

Redes de cooperação: motivadores competitivos na formação, facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais

Cooperation networks: competitive motivators in training, facilitators and hinders of interorganizational relationships

Esdras Antunes do Nascimento¹, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5156-0460>; Rosângela Sarmiento Silva², Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-3044-9699>; Marcos Antonio Gaspar³, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2422-2455>; Ludmilla Montenegro Meyer⁴, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2346-7589>

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Sergipe, Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Brasil. E-mail: eanascimento@ufmg.br

² Professora Doutora do Programa de Pós Graduação em Administração -PROPADM e do Programa de Pós Graduação Profissional em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe – UFS, Brasil. E-mail: rosangelasarmiento13@academico.ufs.br

³ Doutor em Administração pela USP, Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento (M/D) da Universidade Nove de Julho, UNINOVE, São Paulo, Brasil. E-mail: marcos.antonio@uni9.pro.br

⁴ Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, Professora Dourora do Programa de Pós Graduação em Administração - PROPADM da Universidade Federal de Sergipe -UFS, Brasil. E-mail: ludmilla2907@gmail.com

Resumo

Com fundamento na abordagem de redes de cooperação, este artigo analisa de que modo pequenas e médias empresas produtoras e comercializadoras do biscoito, na região Sudoeste da Bahia, buscam novos aprendizados, competitividade e oportunidades de negócios. O estudo avalia e caracteriza os fatores competitivos que têm motivado a formação da rede de cooperação e estimulado o estabelecimento de vínculos interorganizacionais, descrevendo os facilitadores e os dificultadores dos relacionamentos. Os resultados encontrados permitem concluir que os motivadores competitivos de mercado estão relacionados à busca por representatividade, credibilidade e complementaridade, visando à visibilidade e à prospecção de novos negócios. Além disso, a decisão por ingressar em relacionamentos interorganizacionais tem sido facilitada pelo associativismo, cultura local e participação de agentes de desenvolvimento locais, com proeminência para a participação do Sebrae (BA), encontrando, no entanto, dificultadores no estreitamento da confiança nas relações sociais e no comprometimento dos atores nas ações conjuntas.

Palavras-chave: rede de cooperação; competitividade; relacionamentos interorganizacionais.

Abstract

Based on the cooperation networks approach, this article analyzes how small and medium-sized biscuit producing and trading companies in the Southwest region of Bahia seek new learning, competitiveness and business opportunities. The study evaluates and characterizes the competitive factors that have motivated the formation of the cooperation network and stimulated the establishment of interorganizational links, describing the facilitators and obstacles to referrals. The results found links agree that the market competitive motivators are related to the search for representativeness, credibility and complementarity, professional visibility and prospecting for new business. In addition, the decision to join interorganizational services has been facilitated by associations, local culture and participation of local development agents, with prominence for the participation of Sebrae (BA), finding, however, difficulties in strengthening trust in social relations and there is no commitment from the actors in joint actions.

Keywords: cooperation network; competitiveness; interorganizational relationships.

Citation: Nascimento, E.A., Silva, R.S., Gaspar, M.A., Meyer, L.M. (2023). Redes de cooperação: motivadores competitivos na formação, facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais. *Gestão & Regionalidade*, 39, e20238040. <https://doi.org/10.13037/gr.vol39.e20238040>



INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios tem sido caracterizado por rápidas transformações provenientes da globalização, da interdependência e dos avanços tecnológicos. As características desse novo ambiente competitivo têm impulsionado transformações no âmbito das configurações organizacionais em razão dos benefícios associados (Freitas Filho *et al.*, 2018).

Nessa ótica, pesquisas envolvendo a temática sustentam que as organizações em rede de cooperação são mais efetivas no mercado, uma vez que cada empresa integrante passa a desenvolver de forma rápida capacidades e competências, ou seja, novos aprendizados, que incrementam seu poder de competitividade e, conseqüentemente, suscitam novas oportunidades de negócios (Holubčik & Soviar, 2021).

As novas formas de organização baseadas em estratégias de cooperação possibilitam o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, atrelados com a vantagem de aprender e promover economias de escala e escopo. Isso possibilita o alcance de objetivos estratégicos, como dividir riscos e terceirizar estágios da cadeia produtiva e das funções organizacionais (Balestrin; &Verschoore, 2016).

A eficiência coletiva decorrente das estratégias de cooperação em rede tem motivado pequenas e médias empresas de diversos setores produtivos a buscarem as vantagens competitivas oriundas desses tipos de configuração, a partir da soma de esforços provenientes das ações conjuntas dos atores, envolvendo empresários, instituições e agentes de desenvolvimento local (Leme, Aguiar, & Rezende, 2019).

O estudo sobre redes de cooperação, principalmente na concepção de pequenos negócios, tem repercutido em contribuições importantes para a competitividade de setores manufatureiros tradicionais e do setor de varejo, bem como para o desenvolvimento de cadeias produtivas (Klein; Bortolaso, 2020) contribuindo para a difusão desse campo teórico.

As articulações conjuntas que surgem a partir dos relacionamentos interorganizacionais também são importantes para promover o fortalecimento de cadeias produtivas e o desenvolvimento regional, fomentando a produção de bens primários e propiciando estratégias que priorizam a autonomia local e amplos objetivos de melhoria na comunidade regional (Fante & Dallabrida, 2016; Leme, Aguiar, & Rezende, 2019).

Além disso, existem lacunas relativas às investigações sobre os comportamentos e interações dos atores sociais no processo de atribuição de significados para os relacionamentos interorganizacionais, que repercutem em valor para cadeia global (Kano, 2018). A importância de compreender os facilitadores e dificultadores inerentes às interações sociais fundamenta a percepção do capital social da rede, que resulta em diferenciais competitivos para as organizações integrantes (Macedo *et al.*, 2017).

Tanto o campo científico quanto as empresas têm elevado interesse em compreender os papéis preponderantes na formação das redes e seus efeitos, bem como a importância dos relacionamentos interorganizacionais e suas vantagens para o desenvolvimento da rede. Para as organizações, em especial, as contribuições geradas pelos resultados dos estudos são oportunas para subsidiar decisões estratégicas visando um melhor desempenho comercial, econômico, político, social ou outro desejado.

