



Uma Proposta de Modelo Teórico para Cooperação e Aprendizagem Interorganizacional usando Redes Sociais Digitais

Ronalty Oliveira Rocha
Maria Elena León Olave
Maria Conceição Melo Silva Luft
Flavia Karla Gonçalves Santos

Divisão Administração – Tema 2 – Estratégias Empresariais e Comunicação Organizacional

RESUMO

Entendendo que as organizações agrupadas em arranjos produtivos locais (APLs) podem alcançar expressivos benefícios resultantes da proximidade geográfica e vínculos de cooperação entre si. Considerando também que os benefícios advindos da participação em arranjos produtivos locais são potencializados e melhor aproveitados quando existe aprendizagem interorganizacional entre empresas cooperantes, esse trabalho tem como objetivo apresentar um modelo teórico para promoção da cooperação e aprendizado entre empresas participantes de arranjos produtivos locais. O modelo proposto considera as funcionalidades e potencialidades do uso de redes sociais digitais como ferramentas capazes de fomentar a cooperação, aprendizado e alcance de vantagens competitivas entre empresas cooperantes em APLs.

Palavras-Chave: Arranjos produtivos locais; Cooperação interorganizacional; Aprendizado interorganizacional; Redes sociais digitais.

INTRODUÇÃO

O avanço no uso de ferramentas de tecnologia da informação, assim como o aumento no nível de exigência dos consumidores despertou nas organizações a preocupação com a adoção de práticas e estratégias capazes de minorar os efeitos da concorrência e ganhar visibilidade empresarial diante dos consumidores, governo e atores institucionais.

Nesse mesmo contexto as organizações perceberam que de forma individual não conseguiriam alcançar grandes objetivos, principalmente as micro e pequenas empresas, em razão da limitação orçamentária e ausência de know how técnico nesses negócios.

Como alternativa as fragilidades individuais dos pequenos negócios, as organizações perceberam que o agrupamento em arranjos produtivos locais (APLs) tinha potencial de fortalecer a performance individual das empresas (OLIVEIRA *et al.*, 2010). Além disso, os gestores organizacionais perceberam que a disposição em APLs fomenta o trabalho colaborativo entre empresas, e que este trabalho por cooperação tem potencial para agregar competências técnicas e fortalecer o desempenho individual de pequenas empresas. Aliás, essa estratégia de cooperação tem sido aplicada por diferentes organizações, de diferentes regiões e portes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), e tem se mostrado eficiente para sobrevivência e crescimentos dos pequenos negócios, principalmente quando as empresas que



cooperam entre si, conseguem assimilar e disponibilizar, adequadamente, conhecimentos entre seus parceiros (BRAMBILIA; VITTORINO, 2012).

Em síntese, o aprendizado interorganizacional é o processo voluntário em que organizações trocam informações e conhecimentos entre si, aprimorando suas bases de conhecimentos e competências e descobrindo possibilidades de aplicação para novos conhecimentos gerados (ANDREIS *et al.*, 2014). Não obstante, o aprendizado entre organizações tem sido apontado como um dos mais positivos benefícios resultantes dos relacionamentos de cooperação em APLs (AUN; CARVALHO; KROEFF, 2015).

A participação em arranjos produtivos locais (APLs) é também uma vantagem às organizações que intencionam obter vantagens pelo aprendizado, isso porque a proximidade exigida em empresas participantes em um APL favorece o compartilhamento de conhecimentos e consequente aprendizagem colaborativa entre empresas parceiras (SOHN, 2009).

Na atualidade falar de compartilhamento de conhecimentos e informações, automaticamente, remete ao uso de ferramentas de tecnologia da informação, afinal estas ferramentas outorgaram expressiva agilidade, rapidez e baixo custo a comunicação individual e organizacional (FERREIRA, 2017). Nesse contexto desponta ainda o papel das redes sociais digitais como facebook, whatsapp, instagan e etc., que, no Brasil, são diariamente utilizadas como meios para comunicação e interação entre pessoas e organizações (DIGITAL IN 2016).

Se considerarmos que o aprendizado interorganizacional é basicamente constituído pela transmissão e assimilação de conhecimentos entre diferentes organizações, a inferência imediata é que as redes sociais digitais, em função do amplo uso de suas funcionalidades, são ferramentas em potencial para promoção da cooperação e aprendizado entre empresas participantes de APLs.

