaltam, ainda, que a cooperação entre as pequenas empresas é algo tão irreversível quanto a globalização, e essa forma de atuação, talvez, seja a única maneira de assegurar a sobrevivência das MPEs.

## Aglomeração territorial no turismo

Para Lastres e Cassiolato (2005), o termo “aglomeração” refere-se à proximidade territorial entre atores econômicos, políticos e sociais, podendo incluir empresas e outras organizações públicas e privadas, permitindo a formação de uma economia de aglomeração. Segundo os autores, tal economia é caracterizada pelas vantagens oriundas da proximidade geográfica dos atores, incluindo o acesso aos conhecimentos, às capacitações, à mão de obra especializada, às matérias-primas e aos equipamentos. Nesse contexto, e considerando a presença de relacionamentos cooperativos, a aglomeração constitui-se em uma relevante fonte geradora de vantagem competitiva, uma vez que as chances de sobrevivência e desenvolvimento das empresas aumentam consideravelmente, principalmente, no caso das MPEs. Andrighi e Hoffmann (2008) concordam com o caráter vantajoso da aglomeração territorial e destacam outros benefícios encontrados nesse tipo de ambiente,

como a redução do custo de transação, a criação de valor ao cliente, a redução de custos em pesquisas, a promoção do desenvolvimento local e o aumento do fluxo de informação. Para Verschoore (2003), o propósito central das aglomerações é reunir várias empresas em uma única estrutura, apoiada em uma governança descentralizada, que permita aos participantes manter a flexibilidade e a agilidade presentes nos pequenos negócios.

A aglomeração territorial parece não ser, somente, uma característica presente no setor de turismo e, sim, uma característica inerente a esse tipo de atividade. Segundo Petrocchi (2002), as atividades turísticas desenvolvem-se no entorno físico de cenários naturais, históricos, urbanos, culturais ou de lazer e crescem ao redor de atrativos turísticos sempre constituídos por aglomerações geográficas de empresas. Nessa mesma linha, Beni (1998) afirma que a maioria dos produtos e dos serviços destinados ao turismo concentra-se em âmbitos geográficos bem definidos, nos quais se desenvolvem as atividades produtivas.

Para Andrighi e Hoffmamm (2008), os aglomerados territoriais no turismo são formados por diversos tipos de atores que possuem certa dependência típica para o desenvolvimento das complexas atividades relacionadas ao setor e, por esse motivo, destacam a importância da relação de cooperação entre os envolvidos como forma de se criar valor e manter uma vantagem competitiva. Com a mesma perspectiva, Petrocchi (2002) reforça a ideia de cooperação para o progresso dos polos turísticos e salienta a exigência de uma forte complementaridade entre os diversos produtos e serviços para a satisfação final do turista. Ainda segundo o autor, o mau desempenho de uma das partes (atores) pode comprometer o desempenho do todo.

Uma vantagem competitiva é criada quando uma estratégia é adotada sem que os concorrentes, atuais ou potenciais, possam copiar. Uma estratégia gera uma vantagem competitiva quando se utiliza de recursos valiosos que permitem a exploração de uma oportunidade ou a neutralização de uma ameaça; quando os recursos são raros e de difícil imitação e quando tais características são exploradas pelas organizações. (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011; BARNEY; CLARK, 2007). Ao relacionar tais características ao contexto da aglomeração territorial turística, percebe-se a presença de recursos valiosos, raros e de difícil imitação. Ainda segundo Gonçalves, Coelho e Souza (2011), para que se gere uma vantagem competitiva não basta somente possuir os recursos, é necessário utilizá-los de forma eficaz e eficiente. É neste último ponto que as redes de cooperação aparecem como factíveis de se estabelecer, juntamente com os demais recursos, uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

## METODOLOGIA

Foi utilizado o estudo de caso descritivo como estratégia de pesquisa. Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), esse tipo de estudo tem por objetivo investigar

um fenômeno que deve apresentar certas características idiossincráticas iniciais, cujas unidades de análise e de observação, bem como o problema de pesquisa, limitam-se a um contexto específico. Como forma de resolução do caso, utilizou-se do método de *survey*, que, de acordo com Malhotra (2001), consiste em um questionário estruturado dado a uma amostra de população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados. Visando complementar a interpretação dos dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com parte da amostra que serviram como base para aplicação das técnicas de análise do conteúdo e da análise do discurso. Tais técnicas permitem, respectivamente, a descoberta ou a verificação das suposições preestabelecidas e a exploração do sentido da mensagem transmitida, considerando o emissor, o destinatário e o contexto no qual o discurso está inserido (VERGARA, 2005).