Deste modo, a presente pesquisa se propôs a analisar de que modo pequenas e médias empresas produtoras e comercializadoras do biscoito, na região Sudoeste da Bahia, buscam novos aprendizados, competitividade e oportunidades de negócios a partir da formação de uma rede de cooperação e do estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais.

Mais precisamente, a pesquisa se debruçou sobre as razões teóricas relacionadas aos fatores competitivos de mercado (Balestrin & Verschoore, 2008; 2016) que têm motivado a



formação da rede de cooperação do biscoito e estimulado o estabelecimento de vínculos interorganizacionais, descrevendo os facilitadores e os dificultadores dos relacionamentos (Júnior *et al.*, 2016; Albano, Araújo, & Reinhard, 2017).

A problemática da pesquisa envolve a formação de uma rede de cooperação entre produtores/comerciantes de biscoitos e agentes de desenvolvimento local objetivando o reconhecimento legal da indicação geográfica. Nesse sentido, os atores se engajaram em um projeto denominado Projeto do Biscoito, visando à sensibilização, mobilização e articulação dos integrantes da cadeia produtiva, bem como governos, instituições de fomento, entidades empresariais, universidades e sociedade civil, quanto ao valor intangível dos biscoitos e o seu potencial para o desenvolvimento socioeconômico regional.

Desse modo, o estudo se propôs em avaliar e caracterizar os fatores competitivos que têm motivado a formação da rede de cooperação e estimulado o estabelecimento de vínculos interorganizacionais, descrevendo os facilitadores e os dificultadores dos relacionamentos.

REDES DE COOPERAÇÃO

As redes de cooperação são mecanismos de gestão empresarial resultantes da dinâmica do ambiente competitivo. Elas são estimuladas pelos efeitos sinérgicos que emergem para as organizações envolvidas, a partir da criação de valores comuns, incluindo expectativas condicionais – objetivos – ou incondicionais – efeitos agregados (Holubčík & Soviar, 2021).

Os incentivos para cooperação estratégica em rede incluem economia de custos de fabricação e pesquisa, aumento da presença de mercado, acesso a ativos intangíveis de outras empresas – gerencial habilidades e conhecimento de mercados e clientes (Soviar, Holubčíka, & Vodáka, 2017). O processo cooperativo fornece estratégias flexíveis, permitindo que as empresas respondam às mudanças nas condições de mercado e ao surgimento de novos concorrentes.

Como ponto central as redes focam em estruturar e uniformizar ações, a partir dos atributos organizacionais e das características coletivas, como forma de obter e/ou manter vantagens competitivas em relação às empresas não associadas. Nesse sentido, a articulação em rede também proporciona o saciamento de outras necessidades empresariais não supridas isoladamente, tais como a melhoria do poder de compra, o desenvolvimento de competências e *know how* e o aprimoramento de produtos e serviços (Wegner, Durayski, & Verschoore Filho, 2017).

Os relacionamentos interorganizacionais são inerentes ao processo cooperativo, atuando como uma força competitiva de mercado, já que, apesar de uma dada abertura para efetivação de ações isoladas, os indivíduos que representam as organizações estão envolvidos socialmente em teias e redes de relações que os condicionam a cooperar (Balestrin & Verschoore, 2016). Isso se traduz na perspectiva de que as redes fomentam relações sociais, refletidas na reciprocidade e no compartilhamento de informações entre os atores econômicos.

As redes de cooperação assumem uma perspectiva organizacional ampla (Véras *et al.*, 2019), representada pela conjunção de empresas, dentre as quais existem aquelas que se apropriam da aglomeração geográfica para adquirir vantagens (Wilkinson, Cerdan, & Dorigon, 2017). Por essa via, as redes de cooperação ultrapassam barreiras e adversidades que passam a ser compartilhados por diferentes modos de governança (Kano, 2018).

Essa governança, também concebida no âmbito territorial, pode ser implementada por meio de sistemas sociais informais, bem como através de formas e processos organizacionais empregados para a coordenação e controle das atividades econômicas (Fante & Dallabrida,



2016). A governança em rede é necessária para se fazer frente às contingências organizacionais e ambientais, bem como para coordenar e preservar as transações (Mantovani & Guidone 2017).

No âmbito das relações sociais, a formalização de normas e procedimentos é uma medida necessária para um melhor controle das ações coletivas e de eficiência na gestão da rede, inclusive, como mecanismo de neutralização dos comportamentos oportunistas que enfraquecem a confiança e o comprometimento dos atores (Freitas Filho *et al.*, 2018).

Formação das redes de cooperação

A perspectiva de redes é uma estratégia que tem motivado os relacionamentos de cooperação, as interações e os resultados provenientes das ações conjuntas entre pequenas e médias empresas (Klein, Bortolaso, & Minà, 2020). As redes de cooperação derivam da formação de grupos de empresas que estabelecem relações duradouras, desenvolvidas por meio de laços e relações sociais em detrimento de propósitos comuns ou complementares, apesar de legalmente separadas (Júnior *et al.*, 2016).

Para Balestrin e Verschoore (2016), as redes de cooperação emergem pela necessidade de melhor atender às demandas atuais de mercado, com competências efetivas e complementares às da organização isoladamente. As organizações possuem diferentes capacidades e recursos que as distinguem umas das outras, o que contribui para a flexibilidade e agilidade, frente às demandas do mercado e às incertezas do ambiente.

Alguns autores apontam para os benefícios imprescindíveis para formação, manutenção e desenvolvimento das redes, tais como o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias. Arelado a essas questões, somam-se a vantagem de aprender e promover economias de escala e escopo, o que permite o alcance dos objetivos estratégicos, como dividir riscos e terceirizar estágios da cadeia e das funções organizacionais (Soviar, Holubčika, & Vodáka, 2017).