Nesse sentido parece existir uma lacuna de pesquisa para analisar como a interação entre redes sociais digitais e cooperação em APLs promove o aprendizado entre empresas. Por essa razão esse estudo tem como objetivo propor um modelo teórico que integre praticas de cooperação e aprendizado pelo uso de redes sociais digitais em arranjos produtivos locais.

Para melhor compreensão do objetivo proposto esse trabalho foi dividido em oito seções, seções estas que apresentam gradativa evolução e interação entre os temas que constituem a cooperação e aprendizado em APLs. Dessa forma, a primeira seção foi essa introdução que apresenta conceitos gerais acerca da importância da cooperação e aprendizado em APLs, a segunda seção trata especificamente dos arranjos produtivos locais, ao passo em que a terceira apresenta um breve debate acerca da cooperação interorganizacional, a quarta seção versa sobre o aprendizado interfirmas e a sexta seção, brevemente, detalha as principais redes sociais digitais utilizadas no Brasil. Por fim a sétima seção apresenta um modelo conceitual de cooperação e aprendizado entre empresas participantes de APLs, e a oitavo e última seção apresenta considerações finais acerca desse estudo.

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS - APL

Para Benneworth *et al.*, (2003) os arranjos produtivos locais (APL) - similarmente conhecidos como clusters, sistemas produtivos locais ou sistemas inovativos locais (TISSOT *et al.*, 2016) - são empresas espacialmente próximas, e organizacionalmente relacionadas com governos e instituições de pesquisa, por uma configuração institucional formal ou informal.



Felzensztein e Gimmon (2009) explicam que a aglomeração de empresas se dá em razão das economias de escala, incentivos governamentais, e externalidades positivas de determinada região, essas externalidades positivas surgem através de aglomerações de conhecimento e de força de trabalho que conectam indústrias, tecnologias, habilidades e insumos adquiridos.

Grutzmann (2010) acrescenta que a formação de arranjos produtivos locais pode ocorrer de forma planejada ou natural. Quando de forma planejada uma região recebe incentivos e planos governamentais e empresariais para concentrar determinadas atividades econômicas, quando de forma natural, o APL se constitui pela espontânea aglomeração de organizações. Pinto, Cruz e Cobe (2015) acrescentam que um APL surge porque existe um contexto institucional que cria vantagens baseadas na proximidade física e no capital social existente entre os diferentes agentes econômicos, políticos e sociais.

Monteiro, Noronha e Paulo Neto (2011) defendem que algumas características são fundamentais para compreensão dos APLs, são elas: concentração geográfica; Especialização (foco em uma atividade econômica na qual todos os agentes estão relacionados); Multiplicidade de atores como empresas, universidades, centros de P&D, autoridades públicas e outras instituições relacionadas; Competição e cooperação (características da relação entre os diferentes atores do APL); Massa crítica (para gerar dinâmica interna) e inovação (as organizações de APL devem estar envolvidas em processos de mudança tecnológica, comercial e organizacional).

Tisott *et al.*, (2016) acrescentam que a participação em arranjos produtivos locais (APLs) proporciona as empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, transposição às barreiras de crescimento, por proporcionar maior eficiência produtiva e aumentar a capacidade de comercialização de produtos no mercado nacional e/ou internacional. Esses autores acrescentam que, no Brasil, a identificação de arranjos produtivos locais têm se apresentado como parte da política nacional de desenvolvimento local em municípios e estados.

É importante frisar que os benefícios e potencialidades dos relacionamentos em APLs podem ser intensificados pela existência de cooperação entre as organizações participantes, conforme será debatido no tópico a seguir.

COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Conforme entendimento de Rodrigues, Gimenez e Arenas (2016) a cooperação é caracterizada por acordos voluntários de trabalho entre organizações, inclusive em APLs (PINTO; CRUZ; COBE, 2015) com ou sem fins lucrativos, que envolvem o intercâmbio deliberado de conhecimentos, compartilhamento e codesenvolvimento de produtos, tecnologias e/ou serviços para criar novos mercados (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR, 2010), promover desenvolvimento social e alcançar competitividade econômica (MARTINS; FARIAS; FARINA, 2016).