A pesquisa foi realizada na região da Serra do Cipó/M.G., com ênfase no município de Santana do Riacho, o mais importante receptivo da região. A população-alvo do estudo compreendeu as pousadas em funcionamento, constituídas por micro e pequenas empresas. A amostragem foi formada por adesão, com a participação inicial de 23 pesquisados, selecionados de acordo com os seguintes critérios: 1) estar localizado próximo à rodovia MG 10, entre os quilômetros 95 e 100, delimitados pelo principal acesso ao Parque Nacional Serra do Cipó e pela cachoeira Véu da Noiva, uma das mais populares atrações da região (nesse perímetro, concentra-se a maioria das pousadas e o comércio em geral, permitindo uma caracterização de aglomeração territorial); 2) disponibilidade do proprietário da pousada, ou do seu preposto, em responder aos questionários da pesquisa.

Os dados primários foram coletados por meio da aplicação de um questionário fechado, contendo cinco questões e uma entrevista semiestruturada. As duas primeiras questões apresentavam opções simples de respostas, com três alternativas, de modo a caracterizar os participantes da pesquisa. A terceira questão procurou identificar a postura estratégica dos entrevistados, com a exposição de três argumentos, seguidos por respostas baseadas na escala *Likert* de cinco pontos que variou entre a concordância e a discordância total. As duas últimas questões, baseadas na escala *Likert* de quatro pontos e acompanhadas da relação das demais pousadas da amostra, objetivaram mensurar o nível de relacionamento de cooperação na rede. As entrevistas foram realizadas a partir da apresentação do questionário aos pesquisados e conduzidas de acordo com a sequência das perguntas escritas.

A pesquisa de campo, realizada nos meses de dezembro de 2009 e janeiro de 2010, foi dividida em duas fases consecutivas. Em um primeiro momento, foi realizado um contato, pessoalmente, com as pousadas supostamente com o perfil desejado, no qual foram apresentados a proposta da pesquisa e o convite de participação. Com a identificação das empresas dispostas em fazer parte do estudo, foi possível concluir a confecção das questões 3 e 4 do questionário, contendo os nomes de todos os participantes, e agendar o início da segunda fase, que consistiu na aplicação do

questionário e na realização das entrevistas semiestruturadas. Ao final da coleta de dados, foi necessário o descarte de quatro participantes, sendo um por desistência, dois por indisponibilidade em responder o questionário e um por ter um nome bastante similar à outra pousada não participante, o que gerou dúvidas e equívocos dos respondentes. Assim, foram 19 os pesquisados considerados válidos para a etapa de tratamento e análise dos dados, representando 38% da população-alvo estimada em 50 pousadas.

Os dados foram tabulados com a totalização da frequência de cada resposta para as três primeiras questões e em formato de matriz relacional para as questões 4 e 5. Os principais trechos das entrevistas foram transcritos em um editor de texto e salvo em formato eletrônico. Por solicitação dos entrevistados, como forma de garantir o sigilo das respostas, as pousadas foram identificadas apenas por uma letra escolhida aleatoriamente entre A e S.

A estatística descritiva foi empregada como forma de tratar os dados coletados nas questões com opção simples de respostas, enquanto que a matriz relacional foi analisada mediante a utilização do *software* Unciet 6.0, por meio dos indicadores de tamanho, de fragmentação, de densidade e de coesão. O indicador ‘tamanho’ representa o número total de ligações presentes entre os atores de determinado grupo de análise e permite verificar a existência de uma rede de relacionamento. No caso de um determinado ator não apresentar ligações com os demais, constata-se a fragmentação da rede (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002). O indicador ‘densidade’ é calculado dividindo o número de ligações existentes pelo número máximo de ligações possíveis. Assim, quanto maior a ligação entre os atores, maior será a densidade da rede (LAZZARINI, 2008). Com este critério, foi possível mensurar a intensidade da cooperação e da intenção cooperativa na rede de relacionamento. O indicador ‘coesão’ está relacionado à presença de subgrupos dentro de uma rede. Tais subgrupos caracterizam-se pela suposição da existência de um grau de afinidade entre os seus atores para que os relacionamentos possam ser estabelecidos. Uma rede é considerada coesa quando a presença de subgrupos for pequena ou até mesmo inexistente.

