

REDES DE COOPERAÇÃO: UMA ALTERNATIVA PARA A COMPETITIVIDADE E REDUÇÃO DE CUSTOS

Izoldi Klein Pinheiro¹

Roberto Wildner²

Jacir Favretto³

RESUMO

Neste estudo buscou-se analisar a contribuição do relacionamento interorganizacional na diminuição dos custos e a geração de vantagem competitiva. O delineamento da pesquisa consiste em um estudo que se classifica quanto à abordagem qualitativa, com enfoque descritivo. O método de pesquisa utilizado consiste em estudo de caso múltiplo. A população pesquisada constituiu-se de quatro indústrias que atuam em diferentes segmentos, localizadas na região Oeste de Santa Catarina, as quais que constituem uma rede de cooperação, visto que compartilham recursos e desenvolvem atividades em parceria. Os resultados do estudo apontam que as relações inteorganizacionais entre essas empresas resultam na redução dos custos de produção e vantagem competitiva. Sugerem-se estudos futuros no sentido de mapear a possibilidade de ampliar as estratégias de relacionamento organizacional a fim de obter vantagem competitiva e redução dos custos de transação nas organizações.

Palavras-chave: Relações interorganizacionais. Cooperação interorganizacional. Redução de Custos. Vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Muitos são os desafios enfrentados pelas organizações para se manterem no mercado, todavia, ações coletivas originárias de relacionamentos interorganizacionais podem ser consideradas como alternativa de sobrevivência no mercado globalizado. No atual ambiente organizacional é uma necessidade as empresas atuarem de forma conjunta e associada para competir e obter um desempenho melhor. As redes de empresas representam uma forma inovativa de obter competitividade e sobreviver, uma vez que atuam no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua. É uma forma de as empresas pequenas competirem em escala global. (OLAVE, AMATO NETO, 2001).

Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010), em seu estudo de análise bibliométrica, apontam alguns fatos que demonstram a ascensão da sociedade em rede, uma vez que em nenhum outro momento a cooperação e as redes receberam tanto interesse quanto atualmente. Os autores assinalam algumas ocorrências que colocam o tema em evidência, como livros de grande vendagem, que tratam das transformações econômicas e do mundo dos negócios que são enfáticos em destacar a capacidade de colaboração e da estruturação em rede como condições fundamentais para o êxito organizacional. Ainda, a revista Forbes reconheceu, no final de 2007, a importância das redes na economia contemporânea, publicando uma edição especial para aprofundar o tema, enquanto que o Fórum Econômico Mundial definiu o poder da inovação colaborativa como tema central do encontro de 2008.

Já no contexto acadêmico de estudos organizacionais, Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) observam que o tema relativo às redes de cooperação entre organizações tem evoluído constantemente desde a década de 1990. Alguns dos mais importantes periódicos científicos internacionais já realizaram edições especiais dedicadas às redes. Na esfera acadêmica brasileira, ocorre fenômeno semelhante, embora os estudos sobre redes de cooperação interorganizacional sejam mais recentes. Somente nos últimos anos é que se tem observado um aumento na quantidade e na

¹ Mestranda em Administração na Universidade do Oeste de Santa Catarina; izoldi.pinheiro@unoesc.edu.br

² Mestrando em Administração na Universidade do Oeste de Santa Catarina; robertowildner@gmail.com

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor Titular na Universidade do Oeste de Santa Catarina; jacir.favretto@unoesc.edu.br

qualidade das pesquisas e das publicações que enfocam o tema. Para os autores, tais fatos evidenciam que a colaboração em rede, aos poucos, insere-se nas principais correntes do campo econômico-organizacional (BALESTRIN, VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Diante desse cenário, em que os relacionamentos interorganizacionais têm sido tema de estudos que retratam sua importância para o sucesso das organizações em razão do crescente aumento da concorrência e da competitividade organizacional, surge a seguinte indagação: as relações interorganizacionais de cooperação geram diminuição nos custos e contribuem para gerar vantagem competitiva?

Nesse sentido, o objetivo da investigação constitui-se em analisar a contribuição do relacionamento interorganizational na diminuição dos custos e geração de vantagem competitiva. Pretendeu-se, ainda, conceituar e classificar os tipos de redes que se aplicam ao ambiente organizacional, identificar quais os recursos as organizações pesquisadas compartilham recursos entre si, e identificar os requisitos essenciais para construir uma relação interorganizational.