Para efeitos de gênese conceitual, Esteves (2012) sintetiza que a cooperação está fundamentada sob três aspectos: (1) Estratégico - as empresas que cooperam devem ter objetivos estratégicos comuns para obtenção de vantagens competitivas; (2) Econômicos – intenção por partilhar recursos e reduzir riscos financeiros; e (3) Humanos sociais – necessidade de confiança mútua entre os participantes para que a cooperação se operacionalize, de fato.



Nesse contexto, é relevante destacar que o sucesso em relacionamentos de cooperação exige a existência de respeito, confiança, abertura e transparência, o que estimulará o apego social e o apoio recíproco entre empresas parceiras (WEI, WONG, LIE, 2012). Por falar em confiança, a chamada confiança interorganizacional é valiosa para reforçar a cooperação de parceiros, dissolver conflitos potenciais, promover a partilha de informações e reforçar orientações para parcerias de longo prazo (CHAN; CHONG; ZHOU, 2012).

Além dos aspectos já citado para que a cooperação interfirmas em APLs aconteça, de fato, é relevante que exista um ambiente político, econômico e institucional favorável – políticas governamentais, ações e incentivos de universidades, federações de comércio e indústria - que incentive a cooperação entre empresas (ZAMBRANA, TEIXEIRA, 2015).

Sobre os relacionamentos de cooperação, Martins, Farias e Farina (2016) lembram-nos que a cooperação interfirmas, em APLs ou não, proporciona maior flexibilidade, acesso e compartilhamento de informações e recursos – financeiros, mercadológicos e tecnológicos - além de criar condições e formas de interação que promovem o equilíbrio mercadológico e a sobrevivência das organizações envolvidas.

Vershore e Balestrin (2008) acrescentam o entendimento que a realização de atividades cooperadas é um importante instrumento para ganhos em competitividade por empresas de pequeno porte incluídas em APLs. Para essas empresas a cooperação interorganizacional se revela como um instrumento para fortalecer as possibilidades de lograr êxito e alcançar objetivos (BUHLER; SCHREIBER, 2015). Verschoore e Balestrin (2008) ainda explicam que a pratica de cooperação tende a proporcionar ganhos de escala e poder de mercado, acesso a soluções técnico/financeiras, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e incremento e robustez de relações sociais para empresas de diferentes portes. Silveira e Farina (2012) completam destacando que o sucesso da cooperação entre empresas em APLs deve abarcar itens essenciais, tais quais: aprendizado e inovação; governança; alianças estratégicas; integração de competências; construção social com redes de relacionamentos pessoais; capacidade de comunicação; e interesses compartilhados.

Conforme pôde ser percebido, diferentes estudiosos citam a transferência de informações e aprendizado como uns dos principais benefícios dos relacionamentos de cooperação, pela expressividade do tema, esse tópico será abordado na próxima seção.

APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

A aprendizagem interorganizacional refere-se ao processo dinâmico de geração, acumulação, distribuição e uso do conhecimento entre organizações que estão proativamente cooperantes entre si (MOZZATO; BITTENCOURT, 2014).

É, portanto, um importante meio para aquisição e expansão de novos conhecimentos e recursos de base pelas firmas. Envolve, assim, a partilha de conhecimentos e experiências entre membros de diferentes organizações, que cocriam conhecimentos e aperfeiçoam habilidades a partir de atividades conjuntas (SCHILD, 2012). Deste modo, a aprendizagem interorganizacional é mais do que a soma da aprendizagem de indivíduos, grupos e organizações que cooperam entre si, pois a sinergia e os efeitos das interações entre organizações geram resultados que modificam não apenas a realidade das empresas participantes, mas também do contexto econômico e social no qual estão inseridas (ESTIVALETE; PEDROZO; CRUZ, 2008; GIBB; SUNE; ALBERS, 2016).