Segundo Wasserman e Faust (1999), uma das possíveis formas de analisar a coesão de um subgrupo ocorre por meio da reciprocidade dos relacionamentos e da acessibilidade de um ator. A primeira abordagem indica a presença de grupos isolados e fortemente conectados denominados de “cliques”. A segunda abordagem é uma ampliação do conceito da reciprocidade e considera também os atores não conectados diretamente entre si, mas que possuem ligações indiretas por meios de outros atores. Essa abordagem é também conhecida como “n-clique”, em que n representa o número máximo de intermediários necessários para acessar um determinador ator. Quanto menos “cliques” e “n-cliques” uma rede possuir, maior será sua coesão e, consequentemente, maior será a potencialidade de desenvolver relacionamentos recíprocos.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### Perfil das pousadas participantes

O objetivo desse levantamento foi analisar, individualmente, as pousadas participantes da pesquisa quanto ao número de colaboradores e ao tempo de atuação na região da Serra do Cipó/M.G. Dessa maneira, pretendeu-se encontrar evidências do tamanho das empresas e confirmar a homogeneidade da amostra formada. Como a intenção era englobar apenas empresas enquadradas na categoria de MPEs, utilizou-se dos mesmos critérios adotados pelo Sebrae (2009), que classifica as empresas do setor de serviços com até nove funcionários, de microempresas e, entre 10 e 49 funcionários, de pequenas empresas. Com o resultado da tabulação dos dados, foi possível identificar que 53% dos pesquisados possuem menos de 10 funcionários e que 47% possuem entre 10 e 49. Nenhuma pousada da amostra conta com mais de 49 funcionários.

Quanto ao tempo de atuação, procurou-se observar o tempo em que cada pousada está atuando na região, de modo a encontrar indícios da possibilidade de atuação em redes, considerando o tempo de convivência entre elas. De acordo com a tabulação dos dados coletados, 26% da amostra possui menos de 5 anos atuando na região, enquanto que 37%, entre 6 e 10 anos e o restante, com iguais 37% está presente na Serra do Cipó a mais de 10 anos.

Ao analisar ambos os resultados, constata-se que todas as pousadas estão enquadradas na categoria de micro e pequenas empresas e que a maioria (74%) conta com mais de cinco anos de atuação na Serra do Cipó. Deste modo, confirma-se, na amostragem selecionada, um aglomerado territorial homogêneo, com tempo suficiente de funcionamento para desenvolver atividades em rede, formando-se, assim, um propício ambiente para a realização de atividades cooperativas.

### Intenção estratégica

As análises das intenções estratégicas tiveram como finalidade conhecer a opinião dos pesquisados a respeito da importância da cooperação no ambiente em cujas suas respectivas empresas estão atuando e identificar a disposição de cada um em praticar uma boa política de relacionamento. Dessa maneira, buscou-se determinar a intenção estratégica de cooperação na amostra selecionada.

### Postura estratégica de cooperação

A posição de cada participante quanto à importância da cooperação foi investigada a partir da terceira questão de pesquisa, contendo três argumentos

com opções de respostas, variando de 1 (concordo totalmente com o argumento) a 5 (discordo totalmente do argumento). O resultado da tabulação dos dados é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Postura Estratégica

<b>Argumentos</b>	<b>CT</b>	→	→	→	<b>DT</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(1) Considero a cooperação muito melhor que a competição.	79%	11%	5%	0%	5%
(2) Em uma região onde há muitos competidores, a melhor forma de sobreviver da empresa é a cooperação.	84%	5%	5%	0%	5%
(3) Quando se está atuando em determinada região, há grande necessidade de se atuar de forma colaborativa.	68%	16%	11%	5%	0%

Fonte: Dados primários.

