

REDES DE COOPERAÇÃO: O CONTRASSENSE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA BAHIA NA ATRIBUIÇÃO DE IMPORTÂNCIA À ADESÃO E PARTICIPAÇÃO NESSAS REDES

HORACIO NELSON HASTENREITER FILHO

Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Brasil
hnhfilho@gmail.com

JUSTINA TELLECHEA

Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Brasil
justinatellechea@gmail.com

RESUMO

A cooperação interorganizacional, apoiada por instrumentos de políticas públicas em países desenvolvidos, apresenta, também no Brasil, casos localizados de inquestionável sucesso, a exemplo do programa Redes de Cooperação, coordenado pelo governo do estado do Rio Grande do Sul. No entanto, em outras regiões do país, percebe-se uma dificuldade de garantir a participação ativa dos atores em processos colaborativos, independentemente da elevada importância que eles atribuem a essa participação. Neste artigo foi avaliada a possibilidade de estimular a competitividade baiana a partir do fomento à formação e desenvolvimento de redes de cooperação. Os resultados da pesquisa demonstram que apesar da baixa participação das empresas baianas em ações cooperativas, se reconhece que a cooperação interfere positivamente na competitividade empresarial. Complementarmente, verificou-se que a presença de Organizações de Suporte para mobilizar, criar e zelar pelas regras aplicadas ao processo cooperativo é vista como relevante e desejada pela maioria das empresas.

Palavras-chave: Redes de Cooperação, Cooperação Interorganizacional, Competitividade, MPES, Práticas Coletivas.

1. INTRODUÇÃO

A maioria das empresas de menor porte do país enfrenta sérios problemas decorrentes das suas defasagens tecnológica e competitiva (Antunes Junior e Klippel, 2007). A falta de escala dificulta uma série de atividades e ações em prol de uma melhor condição competitiva dessas empresas, o que termina dificultando a permanência das mesmas em mercados que abrigam como competidores empresas de médio e grande porte. Como solução remediadora, muitas políticas públicas voltadas para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) apostam no incentivo à cooperação, entendendo que a mesma permite que práticas inviáveis no nível individual se viabilizem a partir da interação interempresarial.

A cooperação interorganizacional, apoiada extensivamente como instrumento de políticas públicas em países desenvolvidos, envolvendo, sobretudo, empresas relacionadas à economia criativa, apresenta, também no Brasil, casos localizados de inquestionável sucesso, especialmente no sul do país. No Rio Grande do Sul, mais de 250 redes de cooperação foram formadas e apoiadas nos últimos 15 anos, abrangendo uma ampla diversidade de setores. Nos estados do Nordeste do país, no entanto, a realidade é bastante diferente. As práticas coletivas desenvolvidas pelas micro e pequenas empresas (MPE) da região são extremamente raras e pouco difundidas, como raras são também as redes de cooperação.

Na Bahia, a situação não é diferente. Poucas das iniciativas isoladas de redes de cooperação formadas nos últimos anos se consolidaram e, nesse mesmo período, não se observou o desenvolvimento de nenhuma iniciativa pública ou para-pública relevante que tenha contribuído para a competitividade de MPEs a partir da promoção da cooperação.

O presente artigo tem como objetivo compreender esse fenômeno. A partir da realização de uma pesquisa de campo envolvendo empresas de comércio e de serviços de diversos segmentos, buscou-se compreender a permeabilidade e a aceitação empresarial de programas baseados na formação de redes de cooperação.

O trabalho tem, portanto, como objetivo principal avaliar o nível e as condições de adesão empresarial a programas baseados na lógica do associativismo, o que demanda o esclarecimento e uma justificativa para o baixo nível de cooperação entre as MPEs baianas. Como desdobramento da questão problema e desse objetivo mais geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o nível atual de cooperação das MPEs baianas;
- Identificar a pré-disposição à cooperação das mesmas;
- Identificar as práticas coletivas vistas como as mais relevantes pelo setor empresarial de MPEs;
- Identificar os principais fatores que inibem o avanço da cooperação entre empresas desse porte.

2. COOPERAÇÃO, COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E REDES DE COOPERAÇÃO

Para que se possa compreender as redes de cooperação no contexto dos estudos organizacionais, é indispensável que seja assimilado o papel da cooperação no contexto

organizacional e interorganizacional, razão pela qual o presente item se estrutura nos três subitens enunciados no seu título.

2.1. Cooperação

A cooperação em seus diferentes contextos sociais tem indubitável relevância nos processos organizacionais, sejam eles, intra ou interorganizacionais. Do ponto de vista sociológico, a cooperação é entendida como uma forma de conexão social e pode ser percebida como a ação conjunta na qual as pessoas se associam, de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo. Etimologicamente, cooperação advém do verbo latim *cooperari*, sendo a junção do prefixo *co* (em conjunto) e *operari* (operar), portanto significa ação em conjunto que pode ser interpretada como a prestação de auxílio para um fim comum. Na literatura, também é possível encontrar a terminação “cultura da cooperação”, descrita como “*um diálogo que se dá numa relação de interdependência, visando, invariavelmente, o bem coletivo, onde diferentes atores, em lugares diferentes, em interação, complementando-se, sem se opor ou se mesclar, experimentam o desafio de serem autônomos na ação e interdependentes na missão*” (Barreto, 2003).