Dentre as razões que facilitam o aprendizado entre empresas participantes de APLs, a proximidade geográfica, é a principal delas. Isso porque o processo social de aprendizagem e



é melhor consumado quando os parceiros envolvidos estão fisicamente próximos e em constante e eficaz troca de informações (FELZENSZTEIN; GIMMON, 2009). Silva e Muylder (2015) complementam que a interação entre os atores de um APL sucinta um ambiente propício ao compartilhamento de informações, conhecimentos e habilidades que alavancam os processos de inovação, competitividade, eficiência coletiva, e aprendizado (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Entretanto, para que haja interação e aprendizado, é preciso que haja cooperação (OURO FILHO; OLAVE; BARRETO, 2015) para que as empresas participantes concedam, direta ou indiretamente, conhecimento e capital social para seus pares (GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012; BRUNEEL, 2014) e assim possam melhorar o desempenho em áreas como design de produto, marketing, logística, pesquisa e desenvolvimento, *sourcing*, e serviço ao cliente (PARK, 2015).

Conforme pôde ser percebido, o aprendizado interorganizacional em relacionamentos de cooperação é concebido pela interação e troca de informações entre empresas parceiras. Sobre esse assunto é importante destacar o papel das ferramentas de tecnologias da informação (TI), especialmente as redes sociais digitais (RSD) que despontam entre as mais representativas ferramentas para comunicação e interação humana. Dada a relevância das RSD para aprendizado interorganizacional, o tópico a seguir debaterá o papel das redes sociais digitais como promotoras de aprendizado entre organizações.

REDES SOCIAIS DIGITAIS PROMOTORAS DE APRENDIZADO INTERORGANIZACIONAL

Kremer e Talamini (2013) lembram-nos que além de mediar a comunicação entre indivíduos, a tecnologia, facilita, também, o processo de aprendizagem interorganizacional por proporcionar rápida e prática transferência de conhecimentos entre organizações.

É importante descrever, conforme apresenta Torres (2009), que as redes sociais digitais são sites na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas. Negreiros (2015) complementa que as redes sociais digitais são teias de relacionamentos constituídas em canais da web ou aplicativos móveis, que promovem a interação e ágil troca de informações entre integrantes individuais e/ou organizacionais de comunidades online.

A consultoria *We are Social*, por meio do relatório Digital in 2016, identificou que no Brasil, o Facebook, o Whatsapp, o Messenger, o Youtube e Instagram, são, as redes sociais digitais mais utilizadas.

1. Facebook - site de relacionamentos que concede permissão a criação de perfis virtuais de caráter pessoal e/ou empresarial (NEGREIROS, 2015).
2. Whatsapp - aplicativo multiplataforma para troca de mensagens e chamadas, mediante conexão internet, de maneira simples, segura, rápida e gratuita, disponível em celulares - Android, iphone e Windows phone (WHATSAPP, 2016).
3. Messenger - aplicativo oficial do Facebook, que permite troca de mensagens e textos com outros usuários do aplicativo e pode ser acessado através do facebook ou individualmente pelo aplicativo (MESSENGER, 2016).
4. Youtube - fórum para as pessoas se conectarem umas às outras por todo o mundo, através de uma plataforma de distribuição de conteúdo original em vídeos (YOUTUBE, 2016).



5. Instagram - aplicativo em forma de rede social de foto, imagens e pequenas vídeos para usuários de Android, iPhone e Windows Phone (NEGREIROS, 2015). O aplicativo também permite a troca de textos e mensagens através da funcionalidade *direct* (INSTAGRAM, 2016).

UM MODELO DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL UTILIZANDO REDES SOCIAIS DIGITAIS

À medida que foram sendo estudados os temas arranjos produtivos locais, cooperação e aprendizado interorganizacional, e ao passo em que foram evidenciados novos conhecimentos sobre as redes sociais digitais percebeu-se a existência de um entrelaçamento entre esses assuntos, principalmente pela percepção, que dada suas características, as redes sociais digitais (RSD) poderiam ser utilizadas como instrumento para cooperação e aprendizado entre empresas participantes de arranjos produtivos locais (APLs).

Partindo desse entendimento, esse estudo propõe um modelo teórico que considera o potencial das redes sociais digitais como promotoras da cooperação e aprendizado interorganizacional em APLs. No modelo proposto é sugerida uma cooperação entre empresas de tecnologia da informação (TI), a interpretação subjacente é que empresas de TI por trabalhar diretamente com aspectos tecnológicos têm maior propensão ao incisivo uso de redes sociais digitais.