Obs: CT = Concordo Totalmente e DT = Discordo Totalmente

Ao examinar as frequências das respostas, observa-se a importância atribuída à cooperação, em que 90% dos entrevistados concordaram que a cooperação é melhor que a competição e 89% acharam que a melhor forma de sobreviver em um ambiente de alta competição é por meio da cooperação (considerando as opções de respostas 1 e 2 do primeiro e do segundo argumento). O último argumento ratifica as opiniões anteriores, ao mostrar que a maioria absoluta (84%) concordou com a necessidade de se atuar de forma colaborativa, quando se está presente em um aglomerado territorial. Tais constatações permitem concluir a existência de uma positiva e significativa postura estratégica de cooperação entre os pesquisados.

## Política de Relacionamento

Diferentemente da questão sobre a postura estratégica, que visou conhecer a opinião dos pesquisados em relação ao ambiente, o levantamento da intenção de se realizar uma política de relacionamento levou em consideração o ponto de vista do entrevistado em relação aos demais integrantes da amostra de forma individual. Para viabilizar essa análise, foi elaborada uma pergunta seguida da relação dos nomes de todas as pousadas participantes juntamente com quatro opções de resposta para cada. Consultou-se a existência de uma forte intenção de se fazer uma política de bom convívio (“boa vizinhança”) e relacionamento, tais como apoio mútuo, acordos negociais, negociações frequentes para o desenvolvimento, etc., entre o entrevistado e as pousadas relacionadas nas opções de respostas. Para cada nome de pousada, o entrevistado marcou uma opção que variou entre:

nunca, raramente, muitas vezes e intensamente. A partir das respostas, foi gerada uma matriz relacional que foi tratada pelo *software* Ucinet 6.0, cujo resultado é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Indicadores de rede da política de relacionamento

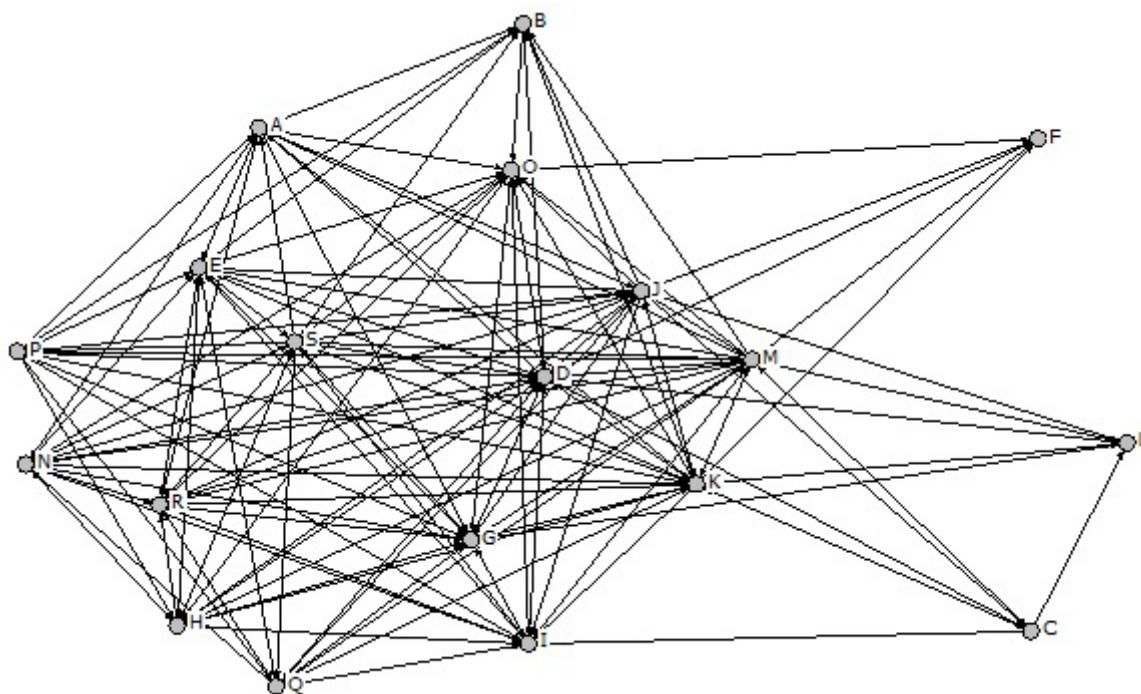
<b>Indicadores</b>	<b>Política de Relacionamento</b>
Tamanho	184
Fragmentação	0
Densidade	53,80%
Subgrupo	Sim
Clique	12
2-Cliques	1

Fonte: Dados primários.