Estudos indicam fatores motivadores que influenciam a formação de redes de cooperação relacionadas à busca das empresas pela obtenção e/ou sustentação de diferenciais em face dos competidores fora da rede (Freitas Filho *et al.*, 2018). Os fatores motivadores relacionados à competitividade de mercado foram sistematizados por Balestrin e Verschoore (2008; 2016), a partir de uma revisão de literatura, sustentados nas seguintes proposições: escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e relações sociais, conforme demonstrado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Fatores motivadores competitivos na formação das redes de cooperação

Fatores Motivadores Competitivos	Definição	Elementos
Escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de Barganha. Relações comerciais amplas. Representatividade. Credibilidade. Legitimidade. Força de Mercado.
Acesso a soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação. Consultoria empresarial. Marketing compartilhado. Prospecção de oportunidades. Garantia ao crédito. Inclusão digital. Estruturas de comercialização.

Fatores Motivadores Competitivos	Definição	Elementos
Aprendizado e inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações e experiências. Inovações coletivas. Geração de diferenciais. <i>Benchmarking</i> interno e externo. Ampliação de valor agregado.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas. Confiança em novos investimentos. Complementaridade. Facilidade transacional. Produtividade.
Relações sociais	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo. Ampliação da confiança. Acúmulo de capital social. Laços familiares. Reciprocidade. Coesão interna.

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008, p.1053; 2016).

A compreensão dos fatores apresentados pelos autores tem implicação com os ganhos que as empresas almejam a partir do estabelecimento das redes de cooperação. De acordo com Verschoore e Balestrin (2008; 2016), os agentes racionais que atuam por intermédio das redes são movidos pela possibilidade de obter benefícios coletivamente.

Assim, torna-se relevante compreender a importância dos fatores motivadores competitivos que se relacionam com o estabelecimento de redes e suas implicações no relacionamento interorganizacional. Essa compreensão integra uma das etapas da pesquisa realizada que visa identificar os fatores competitivos que têm motivado a formação da rede de cooperação do biscoito e estimulado o estabelecimento de vínculos interorganizacionais entre as empresas, movidas pelos atores sociais que as representam.

Facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais

Além de identificar os fatores de mercado que motivam a formação das redes é importante compreender quais os condicionantes dos relacionamentos interorganizacionais e de que forma estes induzem as empresas a desenvolverem ações conjuntas, uma vez que as motivações inerentes às relações sociais podem impactar no nível de confiança e comprometimento e, conseqüentemente, no desenvolvimento da rede (Klein, Bortolaso, & Minà, 2020).

Estudos apontam para os fatores facilitadores e dificultadores, que podem ser analisados tanto em nível organizacional como interorganizacional, que instigam ou inibem a formação de redes de cooperação, bem como influenciam no desenvolvimento e na manutenção das relações entre as organizações (Freitas Filho *et al.*, 2018).

Para Albano, Araújo e Reinhard (2017), os fatores facilitadores estão presentes nas negociações, nos acordos e nas rotinas organizacionais, podendo ser objeto de análise o poder, a governança, a reputação, a troca de informações e os ativos específicos. No Quadro 2, os autores retomam alguns fatores facilitadores provenientes de estudos empíricos, conforme abaixo:

Quadro 2 – Fatores facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais

Fatores Facilitadores	Importância
Poder	Quando uma organização participa de uma rede e/ou relacionamento, deve estar consciente de seu efetivo posicionamento nessa rede. O poder da organização pode ser mensurado por alguns fatores, tais como sua independência em relação a seus fornecedores e seu posicionamento estratégico na rede.
Governança	As organizações participantes buscam resolver eventuais conflitos que possam surgir, especialmente em ambientes complexos.
Reputação	Reputação é estabelecida através de uma série de comportamentos passados, quanto mais bem sucedidas as atitudes, melhor a reputação e até mesmo pela procura de determinados parceiros.
Troca de Informações	Fator fundamental para duas ou mais organizações estabelecerem um relacionamento. Uma eficiente troca de informações facilita outros aspectos como a confiança e governança. Esse processo ocorrendo de forma eficiente também proporciona melhor utilização de recursos e acesso a mercados e demais parceiros.
Ativos Específicos	São os investimentos realizados pelos parceiros para a concretização da parceria. Esses investimentos podem ser em tecnologia, processos, recursos humanos e outros. Quanto mais um parceiro realiza investimentos em uma relação, mais ele incentiva os demais parceiros, facilitando o desenvolvimento da mesma.

Fonte: Adaptado de Albano, Araújo e Reinhard (2017 p.80).

Albano, Araújo e Reinhard (2017) relacionam o poder com a capacidade da organização em deter algum recurso necessário para os demais participantes da rede, de modo que essa propriedade possa sustentar sua posição e participação na rede.

A governança se relaciona com a gestão dos relacionamentos da rede (Mantovani & Guidone, 2017), que passa pela definição de papéis, as formas de interação e colaboração entre as organizações, os mecanismos de coordenação, as competências e recursos envolvidos, os riscos relacionais e financeiros, os custos das transações, a intenção estratégica e a complexidade do ambiente (Wegner, Durayski, & Verschoore Filho, 2017).

Ainda como fator facilitador dos relacionamentos há destaque para a reputação, que se consubstancia por meio do reconhecimento da honestidade, quando o parceiro age conforme o acordado (Soviar, Holubčíka, & Vodáka, 2017). Além disso, a troca de informações gera impactos nas relações de poder e os ativos específicos são assumidos como investimentos para a ocorrência das transações (Balestrin & Verschoore, 2016).

Na compreensão das relações interorganizacionais é necessário entender, ainda, os fatores que dificultam a ocorrência das interações. Evidências empíricas têm revelado os principais fatores que dificultam a formação dos relacionamentos interorganizacionais (Júnior *et al.*, 2016; Silva Filho *et al.*, 2017; Freitas Filho *et al.*, 2018).

No Quadro 3 são relacionados os dificultadores, sua importância e os autores que referenciam esses fatores em diversos estudos.