Para alcançar tal finalidade, cinco tópicos principais compõem este artigo. O primeiro é o que trata da introdução, na qual se faz a apresentação inicial do tema e dos objetivos da pesquisa. No segundo tópico, descrevem-se as bases teóricas sobre relacionamentos interorganizacionais. Na sequência, apresenta-se a metodologia utilizada, constituindo o terceiro tópico do artigo. O quarto tópico discute os resultados decorrentes da pesquisa e o quinto apresenta as considerações finais, apontando as principais conclusões e limitações da investigação. Ao final, descrevem-se as referências utilizadas no estudo.

2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS – REDES DE EMPRESAS

A busca pela integração por meio de relacionamentos interorganizacionais tem se apresentado como uma estratégia para melhorar sua eficácia organizacional, a fim de enfrentar um ambiente incerto e turbulento, caracterizado pela forte competitividade, por crises e movimentos de reestruturação (PEREIRA; VENTURINI; VISENTINI, 2006).

Os relacionamentos interorganizacionais e as formas de cooperação entre firmas, na opinião de Olave e Amato Neto (2001) representam uma forma para empresas pequenas competirem em uma economia globalizada, com efetivas possibilidades de redução de custos, uma vez que a otimização do uso comum dos recursos como tecnologia de processo, suprimentos, habilidades pessoais e organizacionais contribuem para essa finalidade. As relações de cooperação visam reduzir custos de transação que são custos que vão além dos custos de produção.

As relações interorganizacionais também podem ser definidas como redes de empresas. Balestrin e Vargas (2004) afirmam que a configuração em rede promove um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação. A configuração em rede consiste, para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de complexo ordenamento de relacionamentos, em que as firmas estabelecem inter-relações.

Verschoore e Balestrin (2008) também argumentam que obter ganhos de escala e poder de mercado, acesso a soluções, redução de custos de investimento para o desenvolvimento tecnológico, redução de riscos no processo de desenvolvimento e aprendizado e inovação são os principais motivos para que organizações se aproximem, cooperem e compartilhem recursos entre si, criando, dessa forma, relações interorganizacionais a fim da obtenção de ganhos competitivos. Os autores destacam que “rede é a possibilidade de ampliar a força de ação de uma empresa pela união com outras empresas.” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 16).

Petter, Resende e Andrade Júnior (2012) em seu estudo sobre Redes de Cooperação Horizontais e seus níveis de competitividade destacam que o aumento de competitividade por meio de ações de cooperação entre empresas é resultante da união de ações direcionadas ao fomento da competitividade das empresas que constituem a rede, refletindo em seu desenvolvimento evolutivo individual e em conjunto à rede, denominado por coopeção, que representa fator condicionante do desenvolvimento evolutivo da competitividade dessas empresas.

Lazzarotti et al. (2015), no estudo com o objetivo de analisar o comportamento empreendedor e sua relação com desempenho das empresas graduadas nas dimensões – comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva – acrescido de uma sexta dimensão: rede de relações, sinalizam nos resultados do estudo que as redes de relações demonstram sua contribuição com as demais dimensões do construto, uma vez que

as redes de relações também importam para o empreendedorismo corporativo nas organizações, sobretudo, nos empreendimentos potencialmente inovadores.

2.1 TIPOLOGIAS DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

Com a finalidade de entender melhor como podem ser constituídas as relações interorganizacionais, recorre-se a Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2004), que classificam redes interorganizacionais da seguinte forma:

- a) Redes verticais – a dimensão da hierarquia: grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para estarem mais próximas do cliente, como as grandes redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos. Em geral, essas relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa;
- b) Redes horizontais – a dimensão da cooperação: as redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Os autores afirmam, ainda, que nesse modelo de cooperação interorganizacional existe grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas.

Nesse contexto, os autores citados mencionam que há de se considerar também o grau de formalização estabelecido nas relações interorganizacionais, que pode ser uma conveniência *informal* entre os atores, no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco, como ocorrem nas associações, nos clubes e nas redes de amigos; e as relações *formais* estabelecidas por contratos entre as partes, no caso de contratos jurídicos, como ocorre na formação de *joint-ventures*.

Pereira, Venturini e Visentini (2006) também classificam as relações em redes como verticais e horizontais, em que as redes verticais são caracterizadas pela articulação das atividades de fornecedores e distribuidores por uma empresa coordenadora, a qual exerce influência sobre ações dos demais agentes que integram a cadeia produtiva. Já nas redes horizontais, assinalam a combinação de suas atividades para alcançar fins coletivos.

2.2 REQUISITOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE REDES DE EMPRESAS

Estivaleta, Pedrozo e Begnis (2008) destacam o papel da confiança interorganizacional para o desenvolvimento de atitudes receptivas e transparentes nas interações entre os parceiros envolvidos em relações de cooperação, minimizando, assim, comportamentos oportunistas.