Os cálculos dos indicadores basearam-se apenas na presença de laços não direcionais, que, segundo Lazzarini (2008), considera a possibilidade da reciprocidade dos relacionamentos em qualquer circunstância. Com este critério, foi possível mensurar o tamanho potencial da rede pesquisada em 342 laços e verificar o tamanho efetivo com a existência de 184 conexões entre as pousadas pesquisadas. Uma fragmentação igual a zero demonstra que o total da amostra analisada se conecta direta ou indiretamente entre si. Tal característica, somada a uma significativa densidade da rede e uma absoluta coesão (2-clique = 1), vem confirmar a expressiva intenção de se realizar uma política de relacionamento.

Como o intuito de complementar a análise dos indicadores, foi gerada uma representação gráfica da rede (Figura 1). Dessa maneira, é possível visualizar o seu tamanho, a inexistência da fragmentação, a sua densidade, bem como a composição dos subgrupos de atores. Os gráficos são compostos por nós e laços, sendo que o primeiro representa as pousadas pesquisadas (atores) e o segundo, a existência de relacionamento (laços).

Figura 1 - Política de relacionamento



Fonte: Dados primários.

### Cooperação na rede de relacionamento

A análise dos relacionamentos cooperativos objetivou verificar a presença e a intensidade da cooperação entre a amostra pesquisada. Para isso, utilizou-se do mesmo método empregado na mensuração da política de relacionamento com a apresentação de uma pergunta aos entrevistados, seguida da relação dos nomes das demais pousadas participantes com quatro opções de respostas. O entrevistado foi consultado se, para cada pousada presente na lista de respostas, ele realizava atividades cooperativas relevantes, como, por exemplo, compartilhamento de publicidade, treinamento, compra de produtos, contratação de consultorias, compartilhamento de despesas com mão de obra, fretes, transportes, indicação de clientes, entre outros. As respostas foram tabuladas e importadas, em formato de matrizes, no *software* Ucinet 6.0, dando origem aos indicadores da rede e sua representação gráfica mostrados no Quadro 2 e na Figura 2, respectivamente.

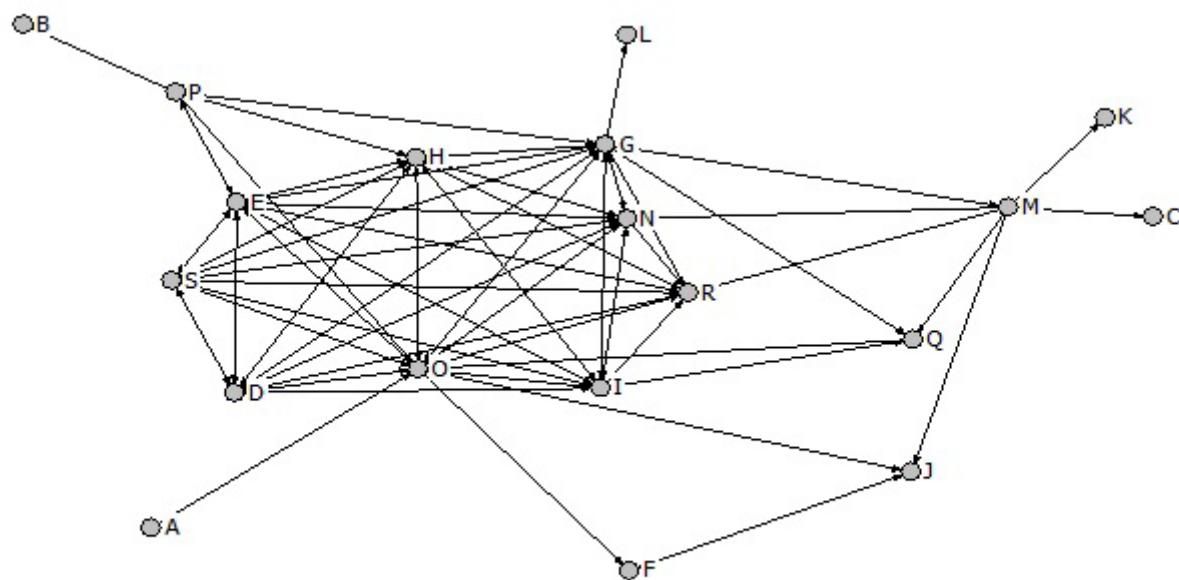
Quadro 2: Indicadores de rede da cooperação

<b>Indicadores</b>	<b>Cooperação</b>
Tamanho	87
Fragmentação	0
Densidade	25,44%
Subgrupo	Sim
Clique	6
2-Cliques	5

Fonte: Dados primários.

