



A Estratégia de Intercooperação de Redes Empresariais: uma Análise dos Fatores Preditores

Douglas Wegner

Fundação Dom Cabral – Nova Lima – MG – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8634-5971>

Matheus Oliveira de Almeida

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Porto Alegre – RS – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5760-5201>

Marcos Vinícius Bitencourt Fortes

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Porto Alegre – RS – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7976-5775>

Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Porto Alegre – RS – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4014-8109>

Resumo

O estudo teve como objetivo analisar os fatores preditores na intenção de redes empresariais em adotar uma estratégia de crescimento através da intercooperação. A pesquisa adotou a abordagem quantitativa, por meio de uma survey com 156 associados de redes empresariais e analisou os dados por meio de regressão linear múltipla. A estratégia de intercooperação em redes empresariais emerge como estratégia de crescimento onde a complementariedade das redes auxilia a obtenção de objetivos comuns, além de manter as redes atrativas para seus participantes, bem como a novos associados. Estudos anteriores já identificaram benefícios da intercooperação, entretanto resta investigar os fatores antecedentes desta estratégia interorganizacional. Os resultados demonstram que os antecedentes da intercooperação se originam de motivações estratégicas, gerenciais, culturais e ambiental-institucional, sendo também o número de associados da rede fatores que influenciam decisões futuras de intercooperar. O estudo apresenta contribuições gerenciais e teóricas a respeito da identificação dos fatores propulsores e restritivos e suas dimensões, além do impacto destes na intenção das redes empresariais em adotar estratégias de crescimento por meio da intercooperação.

Palavras-chave: Fatores Preditores. Intercooperação. Redes Empresariais. Relações Interorganizacionais.

Inter cooperation Strategy in Business Networks: An Analysis of the Predictive Factors

Abstract

The study aimed to analyze the predictive factors in the intention of business networks to adopt a growth strategy through inter cooperation. The research followed a quantitative approach. A survey with 156 members of business networks was conducted and the data were analyzed using multiple linear regression. The inter cooperation strategy in business networks emerges as a growth strategy where the complementarity helps to achieve common goals, in addition to maintaining the business networks attractive for its participants, as well as new members. Previous studies have already identified the benefits of inter cooperation, however, it remains to investigate the antecedent factors of this interorganizational strategy. The results demonstrate that the antecedents of inter cooperation originate from strategic, managerial, cultural, and environmental-institutional motivations. Also, the number of member-firms is a factor that influences future decisions to cooperate. The study offers managerial and theoretical contributions regarding the identification of drivers and restrictive factors and their dimensions, in addition to their impact on the intention of business networks to adopt growth strategies through inter cooperation.

Keywords: Predictive Factors. Intercooperation. Business Networks. Interorganizational Relations.

La estrategia de intercooperación de la red empresarial: un análisis de los factores predictivos

Resumen

El estudio busca analizar los factores predictivos en la intención de las redes empresariales de adoptar una estrategia de crecimiento a través de la intercooperación. Esta investigación adoptó el enfoque cuantitativo, realizó una encuesta con 156 miembros de redes empresariales y analizó los datos mediante regresión lineal múltiple. La estrategia de intercooperación en redes corporativas surge como una estrategia de crecimiento donde la complementariedad ayuda a lograr metas comunes, además de mantener las redes atractivas para sus participantes, así como nuevos miembros. Estudios previos ya han identificado los beneficios de la intercooperación, sin embargo, queda por investigar los factores antecedentes de esta estrategia interorganizacional. Los resultados demuestran que los antecedentes de la intercooperación se originan en motivaciones estratégicas, gerenciales, culturales y ambientales-institucionales, así como la cantidad de factores asociados que influyen en las futuras decisiones de intercooperar. El estudio demostró aportes gerenciales y teóricos en cuanto a la identificación de factores impulsores y restrictivos y sus dimensiones, además de su impacto en la intención de las redes empresariales de adoptar estrategias de crecimiento a través de la intercooperación.

Palabras clave: Factores predictivos. Intercooperación. Redes comerciales. Relaciones interorganizacionales.