Neste artigo, buscou-se trabalhar com o sentido mais amplo da cooperação, expandindo o foco do indivíduo para as ações organizacionais. Para maior compreensão das situações que envolvem a cooperação interorganizacional, buscou-se revisitar a literatura que enfatiza a motivação como princípio catalizador da cooperação entre empresas e, em seguida, tratou-se de entender a confiança e reciprocidade nestas relações (Hastenreiter Filho, 2005 p. 20).

2.1.1. Motivação como Princípio Catalizador da Cooperação

Segundo Verschoore (2004), dois princípios básicos consolidam a motivação da cooperação pelas organizações. A primeira diz respeito ao entendimento de que as contribuições agregadas geram mais valor do que as contribuições individuais dos elementos, ou seja, o todo é maior do que a soma das partes. Já a segunda destaca que num processo cooperativo as relações entre empresas apresentam tipicamente resultados ganha-ganha. Logo, as empresas se dispõem a colaborar uma com as outras porque esperam conjuntamente realizar ações que seriam inviáveis individualmente, atingindo níveis de atuação superiores.

Para Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial pode minimizar as dificuldades e viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que elas atuam isoladamente. Entre essas necessidades, o autor destaca:

- Diminuir a vulnerabilidade das empresas em relação a novos concorrentes;
- Aumentar a capacidade e a velocidade de absorção de novidades técnicas e gerenciais;
- Combinar competências e utilizar o *know-how* de outras empresas;
- Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;

- Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- Fortalecer o poder de compra;
- Obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Em decorrência dessas pressões e vulnerabilidades, pode-se afirmar que a sobrevivência da cooperação está sujeita a duas circunstâncias: sua efetividade e sua eficiência. A efetividade refere-se à validação do seu propósito social (nesse caso, organizacional). Já a eficiência, está relacionada à satisfação das motivações individuais. O teste da efetividade é o cumprimento de um propósito comum. O teste da eficiência é a obtenção de suficiente vontade individual para continuar a cooperar (Bernard apud Teixeira, Hastenreiter, Pires & Góes, 2011). Logo pode-se inferir que a cooperação depende de procedimentos inter-relacionados e interdependentes, os quais estão ligados ao sistema de cooperação como um todo e ao mesmo tempo às satisfações entre os cooperados. Ou seja, para atingir efetividade e eficiência, o ensejo individual e do grupo é imprescindível.

2.1.2. Confiança e reciprocidade

Segundo Deutsch (1960) e Smith, Carrol e Ashford (1995), uma das variáveis que impacta mais diretamente na motivação para a cooperação é a confiança. Entre diversas definições, pode-se interpretar a confiança como a propensão de uma pessoa estar condicionada às ações de outra pessoa, fundamentada na expectativa de que essa outra pessoa desempenhará uma ação específica, que é importante para quem confia, sem que seja necessário monitorá-la ou controlá-la (Mayer e outros apud Teixeira, Hastenreiter, Pires, Góes, 2011, p. 9). A partir dessa interpretação, pode-se considerar que a existência de confiança antecede a cooperação e diminui as incertezas e os riscos das relações interorganizacionais cooperativas. Confiar na reciprocidade do outro é componente chave para a cooperação: se durante o processo de cooperação, cada pessoa ou organização tenta obter o ganho máximo com o mínimo custo para si, sem considerar os ganhos e os custos para os outros, o processo tende a ser interrompido (Jones & George apud Teixeira et al., 2011, p. 9).

Mariz (2002) observa que nos estudos organizacionais, a confiança é identificada em todos os tipos de relacionamentos, sejam eles pessoais, funcionais ou, como se está mais interessado agora neste artigo, interorganizacionais. No entanto, existe uma diferença basilar entre esses tipos de relacionamentos, pois, enquanto nos pessoais e funcionais, a confiança está pautada na questão de dar crédito ao outro, na interorganizational, a reciprocidade está no âmago do processo de estabelecimento da confiança entre empresas que usam a cooperação na busca de interesses e objetivos comuns (Balestro, 2002). Dado o caráter teleológico das empresas, voltadas para o lucro e a sobrevivência, não há contestação que no meio empresarial a confiança se estabelece, sobretudo, como um processo de opção racional, antes de constituir-se em fenômeno social.