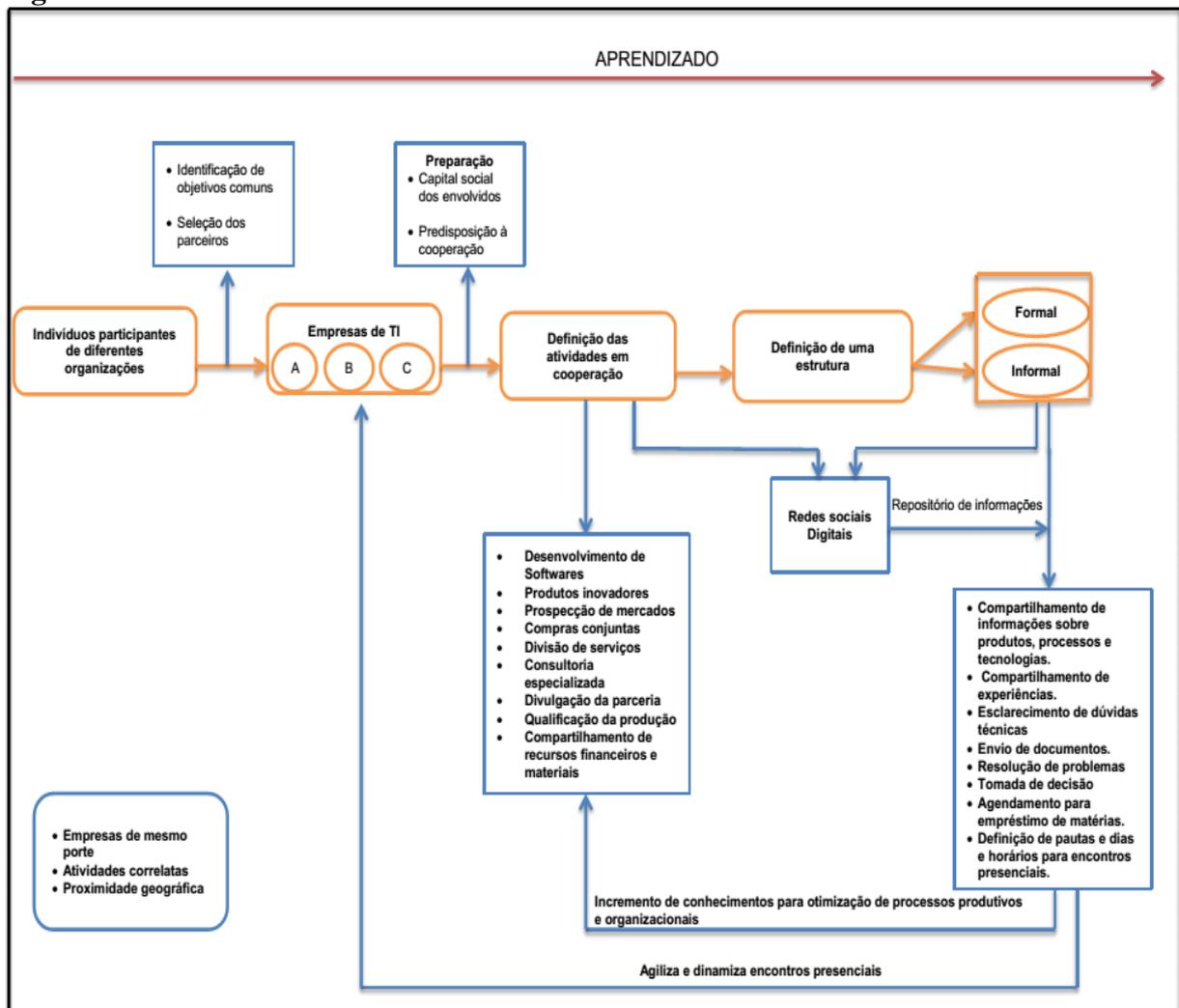
Inicialmente, é de ressaltar que o modelo proposto considera empresas de micro e pequeno porte, envolvidas em atividades correlatas, e por essa razão adota a estrutura de cooperação horizontal. O modelo proposto considera que a cooperação interorganizacional é precedida pela cooperação individual entre membros participantes de diferentes organizações que mantém algum nível de comunicação e interação entre si (BRASS *et al.*, 2004). A partir dessa cooperação individual, as organizações percebem a existência de objetivos e dificuldades em comum, consideram a atividade cooperada e selecionam possíveis parceiros. A escolha dos possíveis aliados considera o capital social e a predisposição à cooperação demonstrada por essas empresas.