Quadro 3 – Fatores dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais



Fatores Dificultadores	Importância	Autores
Ações conjuntas	Facilitam as práticas de relacionamento que repercutem em benefícios mútuos. A falta de relacionamentos mais próximos inibe a participação na rede.	Freitas Filho <i>et al.</i> (2018); Klein, Bortolaso e Minà (2020).
Comunicação	Promove o compartilhamento das informações e estreitamento dos relacionamentos na rede. Se a comunicação em rede não for satisfatória, os relacionamentos são enfraquecidos.	Balestrin;Verschoore (2016); Júnior <i>et al.</i> (2016); Klein, Bortolaso e Minà (2020).
Concorrência	O poder de compra de grandes empresas ou redes impacta na competitividade das empresas/redes de menor porte. Uma das motivações das empresas ao ingressar nos relacionamentos em rede se relaciona com a redução de custos nas compras.	Balestrin;Verschoore (2016); Júnior <i>et al.</i> (2016); Silva filho <i>et al.</i> (2017).
Dinâmicas de mercado	As mudanças que ocorrem no mercado são motivadas por complexos fatores relacionados com o contexto ambiental, político e social, a qualidade dos produtos e/ou serviços, a logística na entrega de algo, além dos custos. Essas dinâmicas influenciam nos relacionamentos interorganizacionais.	Balestrin;Verschoore (2016); Júnior <i>et al.</i> (2016); Freitas Filho <i>et al.</i> (2018).
Centralização das decisões	Os relacionamentos interorganizacionais são fortalecidos à medida que as tomadas de decisão são compartilhadas entre os membros da rede. A centralização das decisões se opõe ao comportamento em conjunto.	Balestrin e Verschoore (2016); Júnior <i>et al.</i> (2016); Silva filho <i>et al.</i> (2017).
Fornecedores	A gestão de compras coletivas e o estreitamento de relações com fornecedores influenciam os relacionamentos interorganizacionais.	Williams (2005); Hennart (2008); Marion <i>et al.</i> (2014); Freitas Filho <i>et al.</i> (2018).
Falta de conhecimento de redes	O conhecimento acerca das relações interorganizacionais geram oportunidades para as empresas, tais como o acesso a recursos-chave, os incentivos para a agregação de valor em atividades e o aumento da vontade de explorar novas oportunidades.	Schilk e Cook (2013); Cheng e Fu (2013); White, Currie e Lockett (2014); Balestrin e Verschoore (2016).
Participação dos integrantes da rede nas reuniões	A participação ativa nas reuniões da rede possibilita aos integrantes ampliarem o conhecimento sobre redes, bem como favorecem as relações. A periodicidade das reuniões mantém os participantes mais integrados às ações da rede.	Silva (2012); Júnior <i>et al.</i> (2016); Macedo <i>et al.</i> (2017).

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa teórica (2020).

Com base nas evidências teórico/empíricas demonstradas no Quadro 3, observa-se que a cooperação entre empresas nem sempre é equilibrada e de fácil gestão, já que as interações intensas e recorrentes suscitam conflitos, por exemplo, àqueles relativos à retenção dos benefícios (Freitas Filho *et al.*, 2018). Assim, nas redes de cooperação as relações devem ser mantidas próximas e harmoniosas visando à sustentação das ações conjuntas.

Outra questão relativa ao estabelecimento dos relacionamentos diz respeito aos entraves que surgem à medida que as assimetrias se revelam, como no despontamento de lideranças que passam a exercer forte influência nas estratégias das demais empresas da rede, inibindo as ações conjuntas de cooperação (Klein & Bortolaso, 2020). Nesse sentido, a gestão da rede deve fluir a partir da descentralização de decisões, corroborando para com o comportamento conjunto, além do processo decisório firmar-se mais estruturado e formalizado.

Os relacionamentos interorganizacionais também são fortemente influenciados pelo

nível de cooperação. Assim, o conhecimento sobre a estruturação e constituição das relações em rede precisam ser esclarecidos e aprimorados entre os membros da rede, no intuito de promover uma participação ativa nas reuniões e eventos, elevando os níveis colaborativos (Balestrin & Verschoore, 2016).

Tanto os fatores facilitadores quanto os dificultadores são importantes perspectivas para serem analisadas, uma vez que implicam no ponto de partida para articulação e coesão dos relacionamentos interorganizacionais (Macedo *et al.*, 2017). Essa compreensão também integra uma das etapas da pesquisa realizada que visa analisar o estabelecimento dos vínculos interorganizacionais, descrevendo os facilitadores e os dificultadores dos relacionamentos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E BASE DE DADOS

Este estudo adota o método qualitativo, de caráter exploratório e descritivo, sob o viés interpretativista (Creswell, 2014), para compreender comportamentos e interações, dos atores na formação da rede de cooperação do biscoito e, conseqüentemente, no estabelecimento dos relacionamentos interorganizacionais (Kalof, Dan, & Dietz, 2008).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o estudo segue um processo típico indutivo, uma vez que, apesar de partir de um desenho teórico genérico, propõe novas contribuições teóricas por meio dos insights provenientes da coleta e análise de dados (Kalof, Dan & Dietz, 2008). Nesse sentido, aplica-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, já que este se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que direcionam a coleta e a análise de dados (Gil, 2008).

A pesquisa foi conduzida por estudo de caso único (Yin, 2015), representado pela Rede de Cooperação do Biscoito, localizada geograficamente na Região do Sudoeste Baiano, no Estado da Bahia. A rede tem contemplado os municípios de Condeúba/BA e Vitória da Conquista/BA, esta última cidade considerada o local central das reuniões e sede da maioria das empresas e instituições, ou seja, palco das principais relações sociais.

Caracterizando o caso selecionado, registra-se que Vitória da Conquista e Condeúba são municípios do estado da Bahia, Unidade da Federação Brasileira apontada como destaque no cenário nacional em 2019 em razão do crescimento (1,2%) do Produto Interno Bruto (PIB) ter sido superior ao PIB brasileiro (1,1%), de acordo com dados divulgados pela Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais (Seplan, 2020).

O município de Vitória da Conquista/BA, por sua vez, é o terceiro maior dentre os 417 municípios do estado da Bahia, atrás de Salvador e Feira de Santana, e a quinta maior cidade do interior do Nordeste, atrás apenas de Feira de Santana/BA, Campina Grande/PB, Caruaru/PE e Petrolina/PE (IBGE, 2020).

A unidade de análise (Yin, 2015) desta pesquisa compreende a formação da rede de cooperação analisada nos níveis organizacional, porque se debruça sobre as organizações para compreender os fatores que motivam a assunção das novas formas empresariais baseadas na cooperação, e o interorganizational, uma vez que busca um aprofundamento no entendimento das relações sociais, por meio das mobilizações e interações entre atores.