Thorelli (1986) do mesmo modo, menciona a confiança ao se referir ao paradigma da rede, como aspecto importante para o mercado e para a relação entre os membros da rede. Afirma que a confiabilidade é baseada na reputação e em performances anteriores, construída por amizade pessoal e laços sociais estabelecidos na interação diária, manifestada por sentimentos mútuos de pertencimento e interdependência.

Olave e Amato Neto (2001) mencionam confiança, competência e Tecnologia de Informação como requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de redes de Empresas, conforme descrito no Quadro 1:

Quadro 1 – Requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de redes de empresas

Tipo de cultura	Descrição
Cultura de confiança	Aspectos ligados à cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas.
Cultura de competência	Diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais até aspectos imateriais, como os processos.
Cultura de Tecnologia de Informação	A agilização do fluxo de informações é vital para a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis.

Fonte: Olave e Amato Neto (2001).

Processos de integração que se desenvolvem a partir de relacionamentos cooperativos de longo prazo na visão de Gummesson (2010), são baseados em atributos como colaboração, longevidade, confiança, comprometimento e cooperação, que são benéficos para todos os envolvidos.

2.3 CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Conforme Schubert e Waquil (2014), os estudos sobre a Economia dos Custos de Transação tiveram origem nos escritos de Coase (1937), que afirma que as indústrias não possuem apenas custos de produção, mas também custos de transação, os quais são os “custos que estão por trás dos arranjos sociais para a resolução de conflitos, desacordos e concertações.”

Nesse sentido, Arruda et al. (2013) assinala a necessidade de redução dos custos de transação que levam as organizações a adotarem modos alternativos de arranjos e coordenação de suas operações.

Relações de cooperação, na visão de Olave e Amato Neto (2001) são incrementadas a fim de reduzir custos de transação, que são os custos que vão além dos custos de produção.

Oliver (1990 apud ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006) define as contingências determinantes dos relacionamentos interorganizacionais e cita a eficiência como uma delas. Williamson (2005 apud ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006) argumenta que a eficiência tem como finalidade a redução dos custos envolvidos nas trocas de recursos com o meio ambiente e com as outras organizações, buscando a economia de tempo e recursos.

Nakano (2005 apud ARRUDA et al., 2013) em seus estudos também se refere à eficiência interna, que tem como intuito estabelecer relações para reduzir custos de transação.

De Andrade et al. (2011) argumentam que os custos de transação têm grande impacto na economia e podem representar de 35% a 40% dos custos associados à atividade econômica, por isso têm atraído a atenção da área organizacional, visto que a redução dos custos de transação pode resultar em mais lucros e maior competitividade.

Relações de parceria são mencionadas por Alighieri, Lima e Zanquetto Filho (2006) como relações estáveis e que ajudam a baixar o custo de transação. Afirmando que as parcerias devem ser construídas na base da confiança e no comprometimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os métodos de pesquisa, a elaboração e o desenvolvimento do presente estudo, com delimitação e delineamento da pesquisa, técnica de coleta, análise e interpretação dos dados.

O estudo foi realizado no ano 2016, sendo que inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto, a fim de compreender a sua aplicabilidade. Em seguida foi elaborado o roteiro da entrevista e definidas as organizações para coletar os dados.

Dessa forma, o delineamento da pesquisa consiste em um estudo que se classifica quanto à abordagem qualitativa. Malhotra (2006) afirma que a pesquisa qualitativa oferece uma melhor visão e entendimento do contexto do problema. Conforme Oliveira (2002), a pesquisa qualitativa permite um maior grau de interpretações das atitudes ou comportamentos dos indivíduos.

O enfoque consiste em uma pesquisa descritiva. De acordo com Cervo e Bervian (2006), na pesquisa descritiva o investigador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Oliveira (2002) acrescenta afirmando que na pesquisa descritiva o investigador procura descobrir com cuidado os fenômenos que acontecem.

No que diz respeito ao método de pesquisa, consiste em estudo de caso múltiplo. Pádua (2000) afirma que o estudo de caso, além de ser um processo instigador, por gerar conhecimento global do contexto pesquisado, transforma-se em um novo momento de aprendizagem, o que confere um tom mais desafiador ao processo de pesquisa.