Vencida a fase de seleção de parceiros as organizações definem, em razão de seus objetivos, quais as atividades devem ser cooperadas com outras organizações. Para o setor de tecnologias de informação sugeriu-se ações conjuntas para desenvolvimento de softwares, produtos inovadores, prospecção de mercados, compras conjuntas, qualificação da produção, divisão de serviços, compartilhamento de recursos financeiros e materiais, e prestação de serviços em consultoria especializada. Explica-se que para essa última ação a intenção é as organizações parceiras, cada qual com suas especialidades e competências possam oferecer suporte em consultoria a outras de empresas de TI, assim como organizações de quaisquer outros setores.

O modelo é apresentado na figura 1 a seguir.



Figura 1: Modelo de cooperação e aprendizado pelo uso de redes sociais digitais



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Conforme é exposto no modelo após a definição das atividades a serem operadas por cooperação, as organizações envolvidas decidirão se adotaram relações formais ou informais na parceria. Evidencia-se que as relações formais serão guiadas por trâmites contratuais, ao passo em que as relações informais serão pautadas na confiança, convivência e amizade entre os membros da equipe de cooperação (BORTOLASO; VERSCHOORE; VALE JR, 2012).

Independente da formalidade dos acordos de parceria, esses poderão utilizar-se das redes sociais digitais para promover a cooperação e, simultaneamente, disponibilizar/assimilar conhecimentos para as empresas envolvidas. A ideia subjacente é que por meio das interações por redes sociais digitais - Facebook, Whatsapp, Messenger, Google Groups, e-mail, Skype, Instagram, dentre outros – as organizações compartilhem conhecimentos sobre produtos e processos tecnológicos, assim como compartilhem e esclareçam dúvidas técnicas, agilizem a tomada de decisão em menor tempo (em função das informações disponibilizadas), organizem listas para empréstimos e compartilhamento de equipamentos, compartilhem documentos entre si e até mesmo definam pautas, datas e horários para encontros presenciais.



Mais que isso, o modelo propõe que as redes sociais digitais possam ser utilizadas como repositórios de informações os quais poderão, constantemente, ser consultados e assim promover aprendizado interorganizacional, capaz de otimizar os processos produtivos e organizacionais das empresas envolvidas, em razão do conhecimento acumulado.

Assim, o modelo proposto demonstra que desde a etapa de interação individual até a colaboração por meios virtuais, o aprendizado está presente em todas as etapas da cooperação, isso porque as empresas participantes estão em constante processo de buscar informações sobre parceiros, processos produtivos, atividades cooperadas e resultados possíveis. Toda essa informação gera conhecimentos de caráter tácito e explícito, que associados às atividades de cooperação, e ao uso das redes sociais digitais como repositório de informações e conhecimentos, promovem condições para sobrevivência, vantagem competitiva e destaque empresarial para as empresas participantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho, adotou-se que os relacionamentos de cooperação empresarial e aprendizado interorganizacional são conduzidos pela constante interação entre diferentes empresas, e essa interação, além de presencial, é, também, garantida pelo uso de redes sociais digitais: ferramentas de fácil acesso, baixo custo e de ampla utilização na sociedade moderna.

Nesse contexto, este artigo teve como principal objetivo propor um modelo teórico que fomente a cooperação e aprendizado entre empresas participantes de um arranjo produtivo local (APL) a partir do uso de redes sociais digitais. Elegeu-se empresas de TI como potenciais utilizadoras das praticas propostas no modelo por considerar nesses negócios amplo potencial para uso de redes sociais digitais, contudo as praticas propostas podem ser aplicadas a empresas com atividades comerciais diversas.

A intenção do modelo proposto foi demonstrar que a maior utilização de redes sociais digitais nas atividades de cooperação cria condições para novas formas de cooperação e aprendizado que melhoram as condições competitivas das firmas envolvidas. É de ressaltar que o modelo proposto não intenciona substituir o contato e interação humana, mas sim dinamizar a comunicação, cooperação e aprendizado entre empresas envolvidas em algum tipo de atividade colaborativa.