A confiança como opção racional só se sustenta através da reciprocidade. É ela que, na relação entre as empresas, contribui para reduzir os riscos de oportunismo, incentivar a troca de informações, partilhar know-how e tecnologia específica (Hennart 1988; Kogut 1988 in Park, 1996 apud Mariz, 2002). No entanto, existem alguns elementos pessoais e culturais facilitadores e outros impeditivos no que diz respeito à efetividade da cooperação, conforme descritos no quadro abaixo:

Tabela 1 - Elementos Facilitadores e Impeditivos da Cooperação

COOPERAÇÃO	
ELEMENTOS – FACILITADORES	ELEMENTOS – IMPEDITIVOS
Os indivíduos percebem claramente suas interdependências positivas e sentem-se responsáveis pessoalmente por executar suas partes no trabalho.	A responsabilidade é difusa, de modo que os indivíduos não se empenham e deixam que os outros executem todas as tarefas.
As interações são densas e frequentes.	Os indivíduos insultam e criticam uns aos outros e interagem de forma negativa e promotora de dissenso.
Os indivíduos possuem as habilidades sociais necessárias para que o grupo funcione produtivamente.	Os indivíduos não possuem as habilidades interpessoais necessárias para trabalhar em pequenos grupos.
Há avaliação regular de como as habilidades sociais estão sendo usadas.	Os indivíduos nunca refletem sobre como podem melhorar seus desempenhos, deixando que procedimentos ineficientes e inapropriados continuem em prática.
Os indivíduos dão assistência uns aos outros.	Os indivíduos não ajudam nem assistem uns aos outros.

Fonte: Adaptado de Hastenreiter Filho, 2005.

A partir destas constatações, entende-se que garantir uma postura empresarial colaborativa, na qual as empresas desenvolvam a confiança umas nas outras e ajam com reciprocidade, não é uma tarefa fácil. Em favor desta tarefa, está a possibilidade de se mostrar que a vantagem conquistada através do comportamento oportuno é fugaz, sendo rapidamente destruída quando o comportamento individualista é adotado por todos (Hastenreiter Filho, 2005 p. 25).

2.2. Cooperação Interorganizacional

A cooperação interorganizacional está sujeita a diferentes condições técnicas e econômicas. Segundo Gray e Wood (apud Gollo, Silva, Predebon, Kolcenti, Balen, 2011), a cooperação é um processo através do qual, diferentes partes, tendo uma visão dos distintos aspectos de um problema podem, coletivamente, explorar suas diferenças. Ainda segundo estes autores, a cooperação acontece quando as partes interessadas deparam-se com uma situação/problema, e se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema. Sendo assim, “A cooperação interfirmas existe quando duas ou mais agem em conjunto para perceber ganhos mútuos” (Combs & Kethce apud Gollo; et al 2011).

Segundo Schmidt e Bannon (apud Teixeira et al., 2011), nas relações intra e interorganizacionais, a cooperação ocorre em distintas condições, o que justifica a construção de diversos tipos de arranjos cooperativos. A cooperação no nível interorganizacional pode se dar com fornecedores, clientes, universidades e, até, envolvendo potenciais competidores que atuam no mesmo segmento de negócios, tipo de cooperação foco do presente artigo.

Na literatura também é possível identificar estratégias que levam em conta as situações de competição, estabilidade, capitalização dos relacionamentos e ao mesmo tempo conseguem criar valor para todos os envolvidos. Estas estratégias concretizam-se por meio de diferentes arranjos produtivos como: *clusters*, redes de empresas, alianças

estratégicas e redes empresariais (Gollo apud Gollo, 2011). Essas últimas serão aprofundadas no próximo subitem.

2.3. Redes de Cooperação Interorganizacionais

Nos estudos organizacionais, uma ampla diversidade de redes é apresentada. Coerentemente com suas finalidades, as redes seguem as mais diversas denominações: colaborativas, de cooperação, interorganizacionais, de aprendizagem, de inovação. Em qualquer uma das formas apresentadas, vêm merecendo níveis cada vez mais elevados de atenção nas publicações acadêmicas.

Segundo Britto (2004), uma rede de empresas configura-se como um conjunto de unidades de produção ou comercialização operando de forma interligada, porém mantendo sua individualidade. O conceito de Rede, destacado por Rosenfeld (apud VERSCHOORE, 2004), privilegia as atividades colaborativas de negócios realizados por distintos, usualmente pequenos, grupos de firmas no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas. De acordo com Migueletto (apud Gollo et al., 2011 p. 3), a rede é um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam - ou são articulados por uma autoridade - com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. Cooke, Morgan e Prince (1995) percebem as redes como constituídas de um conjunto de práticas emergentes, voltadas para o desenvolvimento, baseadas em: reciprocidade, confiança, aprendizagem, parceria e descentralização. Outra abordagem para as redes, apresentada por Fachinelli, Marcon e Moinet (2002), as compreendem como alianças interorganizacionais que possuem um projeto coletivo para aumento da competitividade das empresas e que proporcionam uma dinâmica específica às relações preexistentes entre elas.