Os sujeitos de análise são os atores que representam as empresas produtoras e comercializadoras do biscoito, bem como por agentes de desenvolvimento local que representam instituições como Sebrae/BA, Movimento Pró-Conquistas, Associações Comerciais e Industriais dos Municípios da região, Bancos, Agências de Fomento, Entidades Empresariais e Prefeituras Municipais.

Os sujeitos foram identificados por meio de listagem fornecida pelo gestor do projeto do biscoito, representante do Sebrae/BA. A listagem indicava 23 (vinte e três) atores entre



produtores e comerciantes, sendo 10 (dez) mais atuantes na rede de cooperação. Além dos produtores/comerciantes, outros 3 (três) atores foram identificados entre os agentes de desenvolvimento local. Foram selecionados os 13 (treze) atores identificados como mais envolvidos com as ações da rede de cooperação para aplicação do instrumento de pesquisa.

Os instrumentos de pesquisa utilizados no estudo de caso foram o rascunho do protocolo do estudo de caso, para registro das anotações provenientes das observações diretas e o roteiro semiestruturado para condução das entrevistas, ambos elaborados a partir da revisão da literatura e do referencial teórico. O rascunho e o roteiro de entrevista integram o protocolo de estudo de caso (Yin, 2015). O roteiro de entrevista semiestruturado foi composto por 41 (quarenta e uma) perguntas direcionadas aos produtores/comerciantes e agentes de desenvolvimento local.

As fontes de evidência para o estudo de caso foram exploradas pelo emprego de três técnicas, a pesquisa documental, as observações diretas e as entrevistas semiestruturadas (Yin, 2015), fazendo-se necessário explorar essas técnicas por meio da triangulação de dados (primários e secundários) e informações (Creswell, 2014) para fins de tornar o estudo válido e confiável.

As múltiplas fontes de evidências (YIN, 2015) foram verificadas por meio do local onde acontecem as relações sociais, dos atores, dos eventos e dos processos (Creswell, 2014). O método de tratamento dos dados foi conduzido a partir da análise de conteúdo, conjunto de instrumentos metodológicos aplicável às descrições, inferências e interpretações das comunicações (Silva & Fossá, 2015; Bardin, 2016).

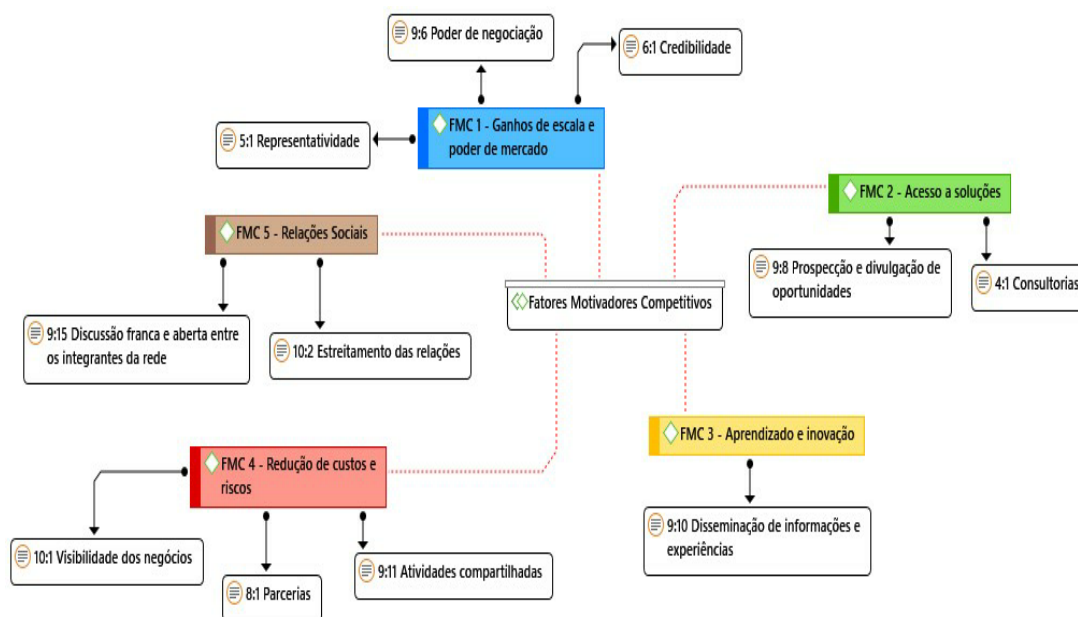
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Fatores motivadores competitivos na formação das redes de cooperação

A pesquisa investigou a incidência dos fatores motivadores competitivos para a formação da rede de cooperação do biscoito. De acordo com Verschoore e Balestrin (2008; 2016), os fatores que motivam essas novas configurações empresariais estão relacionados à competitividade de mercado, sustentados nos pressupostos (P1) ganho de escala e poder de mercado, (P2) no acesso a soluções, (P3) na aprendizagem e inovação, (P4) na redução de custos e riscos e (P5) nas relações sociais. Os significados encontrados nas falas dos atores da cadeia produtiva do biscoito em relação aos fatores motivadores competitivos são demonstrados na Figura 1.



Figura 1 – Rede de significação dos fatores motivadores competitivos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa, análise de conteúdo a partir do Atlas.ti®

O Quadro 4 traz uma síntese das principais evidências em relação aos fatores motivadores competitivos que despontam na rede de cooperação do biscoito e sua importância teórico-prática.