Recomendam-se novos estudos com a aplicação do modelo, principalmente com o acompanhamento dos resultados advindos de sua aplicação. Sugere-se também a aplicação do modelo em outras empresas, não apenas empresas de TI, a fim de verificar semelhanças e diferenças nas praticas cooperativas e de aprendizado entre negócios de diferentes ramos comerciais. Novos estudos podem ser realizados, também, para constatar a eficácia do modelo, assim como para ajustar as atividades e etapas propostas.

REFERÊNCIAS

_____. WHATSAPP. Sobre o whatsapp. Disponível em: <<https://www.whatsapp.com/about/>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

_____. INSTAGRAM. About us. Disponível em: <<https://www.instagram.com/about/us/>>. Acesso em: 21 dez. 2016.



_____MESSENGER. Disponível em: <<https://www.messenger.com/>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

ANDREIS, A.; PRANTZ, C.; LARENTIS, F.; DIAS, D. T. de Á. R. **Inteligência Competitiva.**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 39-55, abr./jun. 2014.

AUN, M; CARVALHO, A; KROEF, R. Aprendizagem coletiva em arranjos produtivos locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação. **Grupo de Estudos de Políticas de Informação, Comunicações e Conhecimento da UFBA**, 2013.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências. **RAC**, Curitiba-PR, v. 8, ed. Especial, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES Jr., E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 459-477, 2010.

BENNEWORTH, P.; DANSON, M.; RAINES, P.; WHITTAM, G. Confusing Clusters? Making Sense of the Cluster Approach in Theory and Practice. **European Planning Studies**, Vol. 11, No. 5, July 2003.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; VALE JR, Á. S. E. do. O relacionamento sustenta a cooperação empresarial? Uma análise do relacionamento interno em duas redes horizontais. **Análise**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 234-243, set.-dez. 2012.

BRAMBILLA, F. R.; VITORINO, T. Z. R. Redes de cooperação interorganizacional e vantagem competitiva: estudo do caso da rede AMMPA. XV Simpósio de administração da produção logística e operações internacionais - São Paulo, 2012. **Anais... SIMPOI**, 2012. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00029_PCN19937.pdf>. Acesso em 17. Out. 2010.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. **Academy of Management Journal** v. 47(6), p. 795-817, 2004.

BRUNEEL, J.; R.; Helena; YLI; B., Clarysse. Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. **Strategic Entrepreneurship Journal** - Strat. Entrepreneurship J., v. 4, p. 164-182, 2010.

BUHLER, R.; SCHREIBER, D. Análise Compreensiva de benefícios proporcionados para as empresa de pequeno porte por meio de rede de Cooperação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.9, n.3, p. 37 - 50, 2015.

CHAN, F.T.S.; CHONG, A.Y.L.; ZHOU, Li. An empirical investigation of Factors affecting e-collaboration diffusion in SMEs. **International Journal of Production Economics**, v. 138 (2), p. 329-344, 2012.

ESTIVALETE, V. de F. B.; PEDROZO, E. A.; CRUZ, L. Barin. The Learning Process in Interorganizational Relationships The Learning Process in Interorganizational Relationships The Learning. **BAR**, Curitiba, v. 5, n. 4, art. 5, p. 319-331, Oct./Dec. 2008.



FELZENSZTEIN; C.; GIMMON, E. Social networks and marketing Cooperation in entrepreneurial clusters: An International comparative study. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7: 281, 2009.

FERREIRA, M. dos S. B. Mídias sociais como ferramenta de comunicação para fortalecimento de marcas e organizações. Ano XIII, n. 06. Junho/2017. **NAMID/UFPB** – Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica>>. Acesso em: 17. Out.2017.

GIBB, J.; SUNE, A.; ALBERS, S. Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. **European Management Journal** xxx, p. 1e11, 2016.

GIMENEZ, C.; TACHIZAWA, E.M. Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, p. 531 – 543, 2012.

GRUTZMANN, A. Empresas de Desenvolvimento de Software e Arranjos Produtivos Locais sob a Ótica de Modelos de Negócios: um Estudo de Casos nas Empresas de Software de Concórdia – SC. **XXXIV Encontro Nacional da ANPAD**. Rio de Janeiro: 2010.