Alguns autores propõem tipologias para as redes de cooperação Interorganizacional. Balestrin & Vargas (apud Gollo; et al 2011 p. 4-5), por exemplo, discorrem sobre as redes horizontais e verticais, apresentando um mapa de orientação conceitual, no qual se trabalha através de quatro quadrantes, sendo eles determinados a partir de duas dimensões: a cooperação ou ligação hierárquica, no eixo vertical e a conveniência informal ou relações formalmente estabelecidas por contratos, no eixo horizontal (Gollo et al., 2011, p. 5). Segundo estes autores, a classificação para estas redes são:

- **Redes verticais:** pautadas na hierarquia, podem-se configurar como cadeia de suprimentos.
- **Redes horizontais:** as relações de cooperação são entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, que trabalham no mesmo setor de atuação, cooperando com seus próprios concorrentes.
- **Redes formais:** atreladas a contratos, regras. Como exemplo, temos os consórcios de exportação, as joint-ventures e as franquias.
- **Redes informais:** baseadas na confiança, são vinculadas à convivência entre atores das organizações e são formadas sem qualquer tipo de contrato formal.

Interessa para este trabalho as diferenças de finalidade entre as redes horizontais e verticais. As redes horizontais, objeto do trabalho empírico e de análise do presente artigo, visam, frequentemente, atingir ganhos de escala e superar as barreiras naturais impostas às MPE. Já nas redes verticais prevalece a relação entre os diferentes elos da

cadeia produtiva e o foco na aprendizagem (Teixeira & Guerra apud Hastenreiter Filho, 2005).

Sob o ponto de vista racional, é fácil entender que as firmas se organizam em rede porque esperam que esta forma de se organizar possa trazer vantagens para si. No entanto, é importante conhecer as potenciais vantagens vislumbradas pelas firmas que justificam a sua opção pela organização em redes.

Autores como Murto-Koivisto e Vesalein (1994), apontam seis fatores que influenciam as empresas a participarem de redes de cooperação Interorganizacionais:

Tabela 2 - Fatores que influenciam às empresas a cooperar entre si

FATORES QUE INFLUENCIAM AS EMPRESAS A COOPERAR ENTRE SI	
Aprendizagem pessoal e organizacional	Sinergia entre empresas
Redução de custos	Encontrar e desenvolver novos negócios
Formação de massa crítica para execução de ações inviáveis às empresas isoladas	Credibilidade junto ao mercado

Fonte: Adaptado Hastenreiter, 2005 p. 31

Complementarmente, Doyle (2000), realizou uma pesquisa junto a 373 empresas na área de manufatura e serviços na Austrália e registrou os seguintes benefícios que justificam a participação das empresas nas redes interorganizacionais:

Tabela 3 - Benefícios da participação nas redes de cooperação interorganizacionais

BENEFÍCIOS DA PARTICIPAÇÃO NAS REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS	
Lucratividade	Expansão nas verbas
Crescimento sustentável	Maior potencial de exportação
Troca de informações	Compartilhamento de ideias
Qualidade do produto/serviço	Manter-se no negócio
Atingimento de metas	Satisfação de clientes
Reconhecimento de negócios	Marketing coletivo

Fonte: Adaptado Hastenreiter, 2005 p. 32

A motivação para a cooperação e a formação de redes é encontrada nas MPEs quando estas percebem que as crescentes pressões por competitividade, combinadas com as suas vulnerabilidades e dificuldades específicas, tornam sua sobrevivência de forma isolada extremamente difícil.

3. METODOLOGIA

Para atingimento dos objetivos estabelecidos para o artigo, realizou-se uma pesquisa de campo de caráter quantitativo e qualitativo. A pesquisa foi desenvolvida a partir de grupos de trabalho formados por alunos de diversos cursos matriculados na disciplina Introdução à Administração de uma universidade pública baiana. Cada grupo escolheu um segmento de negócio pertencente aos setores de serviço ou comércio e realizou a pesquisa exclusivamente com Micro e Pequenas Empresas (MPE) pertencentes ao segmento escolhido. Participaram do processo 16 grupos de trabalho, sendo que dois segmentos de negócios foram trabalhados simultaneamente por dois grupos.

A seguir são apresentadas as questões e os processos adotados na pesquisa de campo para que se atingisse cada um dos objetivos específicos estabelecidos.

3.1. Identificação do nível atual de cooperação das empresas baianas.

Para identificação dos níveis de cooperação, foi perguntado se as empresas entrevistadas realizam atividades em cooperação com outras empresas e, em caso positivo, foi solicitada a discriminação das atividades.

3.2. Identificação da pré-disposição à cooperação das empresas baianas.

As seguintes questões foram apresentadas como instrumento de verificação da pré-disposição à cooperação das empresas baianas:

- Você acredita que a cooperação com outras empresas poderia alavancar a competitividade da sua empresa? Porquê?
- Você participaria de algum programa de suporte à formação de rede de cooperação se ele fosse conduzido por uma instituição de suporte (Ex. SEBRAE, IEL, Universidades)?

Em relação à segunda pergunta, como forma de melhor compreender o que as instituições de suporte precisam fazer para conseguir adesão em processos de promoção da cooperação, as respostas positivas foram complementadas com a seguinte questão adicional:

- Qual a principal contribuição que uma instituição que buscase facilitar o processo de cooperação deveria trazer para o desenvolvimento das redes de cooperação?