A população pesquisada constituiu-se de quatro indústrias que atuam em diferentes segmentos, localizadas na região Oeste de Santa Catarina, as quais se constituem uma rede informal. A escolha da população se justifica pela representatividade que elas exercem na economia local e regional, bem como pela característica inovadora que trans parecem ter em sua gestão. Os sujeitos de pesquisa foram funcionários das organizações, que possuem conhecimento acerca da forma de atuação da empresa e suas respectivas relações com outras organizações.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, a fim de investigar os aspectos relacionados às relações interorganizacionais que cada uma das organizações possui. Malhotra (2006) enfatiza que a entrevista permite uma investigação e entendimento do assunto pesquisado, descobrindo como são as atitudes, valores e crenças. Cervo e Bervian (2006) destacam que a entrevista fornece dados que não são encontrados em registros ou documentos e que aqueles podem ser disponibilizados por pessoas envolvidas com o processo estudado.

No que se refere à técnica e análise e à interpretação dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, tendo como categorias de análise custo de transação, custo de produção, aprendizagem e inovação coletiva.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o propósito de analisar a contribuição do relacionamento interorganizacional na diminuição dos custos e geração de vantagem competitiva, foram analisadas as relações de quatro indústrias independentes, mas que mantêm relação de cooperação interorganizacional entre si e com outras indústrias localizadas na região. Essas relações não são estabelecidas por vínculos formais, caracterizam-se pelo contato informal entre elas. Pereira, Venturini e Visentini (2006) se referem a esses relacionamentos como estruturas não estáticas em processo de permanente evolução, influenciado por relações sociais já existentes.

Uma das tarefas realizadas em conjunto entre as organizações pesquisadas é a compra da matéria-prima e apontam como principal vantagem dessa ação coletiva o poder de barganha, corroborando Verschoore e Balestrin (2008), que mencionam esse aspecto em seus estudos, e o poder de negociação dos compradores, apresentado por Porter (1989).

Um recurso que as organizações pesquisadas compartilham são máquinas e equipamentos tecnológicos. Esse é um dos aspectos da pesquisa que se mostrou bem relevante na visão dos entrevistados, considerando o valor elevado dos equipamentos; compartilhar esse recurso traz muitas vantagens. “São equipamentos caros e geralmente não executam os processos essenciais em nossa produção, mas são importantes, e se não tivéssemos essa parceria teríamos que fazer de forma manual ou comprar pronta essa peça, pois o custo do equipamento não compensaria.” (Entrevistado) (informação verbal).

Esse compartilhamento de equipamentos se traduz em benefícios para ambos os lados, tanto para quem adquire o serviço do parceiro quanto para aquele que presta o serviço, que também ganha no tempo de ociosidade do equipamento.

No que se refere à aprendizagem coletiva, as organizações mencionaram que não compartilham esse recurso em razão de atuarem em segmentos diferentes e de os processos envolvidos serem diferenciados. Da mesma forma, não há canais de disseminação de ideias e compartilhamento de experiências interorganizacionais, apenas praticam isso internamente. Na concepção de Lubatkin et al. (2001 apud ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008), por meio da aprendizagem interorganizacional as empresas parceiras podem não somente aprender a melhorar a base de conhecimento que possuem, mas também aprender juntas e explorar o novo conhecimento que as torna interdependentes.

Ao serem questionadas acerca das vantagens e aspectos que motivam as relações interorganizacionais, ficou evidente que desenvolvem ações em parceria para redução de custos, principalmente por estarem distantes dos grandes

centros e o custo com logística ser bem expressivo. Todavia, se esse custo pode ser dividido com os parceiros, todos saem ganhando.

Ao abordar os requisitos essenciais para a formação e o desenvolvimento de relações interorganizacionais, apontaram como aspecto principal a afinidade entre os sócios das organizações, visto que deve haver um bom relacionamento entre eles para que haja sucesso das ações realizadas em parceria. Mencionaram também a integridade, a confiança e o comprometimento de todos os envolvidos, visto que cada um deve cumprir as responsabilidades assumidas a fim de alcançar os objetivos comuns. Confirmaram o quesito confiança, apresentado por Estivaleta, Predrozo e Begnis (2008) e Thorelli (1986) como um elemento essencial nas relações interorganizacionais.

No mesmo sentido, na visão de Olave e Amato Neto (2001), existe o risco de instabilidade da rede quando os parceiros deixam de respeitar entre si os compromissos informais assumidos.

Ao serem indagados sobre os antecedentes que contribuiriam para a formação da relação interorganizacional, citam os laços familiares e a amizade entre os sócios das organizações.