1 Introdução

A intercooperação é promovida pelo conjunto de métodos de gestão voltados para a ação e integração em forma de rede, que tem como objetivo disponibilizar e criar produtos/serviços, bem como possibilitar a criação de empresas com propósitos específicos. (GOES, 2011). A intercooperação ocorre em um nível acima da cooperação entre empresas, pois trata-se da cooperação entre redes.

Esta estratégia surge então como uma alternativa para que as redes empresariais lidem com as mudanças mercadológicas e a crescente competitividade

nos mercados (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015). A intercooperação está atrelada as iniciativas entre redes, que partilham de objetivos comuns pautadas nos pressupostos cooperativistas (ROSSI, 2005). Nesta direção, a lógica se repete para as redes empresariais e suas ações de intercooperação. (BRAGA, 2010).

A cooperação interorganizacional é uma estratégia adotada por organizações que têm a intenção de permanecerem competitivas no mercado e maximizar seus resultados por meio de redes empresariais. Quando inserida em redes empresariais, a organização tende a obter recursos, habilidades e resultados que não poderiam ser alcançados de forma individual. Os benefícios alcançados por meio de redes alteram, portanto, a visão individualista para uma concepção de resultados coletivos. (GULATI, NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004; WITTMANN et al., 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

No contexto brasileiro, as redes são formadas por pequeno número de participantes e a maioria é de âmbito regional (WEGNER, PADULA, 2011), o que limita a geração de ganhos relacionais (DYER, SINGH, 1998; DYER, SINGH, HESTERLY, 2018). Dados levantados pelo Observatório Brasileiro de Redes e Centrais de Negócios indicam que, em 2022, havia aproximadamente 500 redes em atividade. Neste contexto, sugere-se que a adoção de estratégia de intercooperação seja uma alternativa eficiente para as redes brasileiras se tornarem mais competitivas (WEGNER et al., 2015). O estudo de Carvalho, Wegner, Begnis e Antunes (2018) sustenta essa proposta, ao demonstrar que as redes de pequeno porte estão seguindo essa estratégia.

À vista disso, a intercooperação como estratégica do crescimento de redes pode proporcionar ganhos de mercado e aumento econômico em performance (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016) ao permitir adaptabilidade em mudanças mercadológicas, visando a sustentabilidade dos ganhos das redes (SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016). Além disso, a mobilização de empresas em redes contribui para os agentes econômicos inseridos em uma região em prol de seu desenvolvimento regional (SABOURIN et al., 2020).

Nesta direção, nota-se o interesse na literatura em compreender e analisar estratégias que resultam em intercooperação empresarial (WEGNER; DOLCI, 2016; CARVALHO et al., 2018). No entanto, a literatura ainda negligencia os fatores que exercem influência na intenção dos associados de redes empresariais em adotar a estratégia de intercooperação, tendo em vista que as decisões em redes ocorrem em comum acordo perante associados de cada rede. Neste sentido, é importante investigar esse fenômeno a procura de identificar quais são os elementos preditores da intercooperação que ponderam as decisões dos associados.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que impactam na intenção à intercooperação em redes de empresas. Busca-se com esse objetivo preencher a lacuna teórica ao reconhecer os fatores que interferem na tomada de decisão dos associados, além de contribuir para a discussão sobre o tema, ao apresentar quais são e qual o impacto dos fatores na intenção de intercooperar. A fim de apresentar os resultados da pesquisa, o presente artigo está estruturado em seções. Primeiramente apresenta-se o referencial teórico, seguido da metodologia, resultados, discussão dos resultados e conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes Empresariais

A cooperação entre empresas é de vital importância para a economia devido à capacidade de gerar interdependência cooperativa entre empresas de diversos setores. Os relacionamentos entre organizações emergem quando estas buscam novas vantagens competitivas. (GRANDORI; SODA, 1995; TODEVA, 2006). Ademais, as relações interorganizacionais são configurações não lineares de laços que se relacionam entre os diversos atores do campo organizacional. (KENIS; KNOKE, 2002). Estas configurações são relações entre duas ou mais organizações autônomas que trabalham de forma conjunta, com o intuito de desenvolver constantemente seus recursos e resultados com objetivos próprios e coletivos. (OLIVER, 1990; PROVAN; KENIS, 2008).