3.3. Identificação as práticas coletivas vistas como as mais relevantes pelo setor empresarial de MPEs.

Para identificação das práticas coletivas mais capazes de justificar a cooperação entre empresas do setor, foi apresentada uma lista com onze práticas cujos impactos na competitividade empresarial foram avaliadas a partir de uma Escala de Lickert de sete pontos, onde a extremidade inferior da escala estava associada a um conceito de total irrelevância da prática, contraposta à extremidade superior, associada a um conceito de muita importância para a mesma.

A partir dos resultados construiu-se uma visão das práticas mais relevantes para as MPEs e foi realizada uma análise comparativa entre os segmentos para identificação daqueles que identificam menor e maior ganho de competitividade a partir da adoção de práticas coletivas entre empresas do seu setor.

3.4. Identificação dos principais fatores que inibem o avanço da cooperação entre empresas do mesmo segmento empresarial.

Para compreender o baixo nível de cooperação entre as empresas baianas, foram questionadas as principais dificuldades observadas pelos representantes das empresas para se atingir nível maior de cooperação com as empresas que atuam no mesmo segmento. Em seguida, perguntou-se como essas dificuldades poderiam ser superadas.

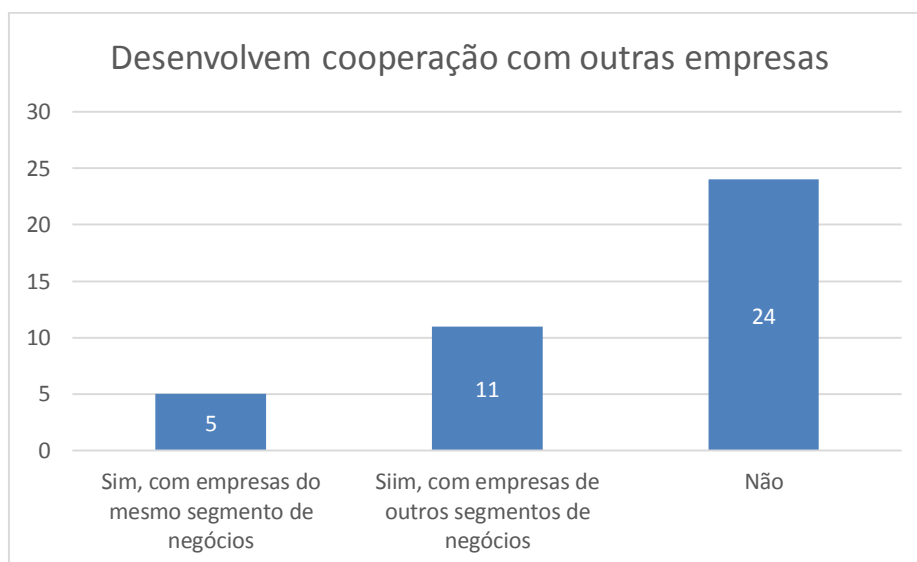
4. PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir foram obtidos a partir de uma pesquisa de campo envolvendo catorze diferentes segmentos de negócio das áreas de serviços e comércio e quarenta empresas classificadas como MPE. Serão apresentados, inicialmente, os dados consolidados da pesquisa para que dos mesmos sejam derivadas as análises e as avaliações relativas às perspectivas de sucesso para um possível programa de redes de cooperação no estado da Bahia.

4.1 Nível de Cooperação das Empresas Baianas

A partir da questão relacionada ao desenvolvimento de atividades cooperativas com outras empresas, enquadraram-se as respostas em três categorias distintas: empresas que não desenvolvem cooperação com outras empresas, empresas que desenvolvem cooperação com empresas que não atuam no mesmo segmento de negócios que o seu e empresas que cooperam com semelhantes. Para essa questão foram obtidas 40 respostas distribuídas segundo a figura abaixo:

Figura 1 - Número de empresas que desenvolvem práticas cooperativas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Observa-se que 24 das 40 empresas respondentes (60%) não desenvolvem práticas cooperativas com qualquer tipo de organização. Um percentual expressivo (27,5%) desenvolve cooperação com empresas de outros setores, as quais não são vistas como competidoras diretas e apenas 12,5% das entrevistadas cooperam com empresas que atuam no mesmo setor e podem ser vistas como concorrentes.

Entre as empresas que cooperam com empresas de outros setores, é possível observar exemplos de prestação mútua de serviços ou a realização de serviços complementares. A primeira situação é observada em academias que fazem divulgação de restaurantes e vice-versa. Em um dos casos citados, há um programa de descontos cruzados. Na relação de empresas que realizam serviços complementares, destacam-se, entre outros exemplos, escritórios de advocacia com focos em condomínios que desenvolvem parcerias com escritórios de administração e contabilidade e academias de ginástica que estão articuladas com centros de fisioterapia. Observa-se, no entanto, que mesmo que se

tome como abrangência qualquer tipo de parceria, apenas 40% das empresas pesquisadas realizam algum tipo de atividade cooperativa.

4.2. Pré-disposição à Cooperação das Empresas Baianas

A pré-disposição à cooperação foi avaliada a partir de duas questões fechadas e uma aberta, essa última com o objetivo de identificar as contribuições que as empresas esperariam receber de instituições que exercessem o papel de Organização de Suporte (OS) no desenvolvimento de uma rede de empresas. Houve um total de 30 respondentes para essas questões.