Questionou-se acerca da viabilidade da ampliação das relações interorganizacionais a fim de atingir mais áreas da organização e outras variáveis além da redução de custos. Obteve-se como resposta que acreditam que sim, desde que o assunto seja estudado para verificar como poderiam implementar isso, sendo que se essa prática trouxer vantagens para a organização, é provável que seja aceita.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se analisar a contribuição do relacionamento interorganizacional na diminuição dos custos e a geração de vantagem competitiva. A pesquisa bibliográfica possibilita entender que a configuração em rede poderá facilitar o alcance de objetivos estratégicos que dificilmente seriam alcançados, caso essas empresas trabalhassem de modo individual. No entanto, pode-se constatar nas indústrias pesquisadas que o valor estratégico das redes para as organizações é pouco explorado.

A identificação dos recursos compartilhados e as atividades realizadas em parceria permitem concluir que não há redução de custos de transação, mas redução nos custos de produção, uma vez que isso resulta em uma queda nos preços de aquisição da matéria-prima e no curso dos transportadores. Essa centralização das compras pode ser entendida como uma estratégia para melhorar a competitividade das empresas perante os seus concorrentes.

Na condição atual da economia, essa pode ser uma forma de a organização dar um passo à frente em relação ao concorrente; apesar da relação interorganizacional da pesquisa não revelar redução nos custos de transação, acaba gerando vantagem competitiva em razão de uma estratégia de negociação nos procedimentos de compras, baseada em uma relação de cooperação entre as empresas.

É válido chamar a atenção para a carência de estratégias de relacionamento interorganizacionais implementadas entre as empresas até o momento, uma vez que mais táticas de parceria poderiam resultar em possíveis reduções dos custos de transação, bem como a aprendizagem coletiva e a inovação coletiva que são atividades que ainda não são realizadas e que poderiam agregar ganhos competitivos às organizações.

As limitações do estudo referem-se à população pesquisada, que contempla um campo amostral restrito com apenas quatro organizações, e à subjetividade das respostas, que se baseiam somente na percepção dos entrevistados.

Para estudos futuros, sugere-se a continuidade do estudo nessas indústrias, utilizando o método de pesquisa-ação a fim de implementar a ampliação de ações coletivas em mais setores com a finalidade de obter mais ganhos competitivos. Além disso, a pesquisa se apresenta como um estudo transversal, ou seja, a coleta de dados foi realizada em um espaço curto de tempo, limitando também o estudo mais aprofundado do assunto.

Cooperation networks: an alternative for competitiveness and cost reduction

Abstract

This study seeks to analyze the contribution of the interorganizational relationship in reducing costs and generating competitive advantage. The research design consists of a study that classifies the qualitative approach, with a descriptive approach. The research method

used is a multiple case study. The research population consisted of four industries that operate in different segments, located in the Western region of Santa Catarina, that constitute a network of cooperation since they share resources and develop activities in partnership. The results of the study indicate that the interorganizational relations between these companies result in the reduction of production costs and competitive advantage. Future studies are suggested in order to map out the possibility of broadening the organizational relationship strategies in order to obtain competitive advantage and reduce transaction costs in organizations.

Keywords: Interorganizational relations. Interorganizational cooperation. Reduction costs. Competitive advantage.

REFERÊNCIAS

ALIGHIERI, J. S.; LIMA, E. L. N.; ZANQUETTO FILHO, H. Relacionamentos Interorganizacionais na Cadeia de Suprimentos: a Análise de uma Empresa do Setor de Alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006. Disponível em: <www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-golb-0667.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2016.

ARRUDA, A. G. et al. Teoria dos Custos de Transação (TCT): Análises Bibliométrica e Sociométrica nos EnANPADs de 1997 a 2010. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 11, n. 2, maio/ago. 2013. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/466>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC**, p. 203-227, 2004. Edição Especial.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizational no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-457, maio/jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

DE ANDRADE, C. H. M. et al. A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 608-630, Ago. 2011.

ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E.; BEGNIS, H. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 5, n. 3, p. 224-235, 2008.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LAZZAROTTI, F. et al. Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduated. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 6, p. 673-695, dez. 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

OLIVEIRA, S. L. **Tratamento de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002.

PÁDUA, E. N. M. **Metodologia de pesquisa**: abordagem teórico-prática. 6. ed. São Paulo: Papyrus, 2000.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 5, p. 396-417, 2006.

PETTER, R. R. H.; RESENDE, L. M. M.; ANDRADE JÚNIOR, P. P. Redes de cooperação horizontais e seus níveis de competitividade. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 11, n. 2, p. 351-380, 2012.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCHUBERT, M. N.; WAQUIL, P. D. Análise dos Custos de Transação nas cooperativas da cadeia produtiva do leite no Oeste de Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 4, p. 435-449, 2014.

THORELLI, H. B. Networks: Between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal**, p. 37, Jan./Mar. 1986.

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