A partir dos indicadores do Quadro 2, observam-se 87 conexões entre os atores. Levando-se em consideração o número máximo de conexões possíveis, pode-se determinar a densidade da rede em 25,44%, indicando uma tendência de baixa cooperação. Apesar da reduzida densidade, não foi observada nenhuma fragmentação, permitindo constatar a existência da cooperação, mesmo de forma indireta, entre todos os integrantes da amostra selecionada.

Figura 2 - Relacionamentos Cooperativos



Fonte: Dados primários.

Por intermédio da representação gráfica da matriz de cooperação, verifica-se a existência de um subgrupo principal composto pelos atores D, E, G, H, I, N, O, R e S. Ao comparar a formação desse subgrupo com os dados coletados no perfil das pousadas participantes, concluiu-se que tal formação representa as nove maiores pousadas, considerando-se o número total de funcionários.

### Análise comparativa dos indicadores

A padronização do método de análise entre os indicadores da política de relacionamento e da cooperação foi possível devido ao fato de as matrizes relacionais possuírem as mesmas características, com iguais números de linhas e colunas (matriz quadra) e com idêntica composição de atores. Dessa maneira, pode-se analisar, comparativamente, cada indicador de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3: Análise comparativa

Indicadores	Política de Relacionamento	Cooperação
Tamanho	184	87
Fragmentação	0	0
Densidade	53,80%	25,44%
Subgrupo	Sim	Sim
Clique	12	6
2-Cliques	1	5

Fonte: Dados primários.

A análise comparativa entre os construtos permite verificar a predominância da política de relacionamento em todos os quesitos. O tamanho e a densidade da rede sugerem a presença de uma significativa intenção de se realizar políticas de relacionamento, e a sua forte coesão (2-Cliques - 1) indica uma positiva tendência ao crescimento. Assim, pode-se deduzir que a intenção cooperativa é mais expressiva do que a cooperação já estabelecida entre a amostra pesquisada.

### Análise qualitativa

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas como forma de complementar as análises provenientes das pesquisas quantitativas, de modo a oferecer novas evidências sobre a estrutura de cooperação na rede de relacionamento. No decorrer desta seção, foram transcritos alguns trechos das entrevistas de maneira a apresentar, na íntegra, a opinião dos pesquisados.

A maioria absoluta considerou a cooperação importante para seus negócios e também para a região, ficando evidente que ela deveria ser mais incentivada entre as pousadas:

Estamos concorrendo com o destino e não com as pousadas locais [...] concorremos com Ouro Preto e Diamantina, por exemplo. Considero as pousadas da Serra como parceiras.

O importante é ser parceiro.

A existência da cooperação foi evidenciada por meio do compartilhamento de recursos e de ações realizadas em conjunto, como, por exemplo, o empréstimo de toalhas de banho, roupas de cama, alimentos e compras coletivas. Porém, esse tipo de atitude foi descrito por poucos entrevistados, reforçando a tendência de baixa intensidade das atitudes cooperativas:

Certa vez, a gente comprou, juntamente com outra pousada, dois refrigeradores. Assim, a gente conseguiu um desconto do fornecedor e um frete mais barato.

Durante as entrevistas, pôde-se constatar a presença de um grupo mais coeso e formalizado, constituído pelas dez maiores pousadas da região, cujo principal objetivo é promover a Serra do Cipó como destinação turística e compartilhar investimentos com publicidade e propaganda. A formação de tal grupo aponta para a mesma encontrada na representação gráfica da matriz de cooperação, com exceção de um integrante que não quis participar da pesquisa. Segundo os entrevistados, na ocasião da formação do grupo, todas as pousadas foram convidadas a participar:

Existe, sim, uma forma de associativismo na Serra de Cipó [...] é uma associação formada pelas dez maiores pousadas.