Inicialmente, foi possível observar, como demonstrado na figura 2, que um percentual significativo das empresas (73,3%) acredita que a adoção de práticas cooperativas pode alavancar a sua competitividade. Já a figura 3 mostra que a maioria, ainda que não significativa, das empresas (53,3%) encontra-se aberta a participar de programas baseados em redes de cooperação desenvolvidos e coordenados por Organizações de Suporte.

Figura 2 - Número de empresas que acreditam na cooperação como mecanismo de alavancagem da produtividade



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Figura 3 - Número de empresas que participariam de programas de redes de cooperação coordenados por Organizações de Suporte



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Entre as empresas que se manifestaram positivamente em relação à participação em programas de rede sob a coordenação de OS, procurou-se identificar quais as contribuições desejadas e/ou esperadas dessas instituições. As expectativas são fortemente discriminadas entre os diferentes segmentos de negócio. Dois dos escritórios de advocacia entrevistados atribuem às OS um papel regulador, voltado para impedir a desvalorização dos serviços de advocacia, com o estabelecimento de padrões mínimos de remuneração para os diferentes serviços. Atribuindo às OS também a condição de reguladoras, uma das empresas entrevistadas se mostrou mais confortável em participar de redes de cooperação se as OS estabelecem parâmetros para as condutas a serem adotadas pelos membros da rede e mecanismos de sanção para as condutas não conformes.

Algumas organizações demandam das OS um papel essencialmente de facilitação no processo, entendendo que elas podem ser importantes para a difusão de informações em relação aos assuntos de interesse geral, a conscientização das empresas no que tange à importância de participar de atividades em redes, além da apresentação de exemplos reais de práticas coletivas que foram capazes de alavancar a competitividade empresarial.

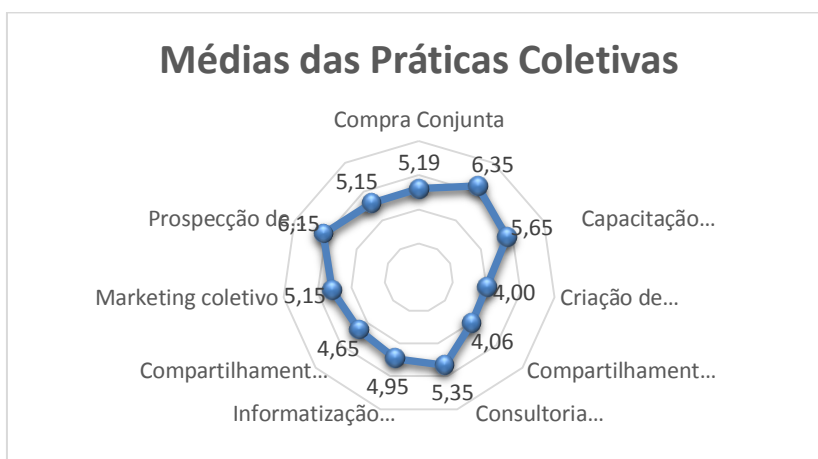
Um outro conjunto de empresas ressaltou aspectos relacionados à criação de um senso de comunidade entre as empresas participantes, com a construção e difusão de uma linguagem comum entre as empresas que poderiam levar à compreensão igual das metas e objetivos almejados para as redes.

4.3. Identificação as práticas coletivas vistas como as mais relevantes pelo setor empresarial de MPEs

Um conjunto de onze diferentes práticas coletivas teve o seu grau de relevância avaliado por 26 empresas, segundo uma escala de Lickert de sete pontos ((1) – Irrelevante e (7) – Muito Importante). Como é possível verificar na figura 4, nenhuma das práticas teve uma avaliação média inferior a 4,0, o que indica que a todas são atribuídas ao menos uma relevância intermediária. Entre aquelas identificadas como mais relevantes, destacam-se a aprendizagem coletiva (6,35), a prospecção de novos mercados (6,15) e a capacitação conjunta (5,65). A avaliação média da importância atribuída às 11 práticas foi 5,15, o que reforça a importância atribuída às práticas coletivas.

Em relação às avaliações das médias das práticas coletivas observadas nos diferentes setores destacam-se as empresas de sex shop como aquelas que enxergam como mais promissoras as práticas coletivas (6,22) e os escritórios de advocacia como aquelas que menos relevância atribuem às mesmas (4,14). No primeiro caso, as duas empresas pesquisadas possuem histórico de cooperação. No caso dos escritórios de advocacia, foi possível identificar que o sentido de competição predomina, já que, as barreiras geográficas à competição são menores.

Figura 4 - Avaliação da Importância das práticas coletivas para competitividade empresarial



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

4.4. Fatores que Inibem o Avanço da Cooperação

Diversos fatores foram apontados como inibidores do estabelecimento da cooperação interorganizacional entre empresas que atuam no mesmo segmento de negócio. A competição exacerbada foi uma justificativa com elevada frequência. Além dessa, um conjunto expressivo de empresas atribuiu à falta de confiança e à demanda de investimento de tempo para o desenvolvimento de laços cooperativos, a responsabilidade pela restrição à cooperação.