KREMER, Andreia Maria; TALAMINI, Edson. Social Network and Inter-Organizational Learning: The Case of a Brazilian Cooperative of Fish-Farmers. **Social Networking**, v. 2, p. 87-97, 2013.

MARTINS, D. M.; FARIA, A. C. De; FARINA, M. C. Cooperação e poder na qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito. R. **Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v. 15 n. 2 p. 25-45 abr./jun. 2016.

MONTEIRO, P; NORONHA, T; NETO, Paulo. Contributions towards a cluster strategy for the sea in the Algarve, **Spatial and Organizational dynamics**—discussion papers, no 8, p. 35–48, 2011.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. Understanding Interorganizational Learning Based on Social Spaces and Learning Episodes. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, art. 3, pp. 284-301, July/Sept. 2014.

NEGREIROS, M. do M. D. **Uso corporativo de mídias sociais digitais para a gestão de pessoas e gestão de conhecimento em restaurantes na cidade do Natal/RN**. 2015, 98 f. Dissertação (Mestrado em administração) - Programa de pós-graduação em administração – ppga, Universidade Potiguar, Natal, 2015.

OURO FILHO, A. M. do; OLAVE, M. E. L.; BARRETO, I. D. de C. Fatores Desarticuladores da Cooperação em Arranjos Produtivos Locais: Um Estudo Quantitativo no APL de Confeções de Tobias Barreto/SE. **Brazilian Business Review-BBR**, Vitória-ES, v.12, n.5, , Set.- Out. 2015.

PANJAITANA, M. J.; NOORDERHAVENB, N. G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. **Research Policy**, v. 37, p. 1337–1355, 2008.

PARK, S.; STYLIANOU, A.; SUBRAMANIAM, C.; NIU, Y. Information technology and interorganizational learning: An investigation of knowledge exploration and exploitation processes. **Information & Management**, v. 52, p. 998–1011, 2015.



PINTO, H; CRUZ, A. R.; COMBE, C. Cooperation and the emergence of maritime clusters in the Atlantic: Analysis and implications of innovation and human capital for blue growth. **Marine Policy**, v. 57, p. 167–177, 2015.

RODRÍGUEZ, J. A.; GIMENEZ, C.; ARENAS, D. Cooperative initiatives with NGOs in socially sustainable supply chains: How is inter - organizational fit achieved? **Journal of Cleaner Production**, v. 137, p. 516 - 526, 2016.

SILVA, P. N.; MUYLDER, C. F. De. Inteligência competitiva e cooperação na percepção dos atores do arranjo produtivo local de software da Região Metropolitana de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.20, n.2, p.134-157, abr./jun. 2015.

SILVEIRA, M. A. P. da. ; FARINA, M. C. Análise de redes sociais como ferramenta que contribui para a melhoria das relações entre Empresas participantes de um APL de eventos. **Redes**, v. 17, n. 1, p. 33 – 54, jan/abr 2012.

SIMON KEMP; WE ARE SOCIAL. Digital in 2016. Disponível em: <<https://d1ri6y1vinkzt0.cloudfront.net/media/documents/We%20Ares%20Social%20Digital%20in%202016v02-160126235031.pdf>>. Acesso em 14 dez. 2016.

SOHN, Ana Paula Lisboa. **Aprendizagem interorganizacional: análise de canais de transmissão de conhecimento em clusters têxteis e de vestuário no Brasil e na Europa**. 2015. Tese (Doutorado em engenharia de produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

TISOTT, P. B.; TOMIELO, T.; KROTH, D. F.; OLEA, P. M.; BORELLI, V. Alice; NESPOLO, D. O arranjo produtivo local - tecnologia da informação da serra gaúcha como um sistema de inovação. **Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 6, n. 6, p. 25-47, jan./mar. 2016.

TORRES, Cláudio. A bíblia do marketing digital. São Paulo: Editora Novatec, 2009.

WEI, H. L.; WONG, C. W.Y.; LAI, Kee-hung. Linking inter-organizational trust with logistics information integration and partner cooperation under environmental uncertainty. **Int. J. Production Economics**, v. 139, P. 642–653, 2012.

ZAMBRANA, A. de A.; TEIXEIRA, R. M. Governança e suas implicações na promoção da cooperação em APLs: evidências em Sergipe. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 23, jan.-jun. 2016.