Apesar de a associação estar aberta à participação de qualquer pousada, verificou-se a exigência de um pagamento mensal como forma de se tornar membro. De acordo com os entrevistados não participantes da associação, tal fato inviabilizou o ingresso das pousadas menores devido ao alto valor cobrado. Dessa maneira, o subgrupo formado dentro da rede de relacionamento foi criticado por aqueles que estão de fora:

Aqui na Serra existem pousadas de diferentes níveis e isso gera receio de aproximação.

A política de boa vizinhança existe da gente em relação aos outros, mas não dos outros em relação à gente.

Eu não tenho condições financeiras para participar da associação.

Fui convidado para participar da associação, mas não aceitei devido ao alto custo.

Existem muitas questões políticas na Serra (referindo-se à associação) que dificultam a cooperação.

O que existe aqui na Serra do Cipó é uma grande panela (referindo-se à associação).

Quem está fora da associação se sente inferiorizado e tende a não cooperar com ela.

Aqui na Serra, existe uma separação entre os ricos e os pobres [...] com objetivos diferentes [...] enquanto que para os ricos as pousadas são apenas um investimento, para nós, os pobres, são a única maneira de sobrevivência.

Mesmo evidenciando a presença de um subgrupo entre as pousadas, observou-se que ele, por si só, não representa o único motivador da não cooperação. As pousadas menores (não pertencentes ao subgrupo) também contribuem, de alguma forma, para a baixa intensidade da cooperação.

Todos querem cooperar. Mas na hora de investir na cooperação, são poucos os que contribuem efetivamente.

[...] na hora de investir recurso (financeiro) ninguém quer.

A gente até tenta organizar reuniões de tempo em tempo (entre as pousadas não pertencentes ao subgrupo [...], mas são poucas as pessoas que comparecem com frequência.

Existe pouca cooperação na Serra do Cipó [...] a cooperação que existe é de poucas pousadas.

O relacionamento entre a maioria das pousadas daqui é muito pela afinidade pessoal [...] é tudo muito amador.

A Serra do Cipó é carente de cooperação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar a relação entre a intenção cooperativa e a efetiva estrutura de cooperação em um aglomerado territorial. Por meio de uma amostra formada pelas pousadas localizadas na Serra do Cipó/M.G., caracterizadas por micro e pequenas empresas, de um mesmo setor, aglomeradas territorialmente, pretendeu-se conhecer a postura estratégica de cooperação dos pesquisados e compará-la às atividades cooperativas existentes.

A partir da análise dos dados coletados, foi possível confirmar a premissa inicial da presença de uma significativa intenção de se cooperar e constatar, entre as pousadas estudadas, a prática de atividades cooperativas. Ao comparar a relação entre a intenção e a prática, ficou evidente o descompasso entre os construtos, revelando a superioridade da intenção.

Uma das causas dessa diferença pode ser atribuída à formação de um subgrupo predominante constituído pelas maiores empresas e, consequentemente, para aquelas com maiores recursos. Tal fato pode indicar um empecilho ao desenvolvimento das atividades cooperativas, uma vez que os esforços individuais tenderão a considerar grupos específicos, e não toda a rede. Uma segunda característica a ser considerada é o fato de as pousadas menores, não pertencentes ao subgrupo principal, apresentarem uma baixa intensidade de relacionamentos cooperativos. Isso ratifica as observações de Andrade e Hoffmann (2010), de que a atuação em redes exige esforços para que elas sejam estabelecidas e sustentadas, demandando tempo e recursos que nem sempre são compartilhados em prol da coletividade, seja por falta de condições ou de interesse.

O presente artigo buscou contribuir para os estudos sobre as redes interorganizacionais, ao mostrar que a cooperação, mesmo em um ambiente propício a sua formação e desenvolvimento, pode ser limitada. Vale (2007) reforça tal possibilidade, ponderando que a proximidade física não é, isoladamente, fator

determinante para a garantia de maior relacionamento e que, em um ambiente em que muitas empresas se especializam em produtos e serviços semelhantes e competem pelos mesmos clientes, a harmonia pode ser subestimada, dando lugar a um clima de competição e indiferença.