Estes relacionamentos interorganizacionais assumem formas diversas, sendo uma delas denominada rede empresarial. Redes empresariais são organizações compostas por um grupo de empresas com objetivos comuns, normalmente relacionadas com prazo ilimitado de existência. (VERSCHOORE, 2004). As relações em rede geralmente se estabelecem para busca de aumento de competitividade (MARCON; MOINET, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004; CENTENARO; LAIMER, 2017). Desta forma as organizações buscam, por meio de redes empresariais, acesso a recursos materiais e imateriais. (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010).

Essa configuração pode ajudar as empresas a enfrentar as adversidades do mercado, pois permitem trocas de conhecimentos por meio das interações entre atores (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017) e por permitir o acesso a novas tecnologias, gerando ganhos de escala. (BARCELLOS, BORELLA, PERETTI; GALELLI, 2012; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Logo, a coordenação dos relacionamentos se faz necessária para garantir a eficiência da rede. (BALESTRIN et al., 2010).

As redes geram uma nova forma de organização que está assentada em uma identidade organizacional coletiva compartilhada por seus membros (WEGNER et al., 2023). Essas relações tornam-se contínuas, e tem como principal foco gerar vantagem competitiva frente às demais organizações externas à rede. Sendo assim, estabelece-se uma propriedade institucional nas fronteiras organizacionais da rede, definindo as empresas que fazem parte desta rede, caracterizando-as como entidade única organizacional. Ressalta-se que diante das necessidades e intenções dos atores de uma rede, intensifica-se a troca de informações, conhecimentos aumentando a sinergia das empresas participantes. (OLIVEIRA; RUBIN; DIAS; SILVA, 2011).

As redes como unidades organizacionais estão contidas as características da rede quanto às características comuns das organizações que fazem parte dela, entre as quais, estão os laços, os atores, os relacionamentos interorganizacionais, bem como estratégia da rede, sua estrutura, coordenação, processos e relacionamentos. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

2.2 Estratégias de Crescimento de Redes Empresariais

A adoção de estratégias de crescimento é fundamental para que as redes possam ampliar seu poder de mercado, gerar maior atratividade para as organizações participantes e, também, para que possam gerar motivações para novos associados (WEGNER et al. 2023). O volume de negócios é um dos principais fatores para a competitividade de mercado, seja para redes de empresas, seja para grandes corporações varejistas. (WEGNER; PADULA, 2011). Há duas estratégias que são consideradas como estratégias básicas que podem ser utilizadas em redes de empresas, objetivando a expansão da rede a partir dos seus negócios atuais. São elas: estratégias de penetração de mercado e aumento da eficiência das empresas, que servem para otimizar o negócio já existente e ampliar o escopo das atividades de mercado. (GROß, 2003).

A penetração de mercado consiste em captar novos associados e otimizar os resultados com os associados existentes, buscando o aumento da fidelidade dos atores com a rede, o desenvolvimento de marca própria, o angariamento de novos fornecedores, a ampliação do portfólio de serviços oferecidos pela rede aos associados e até mesmo a criação de novos conceitos de negócios. (WEGNER; PADULA, 2011). É improvável que a estratégia de penetração de mercado isoladamente possa assegurar a capacidade de sobrevivência da rede. (GROß, 2003).

As estratégias apresentadas devem ser complementadas por estratégias com foco externo, sendo elas: internacionalização, diversificação, verticalização e horizontalização. A estratégia de internacionalização intenciona a oportunidade de crescimento buscando mercados ainda não explorados. A estratégia de diversificação corresponde à ampliação da gama de produtos e à geração de novos negócios. Já a estratégia de verticalização possibilita à rede ter maior impacto sobre a cadeia de valor, melhorando sua lucratividade e sua posição competitiva. Para a estratégia de horizontalização pode ser compreendida como uma estratégia de intercooperação, uma vez que amplia os efeitos da escala de mercado por meio da cooperação com outras redes já existentes. (GROß, 2003).

Em adição, a estratégia de crescimentos de rede implica em adequação de estruturas organizacionais, no estabelecimento de mecanismos de governança e modificações de suas práticas de gestão que são impactadas pelo volume de negócios e o número de participantes da rede. (WEGNER; PADULA, 2011).