Quadro 4 – Evidências relacionadas aos fatores motivadores competitivos da rede

Fatores motivadores competitivos	Principais evidências na rede de cooperação do biscoito	Discussão teórico-prática
Escala e poder de mercado	Representatividade; Credibilidade; Poder de negociação.	A busca por representatividade, credibilidade e poder de mercado elevam a exposição pública e o crescimento do número de associados, contribuindo para uma maior capacidade da rede de cooperação em gerar oportunidades para que pequenas e médias empresas usufruam de maior poderio no mercado que integram e participam (Balestrin & Verschoore, 2016; Kano, 2018).
Acesso a soluções	Prospecção e divulgação de oportunidades; Consultorias.	O acesso a soluções é um aspecto que auxilia, principalmente os pequenos negócios, na resolução de questões habituais da gestão empresarial (Balestrin; Verschoore, 2016), como as decisões para investimentos em marketing visando à prospecção e divulgação de oportunidades. Além disso, a identificação de oportunidades, bem como de fragilidades, podem ser viabilizados por meio de treinamentos e consultorias (Junior <i>et al.</i> , 2016).
Aprendizado e inovação	Disseminação de informações e experiências	As interações e práticas constantes de colaboração entre os atores, repercutem na construção de novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios, a partir da disseminação de informações e conhecimentos (Balestrin & Verschoore, 2016). Quanto à inovação, as redes de cooperação possibilitam um acesso rápido a tecnologias, por



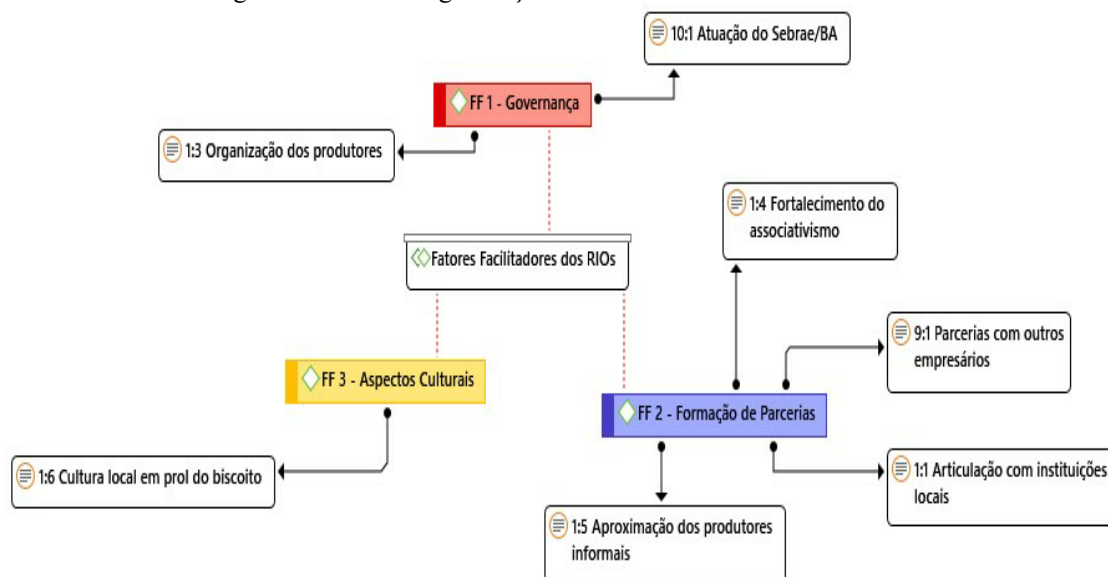
		meio das informações que circulam em cadeia (Holubčík & Soviar, 2017).
Redução de custos e riscos	Atividades compartilhadas; Parcerias (complementaridade); Visibilidade dos negócios.	As redes de cooperação possibilitam a divisão de ações e investimentos comuns entre seus integrantes, com a partilha de dispêndios e resultados dos esforços coletivos (Soviar, Holubčíka, & Vodáka, 2017). A complementaridade entre as empresas, observadas nas atividades compartilhadas e no estabelecimento de parcerias, viabilizam a exploração de novas oportunidades para os produtores/comerciantes a partir da visibilidade dos negócios, como eventos e feiras, com fundamento na partilha de custos e riscos incorrentes sobre essas iniciativas (Freitas Filho <i>et al.</i> , 2018).
Relações sociais	Estreitamento das relações (ampliação da confiança); Discussão franca e aberta entre os integrantes da rede (coesão interna).	Outro aspecto motivador das redes de cooperação, são as relações sociais que, quando aprofundadas, podem propiciar o acúmulo de confiança e de capital social, importantes elementos que estimulam a capacidade individual e coletiva das empresas na rede (Wegner, Durayski, & Verschoore Filho, 2017; Klein, Bortolaso, & Minà, 2020).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais

A investigação sobre os fatores relacionados à formação da rede de cooperação, também alcança os fatores facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais, presentes nas negociações, nos acordos e nas rotinas organizacionais. Estudos empíricos revelam o poder, a governança, a reputação, a troca de informações e os ativos específicos, como principais facilitadores incidentes sobre as redes interorganizacionais (Albano, Araújo, & Reinhard, 2017). Os significados encontrados nas falas dos atores da cadeia produtiva do biscoito em relação aos fatores facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais são demonstrados na Figura 2.

Figura 2 – Rede de significação dos fatores facilitadores dos RIOs



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, análise de conteúdo a partir do Atlas.ti®.

O Quadro 5 traz uma síntese das principais evidências em relação aos fatores facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais que despontam na rede de cooperação do biscoito e sua importância teórico-prática.

Quadro 5 – Evidências relacionadas aos fatores facilitadores dos relacionamentos

Fatores Facilitadores	Principais evidências na rede de cooperação do biscoito	Discussão teórico-prática
Parcerias	Fortalecimento do associativismo a partir das parcerias entre os produtores/comerciantes e instituições, aproximando produtores informais.	As parcerias são elementos importantes no campo da coordenação das ações das redes cooperativas, influenciando o gerenciamento de recursos para os resultados desejados em conjunto (Balestrin & Verschoore, 2016).
Governança	Criação do fórum de debate e discussões entre produtores/comerciantes, porém percebida a atuação mais intensa do Sebrae, ainda.	As organizações participantes das redes buscam resolver eventuais conflitos que possam surgir, especialmente em ambientes complexos a partir das discussões com os atores envolvidos (Wegner, Durayski, & Verschoore Filho, 2017).
Cultura local	Produtores/comerciantes e comunidade local imbuídos quanto ao valor dos biscoitos produzidos.	As redes estimulam a capacidade transformadora das regiões produtoras, priorizando a autonomia local e a autenticidade da produção, bem como as peculiaridades ligadas à sua história, cultura ou tradição, alcançando os amplos objetivos de melhoria em toda a comunidade (Leme, Aguiar, & Rezende, 2019).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