Dois fatores que tiveram apenas uma menção merecem ser relacionados por ressaltar a demanda pela inserção de Organizações de Suporte na condição de mediadoras. Uma empresa que atua no segmento de suplementos alimentares demanda uma presença institucional para frear a competitividade irregular, causada por empresas que não atuam de acordo com as leis. Uma segunda clama por uma atuação institucional que tenha a capacidade de promover o diálogo entre as empresas.

4.5. Análise dos Resultados

Os itens 4.1 e 4.2. apontam com clareza que há um *gap* entre a cooperação enquanto realidade e a cooperação enquanto potencial. Enquanto apenas 40% das empresas desenvolvem atualmente algum tipo de prática cooperativa, sendo que apenas 12,5% com empresas que atuam no mesmo setor, 73,3% das empresas acreditam na cooperação como mecanismo de alavancagem da competitividade. Além disso, mais da metade (53,3%) se diz disposta a tomar parte de redes de cooperação desenvolvidas a partir de programas coordenados por Organizações de Suporte como o SEBRAE, IEL, Universidades etc.

Os contrassensos dos números apontam que uma possibilidade de intervenção no procedimento de formação das redes, criando estímulos à participação, pode ser um fator de alavancagem para o processo de cooperação interorganizacional entre empresas baianas. As Organizações de Suporte são vistas pelas diferentes organizações pesquisadas como potenciais mediadoras, facilitadoras e estimuladoras do processo cooperativo, o que evidencia que programas e projetos de apoio à competitividade empresarial, conduzidos por essas instituições e baseados na lógica do associativismo tendem a ser bem recebidos pelas empresas do estado.

Entre as práticas coletivas destacadas como as que possuem maior capacidade de alavancar a competitividade empresarial destacou-se a aprendizagem coletiva, o que torna promissora a proposta de formação de redes baseadas na lógica da aprendizagem e da inovação, focadas na troca de informações, experiências, reflexões e construções de boas práticas coletivas.

Quando são observadas as demandas para a atuação das OS à luz dos principais fatores que inibem a cooperação interempresarial, observa-se que um posicionamento correto dessas organizações, assumindo a condição de facilitadoras e mediadoras do processo de formação e operação das redes, pode estimular as empresas a aderirem a programas que funcionem na lógica de redes. Uma coordenação efetiva do processo de mobilização das empresas e a construção de um arcabouço regulatório amplo em relação às condições para ingresso e permanência das empresas nos programas de redes pode resolver os principais óbices à cooperação identificados: a falta de tempo e confiança dos empresários e o medo de comportamentos oportunistas e não recíprocos por parte das outras empresas.

5. CONCLUSÕES

A partir dos resultados observados para a pesquisa, foi possível detectar que, apesar do nível incipiente atual de cooperação observado entre as MPE baianas que atuam no setor de serviços e comércio, a possibilidade de cooperar e participar de práticas coletivas com outras empresas do mesmo setor é vista de forma positiva por uma expressiva maioria das empresas entrevistadas (73,3 %).

Do mesmo modo, o papel das instituições de suporte num eventual processo de construção de uma política para a competitividade baseada na formação de redes de cooperação aparece como relevante, o que se conclui pelo expressivo percentual (53,3 %) de empresas que se declararam interessadas em participar de iniciativas dessa natureza, caso sejam convidadas. Ficou evidenciado nas respostas dos entrevistados que o nível de informação sobre os ganhos e formas de participação em iniciativas de cooperação interorganizacional ainda é bastante limitado, coincidindo com a demanda dos mesmos para que as instituições de suporte sejam colocadas na condição de provedoras de informação e de animadoras e facilitadoras no processo de construção e de operação das redes.

Um aspecto a ser ressaltado, em relação aos resultados observados, é que as práticas coletivas avaliadas como prioritárias sofrem variações nos diferentes setores de negócio. Um limitado número de segmentos de negócio e de empresas compôs a amostra da pesquisa em pauta, o que indica que pesquisas complementares, envolvendo um número mais abrangente de segmentos, pode ajudar a identificar práticas coletivas mais afeitas a determinados grupos. Como resultado, se teria, por exemplo, a identificação de segmentos de negócio onde as práticas mais instrumentais como a compra ou prospecção conjunta de novos mercados são as mais relevantes e os segmentos que podem estabelecer novos parâmetros para a agenda de inovação, a partir da adoção de práticas como a capacitação e a aprendizagem coletiva. Desse modo, a agenda de construção das redes se iniciaria a partir das práticas coletivas mais eficazes para atrair a participação das empresas e servirem de ponto de partida para o estabelecimento da cooperação entre organizações.