É importante ressaltar que os motivos da baixa cooperação entre a amostra analisada não se limita às conclusões deste artigo e que, muito provavelmente, existem outros fatores capazes de influenciar a formação de uma estrutura cooperativa entre as pousadas da Serra do Cipó/M.G. Assim, novos estudos, com a mesma população e com diferentes amostras, seriam a melhor forma de se obter novos indícios.

Ressalta-se, ainda, que a unidade de análise foi específica e restrita a uma determinada região, não permitindo generalizar as conclusões obtidas para outras destinações turísticas. Novamente, sugere-se a realização de novas pesquisas, em diferentes aglomerados turísticos, de modo a tentar identificar padrões de comportamentos interorganizacionais.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDRADE, M. A. R; HOFFMANN, V. E. Redes interorganizacionais: um estudo das pequenas e médias empresas no setor calçadista do Vale do Rio Tijucas. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 193-216, abr./jun. 2010.
- ANDRIGHI, F. F; HOFFMAMM, V. E. Aglomeração Territorial no Turismo: uma avaliação dos atores sociais na destinação turística de Urubici/SC. **Cultur: Revista de Cultura e Turismo**, Santa Cruz, n. 2, jul. 2008.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais.** 2005. 214 f. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 203-227, 2004.
- BARNEY, J. B; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory:** creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University, 2007.
- BARRINGER, B, R; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo.** 2. ed. São Paulo: Senac, 1998.
- BORGATTI, S. P; EVERETT, M. G; FREEMAN, L. C. **UCINET 6 for Windows:** Version 6.199. Natick: Analytic Technologies, 2002.
- BRASIL. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Economia do Turismo:** Uma perspectiva macroeconômica 2000-2005, 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

CÂNDIDO, G. A; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: EnANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais**, Florianópolis: ANPAD, 2000.

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

CARSTENS, D. D. S; MACHADO-DA-SILVA, C. Estratégia e estrutura de relacionamento na rede de empresas Alpha. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Salvador: ANPAD, 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; 1)

DESCUBRA MINAS (Minas Gerais). Senac - MG. Disponível em: <<http://www.descubraminas.com.br/>>. Acesso em: 4 maio 2009.

EWI - EPLERWOOD INTERNATIONAL (Brasil). Instituto Estrada Real. **Diagnóstico Turismo de Natureza:** Destino Serra do Cipó Estrada Real. Minas Gerais. Brasil. Disponível. Belo Horizonte, 2007. 142 p. Disponível em: <<http://www.estradareal.org.br>>. Acesso em: 1 maio 2009.

FERREIRA JÚNIOR, I. Redes de Pequenas Empresas: A aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 128-152, 2007.

GONÇALVES, C. A; COELHO, M. F; SOUZA, E. M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista de Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011.

GONÇALVES, C. A; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, v. 1, 2004.

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.

HOFFMANN, V. E; MOLINA-MORALES, F. X; MARTÍNEZ-FERNADEZ, M. T. Redes de empresas: Uma tipologia para sua classificação. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Curitiba: ANPAD, 2004.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, p. 31-41, Jan-Feb, 1988.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil.** Rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais. 2005. Disponível em: <<http://www.redeaplmineral.org.br/biblioteca/>>. Acesso em: 23 set. 2009.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATHEUS, R. F; SILVA, A. B. O. E. Análise de redes sociais como método para a Ciência da Informação. **Datagramazero:** Revista da Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, 2006.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – Marcando mudanças no mundo

de negócios. In: XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PETROCCHI, M. **Gestão de Pólos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2002.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics competition. **Havard Business Review**, p. 77-90, Nov-Dec, 1998.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em: 22/11/2009.

SILVA JUNIOR, A. B. **A empresa em rede**: desenvolvendo competências organizacionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TONDOLO, V. A. G; SCHNEIDER, L. C. Vantagens Logísticas e Cadeia de Valor na Rede de Empresas: O Caso de uma Rede Gaúcha de Pequenas Farmácias. **Alcance – UNIVALI**, vol. 12, n. 2, p. 143-160 - mai./ago. 2005.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERSCHOORE, J. R. O programa redes de cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. **VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, out. 2003. Disponível em: < <http://www.unpan.org>>. Acesso em: 21 set. 2009.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, J. R; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Salvador: ANPAD, 2006.

WASSERMAN, S; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.