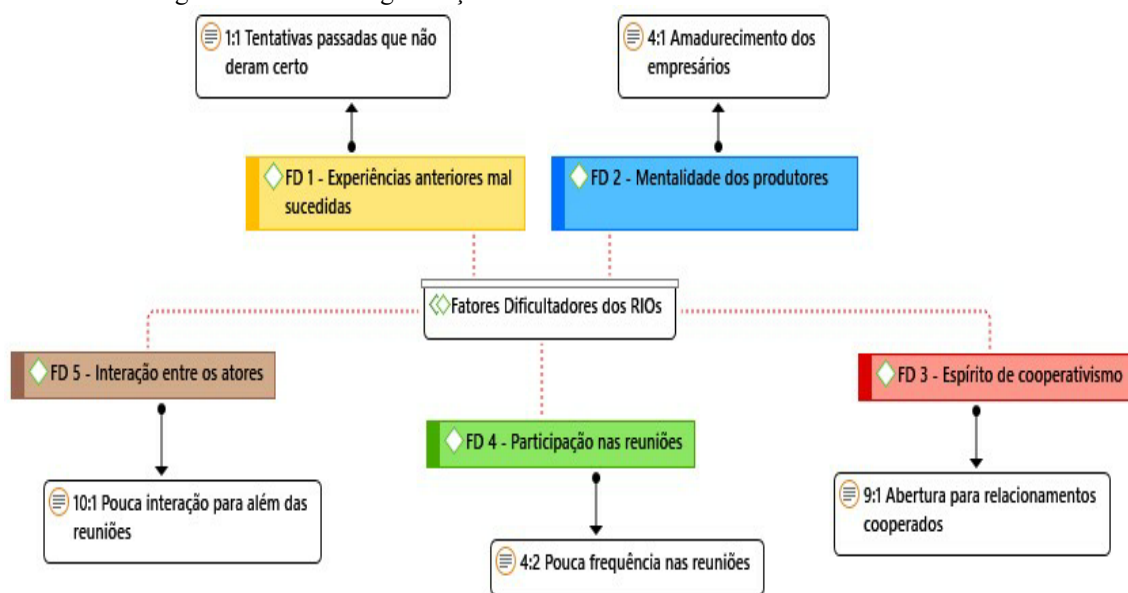
Dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais

Quanto aos fatores dificultadores dos relacionamentos, evidências empíricas apontam os principais elementos que envolvem a formação dos relacionamentos interorganizacionais, tais como as ações conjuntas, a comunicação, a concorrência, as dinâmicas de mercado, a centralização de decisões, os fornecedores, a falta de conhecimento de redes e a efetividade na participação em reuniões, dentre outros (Júnior *et al.*, 2016; Silva Filho *et al.*, 2017).

Os significados encontrados nas falas dos atores da cadeia produtiva do biscoito em relação aos fatores facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais são demonstrados na Figura 3.



Figura 3 – Rede de significação dos fatores dificultadores dos relacionamentos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, análise de conteúdo a partir do Atlas.ti®

O Quadro 6 traz uma síntese das principais evidências em relação aos fatores dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais que despontam na rede de cooperação do biscoito e sua importância teórico-prática.

Quadro 6 – Evidências relacionadas aos fatores dificultadores dos relacionamentos

Fatores Dificultadores	Principais evidências na rede de cooperação do biscoito	Discussão teórico-prática
Experiências anteriores mal sucedidas	As experiências passadas implicam nos relacionamentos atuais.	O estabelecimento da confiança, a partir da compreensão da “mão-dupla” no relacionamento entre os atores, pode favorecer a superação de barreiras para alcance dos objetivos cooperados (Macedo <i>et al.</i> , 2017).
Mentalidade empresarial	Os produtores/comerciantes não compreendem massivamente sobre a nova dinâmica empresarial cooperada.	A adoção de iniciativas empresariais baseadas em relações de cooperação podem auxiliar no atendimento de uma série de necessidades não alcançadas individualmente (Balestrin & Verschoore, 2016).
Espírito de cooperativismo	A perspectiva da cooperação tem sido suscitada por produtores/comerciantes e agentes de desenvolvimento.	O relacionamento cooperativo constrói os pilares do capital social, que, por sua vez, gera um melhor desempenho das instituições (Klein, Bortolaso, & Minà, 2020).
Participação dos integrantes da rede nas reuniões	Nem todos os integrantes da rede participam de todas as reuniões.	A participação ativa nas reuniões da rede possibilita aos integrantes ampliarem o conhecimento sobre redes, bem como favorecem as relações. A periodicidade das reuniões mantém

		os participantes mais integrados às ações da rede (Soviar, Holubčíka, & Vodáka, 2017).
Pouca interação entre os atores	As interações entre os atores ainda são incipientes.	As relações estabelecidas em rede de cooperação devem ser mantidas próximas e harmoniosas visando à sustentação das ações conjuntas (Mantovani & Guidone, 2017).
Falta de conhecimento de redes	Os atores têm pouco conhecimento sobre redes de cooperação.	O conhecimento acerca das relações interorganizacionais geram oportunidades para as empresas, tais como o acesso a recursos-chave, os incentivos para a agregação de valor em atividades e o aumento da vontade de explorar novas oportunidades (Holubčík, & Soviar, 2021).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de cooperação surgem como fatores de diferenciação para pequenas e médias empresas, as quais se apropriam das vantagens competitivas provenientes das novas configurações organizacionais para alcançarem de forma rápida capacidades e competências, ou seja, novos aprendizados, que incrementem seu poder de competitividade e, por via de consequência, suscitem novas oportunidades de negócios.

Nesse sentido, a presente pesquisa alcançou o objetivo de contribuir de maneira teórico-prática para que empresários e agentes de desenvolvimento local, relacionados à cadeia produtiva do biscoito, se apropriem dos conceitos e características das novas configurações empresariais pautadas nas estratégias de cooperação em rede para promover o desenvolvimento regional e mercadológico no Território de Identidade do Sudoeste Baiano.

De maneira geral, a partir dos resultados encontrados nota-se que os fatores competitivos de mercado que têm conduzido a formação da rede de cooperação estão relacionados à busca por representatividade, credibilidade e complementaridade, visando à visibilidade e a prospecção de novos negócios, muito embora, na prática, os relacionamentos interorganizacionais sejam bastante limitados.