Registra-se, ainda, que o nível de articulação entre os atores nas redes e o sucesso das mesmas não foi investigado, identificando-se apenas a existência de alguma prática

colaborativa entre empresas de um mesmo segmento. Metodologias específicas de enfoque de redes podem ser aplicadas em estudos posteriores com o objetivo de trazer a perspectiva da Análise de Redes Sociais para a análise da maturidade e intensidades das relações estabelecidas entre os segmentos que apresentam algum nível de cooperação.

Outra limitação da pesquisa é a não realização de entrevistas junto às Organizações de Suporte. As principais instituições que possuem potencial para o exercício desse papel junto às empresas baianas já desenvolveram nas últimas décadas programas de suporte a Arranjos Produtivos Locais, aglomerados produtivos e núcleos setoriais, todos com valorização de uma agenda voltada para a cooperação. Os resultados, no entanto, são vistos pelas mesmas como muito acanhados. Contrapor a visão daqueles que se colocam nas condições de ofertantes e demandantes de programas baseados na cooperação é interessante para que se tenha uma análise mais aprofundada das reais possibilidades e méritos que uma proposta de desenvolvimento da competitividade a partir do incremento nos níveis de cooperação pode atingir no estado da Bahia.

Por fim, é importante reconhecer que as análises das iniciativas de incremento da competitividade a partir da promoção da cooperação, reiteradamente, apresentam como limitação uma perspectiva restrita, baseada exclusivamente na possibilidade de resultados trazida pela adoção de práticas coletivas. Nessas situações, os custos de superação das barreiras de resistência à cooperação e de estabelecimento de níveis mínimos de confiança e diálogo, indispensáveis ao compartilhamento de interesses, são negligenciados pelas pesquisas e pelos pesquisadores, muitos dos quais privilegiam uma abordagem panfletária, onde não há espaço para que sejam discutidas as reais vantagens de se aderir a um processo cooperativo.

Referências

- AMATO Neto, J. (2000). *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Editora ATLAS.
- BALESTRIN, A., & VARGAS, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, Edição Especial, pp. 203-227.
- BALESTRO, M. V. (2002). *Confiança em Rede: a experiência da rede de estofadores do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002).
- BARRETO, A. V. (2003). Cultura da cooperação: subsídios para uma economia solidária. In Souza, A.R. et al. (Org.). *Uma outra economia é possível* (pp 287-314). São Paulo: Contexto.
- BERNARD, C. (1968). *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University Press.
- BRITTO, J. (2004). Cooperação interindustrial e redes de empresas. In Kupfer, D. & Hasenclever, L. (Org.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil* (pp. 345-388). Rio de Janeiro: Campus.
- CASTELLS, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- COOKE, P., MORGAN, K. & PRINCE, A. (1995). *The future of Mittelstand: coolaboration versus competition in globalisation, networking and small firm innovation*. Londres: Grahman and Trotman.
- DEUTSCH, M. (1960). The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion. *Human Relations*, 13(2), 123-139.
- DOYLE, G. (2000). *Making Networks Work*. Dublin: Skillnets Training Networks Programme.

- FACHINELLI, A. C., MARCON, C. & MOINET, N. (2002). *A Prática da Gestão de Redes: Uma Necessidade Estratégica da Sociedade da Informação*. Working paper: BNDES.
- GOLLO, S., SILVA, A., PREDEBON, E., KOLCENTI, C. & BALEN, D. (2011). Rede de cooperação interorganizacional: estudo de caso de uma rede metal-mecânica no rio grande do sul. V *Encontro de Estudos em Estratégias*, Porto Alegre. Acesso em: 27 Jul. 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES430.pdf
- HASTENREITER, H. (2005). *As Organizações de Suporte Suportam ou São Suportadas pelas Redes Inteorganizacionais?* (Tese de Doutorado, Universidade Federal da Bahia, 2005).
- JONES, G. & GEORGE, J. (1998). The experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3).
- MARIZ, L. A. da C. (2002). Explorando os Limites do Conceito de Confiança Interorganizacional: o Caso de Redes de Desenvolvimento Tecnológico. *XXVI Enanpad*, Salvador.
- MAYER, R., DAVIS, J. & SCHOORMAN, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- MURTO-KOIVISTO & VESALAINEN, J. (1994). Network Management and Interfirm Cooperation. *Proceedings of the University of Vaasa, Finland*, Discussion paper No 172.
- ROSENFELD, S. Clustering, networking and industrial modernization. *Regional Technology Strategies*, Inc, Chapel Hill, North Carolina, USA. Georgia Tech. Internet Program, USA, 1999.
- SMITH, K., CARROL, S. & ASHFORD, S. (1995). Intra and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- TEIXEIRA, F., HASTENREITER, H., PIRES, A. & GÓES, S. (2011). Cooperação em Tempos de Mudanças Organizacionais e Tecnológicas. *III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR*, João Pessoa/PB, setembro de 2011, p. 9. Acesso em: 17 jun. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR108.pdf>
- VALLE, A. & KLIPPEL, M. (2007). Competitividade das micro e pequenas empresas brasileiras. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 1(1).
- VERSCHOORE Filho, J. R. de S. (2004). Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In *Redes de Cooperação: uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.