Em uma rede de cooperação, os relacionamentos interorganizacionais precisam ser promissores, uma vez que a cooperação bem sucedida é uma das atividades elementares da rede e adequada para a gestão estratégica de um grupo de empresas, como sugerem Soviar, Holubčíka e Vodáka (2017) em estudo sobre a gestão da cooperação no âmbito da indústria soviética.

Além disso, a decisão por ingressar em relacionamentos interorganizacionais na rede de cooperação do biscoito tem sido facilitada pelo associativismo, cultura local e participação de agentes de desenvolvimento locais, com proeminência para a participação do Sebrae (BA). No entanto, as ações encontram dificultadores no estreitamento da confiança e no comprometimento dos empresários nas ações conjuntas da rede de cooperação.

Em revisão de literatura, Kano (2018) suscita a importância do engajamento numa estratégia conjunta, bem como a relevância da geração de capital relacional na governança de uma cadeia de valor. Apesar de serem mecanismos sociais associados a desafios e limitações e, portanto, não garantidores do sucesso competitivo, quando implantados de forma integrativa, esses mecanismos facilitam a coordenação (economizando assim na racionalidade limitada), reduzem os riscos de esforço imperfeito dos parceiros (economizando assim na confiabilidade limitada) e estimulam a inovação e o desenvolvimento de novas capacidades.



Portanto, para o avanço das ações da rede de cooperação do biscoito, recomenda-se que os empresários assumam a preponderância da rede, a partir dos seus representantes já eleitos, com a criação de normas sociais e de conduta ética claras como medida de contenção aos comportamentos oportunistas observados. O regramento das ações da rede contribui para melhores níveis de confiança e comprometimento dos atores que repercutem nas perspectivas futuras dos empresários do biscoito.

Ao assumirem o protagonismo, os empresários precisam, também, desenvolver o planejamento estratégico da rede de cooperação, com previsão de um plano sistemático das ações dos grupos de trabalho e dos atores individualmente, bem como um calendário de reuniões cíclicas e programações de sensibilização e exposição junto ao mercado local.

Por fim, a pesquisa desenvolvida possui algumas limitações que proporcionam reflexões sobre a investigação realizada, em especial, pela própria natureza qualitativa da investigação, acrescida ao fato de o método de coleta de informações ter se baseado em uma amostragem não probabilística intencional por conveniência e acessibilidade, proporcionando restrições quanto à generalização dos resultados.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a realização de: a) pesquisas com cadeias produtivas do biscoito de outras regiões brasileiras; b) pesquisas sobre cadeias produtivas de outros ramos de atividade, mas que valorizem as identidades territoriais locais; e c) pesquisas em redes de cooperação com estágios mais avançados de desenvolvimento. A partir dessa complementaridade será possível analisar comparativamente o processo de formação de redes de cooperação em regiões e setores produtivos.

REFERÊNCIAS

- Albano, C. S., de Araujo, M. H., & Reinhard, N. (2017). Fatores motivadores e facilitadores dos relacionamentos em redes: como os gestores públicos reconhecem esses fatores em dados governamentais abertos. *NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(1), 73-92.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, 12, 1043-1069.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R. (2016). *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Bookman editora.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 3. reimp. da 1. ed. São Paulo: Edições, v. 70.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed., Porto Alegre.



- Fante, C. C. de L., & Dallabrida, V. R. (2016). Governança territorial em experiências de Indicação Geográfica: análises e prospecções. *Desenvolvimento Regional em Debate*, 6(2), 228-246.
- Freitas Filho, A. C., Klein, L. L., Alves, J. N., & Uliana, D. (2018). Motivos que levam uma empresa a trocar de rede de cooperação. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 17(2), 619-642.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Holubčík, M., & Soviar, J. (2021). Growing importance of synergistic effects in the strategic management of cooperation. *The Poprad Economic and Management*, 25.
- IBGE. Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. (2020). *Dados dos municípios*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/pesquisas>. Acesso em 30/07/2020.
- Júnior, A. C. B., Júnior J. A. V. A., Kronbauer, C. A., & Deboçã, L. P. (2016). Fatores institucionais determinantes nas relações interorganizacionais: o caso da rede educar. *Revista Estudo & Debate*, 23(1).
- Kalof, L., Dan, A., & Dietz, T. (2008). *Essentials of Social Research*. New York: McGraw Hill Open University Press.
- Kano, L. (2018). Global value chain governance: A relational perspective. *Journal of International Business Studies*, 49(6), 684-705.
- Klein, L. L., Bortolaso, I. V., & Minà, A. (2020). The impact of social features underlying inter-organizational networks on learning: insights from Brazilian evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Leme, P. H. M. V., Aguiar, B. H., & Rezende, D. C. de. (2019). A convergência estratégica em Arranjos Produtivos Locais: uma análise sobre a cooperação entre atores em rede em duas regiões cafeeiras. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 57, 145-160.
- Macedo, R. de C., Martins, R. C., Rossoni, L., & Martins, G. S. (2017). Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 57(4), 330-341.



- Mantovani, G. M., & Guidone, T. (2017). Governança corporativa ou de rede? O caso das cadeias produtivas italianas e sua abordagem de financiamento de andaimes. *The Journal of Entrepreneurial Finance (JEF)*, 19(1), 1-27.
- Seplan. Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia. (2020). Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=17>. Acesso em 11/05/2020.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(1).
- Soviar, J., Holubčík, M., & Vodák, J. (2017). Cooperation management on construction business market in the Slovak republican Insight from a Company. *Procedia engineering*, 192, 818-823.
- Véras, A. R. M., Marques, A. B., Nascimento, C. C. C., et al. (2019). Estudo bibliográfico sobre as definições dos principais tipos de arranjos empresariais. *Brazilian Journal of Business*, 1(2), 253-279.
- Wegner, Douglas, Durayski, Juliana, & de Souza Verschoore Filho, Jorge Renato. (2017). Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. *Desenvolvimento em Questão*, 15(41).
- Wilkinson, J., Cerdan, C., & Dorigon, C. (2017). Geographical indications and “origin” products in Brazil—the interplay of institutions and networks. *World Development*, 98, 82-92.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman Editora.