2.2.1 Estratégia de Intercooperação

A intercooperação consiste na união de duas redes de empresas ou mais, mantendo sua individualidade e independência, realizando atividades em conjunto em prol de benefícios mútuos. (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019). Desta forma, como estratégia, a intercooperação pode ajudar o fortalecimento da cooperação empresarial respeitando a independência de cada rede empresarial, e proporcionando ganhos maiores. (SOARES et al., 2016). Além disso, a intercooperação possibilita maior competitividade por meio da complementariedade das redes envolvidas neste processo (CARVALHO et al., 2018).

Considera-se que esta estratégia, é uma maneira de transpor limitações individuais da rede. A intercooperação possibilita diminuição de riscos, custos e ainda pode oferecer benefícios de novos mercados (BORGES; DOMINGUES, 2017). Além disso, Braga (2011) reforça que a troca de informação ou de experiências também pode se considerar uma forma de intercooperar.

A intercooperação é considerada um conceito relevante para o desenvolvimento tanto de cooperativas, atrelados a resultados positivos de eficiência no mercado (GOES, 2011), quanto de redes empresariais. Ainda que as redes empresariais tenham características distintas de cooperativas (desde o formato jurídico até o perfil dos membros e os objetivos da ação coletiva), entende-se que o conceito de intercooperação também se aplica a elas, vislumbrando a possibilidade de ampliação dos seus ganhos coletivos. Isso porque, de uma maneira geral, a intercooperação consiste na formação de alianças entre organizações de caráter colaborativo (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019).

Partindo do princípio de que a intercooperação é uma estratégia de crescimento horizontal com potenciais benefícios as redes, propõe-se que existam fatores propulsores e fatores restritivos que influenciam na decisão de adotar esta estratégia. Os fatores estão presentes nas dimensões estratégia, gerencial, cultural e institucional.

2.3 Fatores Preditores da Intercooperação

2.3.1 Dimensão Estratégica

O crescimento da importância do estudo da estratégia, somado ao interesse dos assuntos relacionados a redes empresariais, sugere a necessidade de discutir a aplicação das ideias da estratégia a redes empresariais (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008). A busca pela associação com outras empresas tem como principal vantagem o alcance de benefícios como compartilhamento dos riscos e custos para exploração de novas oportunidades de negócios. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Neste sentido, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente, enquanto a eficiência operacional consiste em atividades organizacionais que buscam atingir as melhores práticas, ou seja, a eficiência das operações. (PORTER, 1999). Quanto maior é a competição na área de atuação empresarial, mais relevante é essa compreensão, pois as mudanças ambientais, como as alterações políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e as referentes ao meio natural afetam a competitividade e, por consequência, as decisões estratégicas organizacionais. (BRITTO; MAZZARINO; BARDEM, 2016).

A estratégia utilizada por empresas de pequeno e médio porte em associar-se às redes empresariais, objetivando a obtenção de sinergias para aquisição de seus objetivos, é cada vez mais usual no âmbito nacional. Esta estratégia tende a proporcionar às empresas acesso a novas regiões de atuação. (GASPAR; BORGADO; Lima, 2013). Diversas estratégias foram desenvolvidas para as PME's (Pequenas e Médias Empresas) alavancar a competitividade. (PETTER; RESENDE; ANDRADE; HORST, 2014).

Aliança estratégica é um tipo de ação cooperativa que contribui para o melhoramento do desempenho de cada organização pertencente. Mais do que a concorrência entre elas, para a criação da aliança cooperativa, deve haver a semelhança de recursos entre os atores, além do compartilhamento de suas atividades, proporcionando maior ganho de visibilidade das redes. Além disso, após a operacionalização de mercados em intercooperação com outras redes empresariais, permite que a rede mantenha sua gestão independente. (Carvalho et al., 2018).

A construção da estratégia de forma coletiva é crucial para uma rede, pois ela objetiva a determinação das políticas de gestão, aproveitamento de recursos e posicionamento da rede, vislumbrando atingir os objetivos propostos na formação desta. (BORTOLASO; VERSHOORE; ANTUNES, 2012). Os resultantes da formação de uma estratégia coletiva são considerados como fatores propulsores à intercooperação. Salienta-se que para cada dimensão existam fatores que propulsionam a intercooperação entre redes de empresas, estes fatores emergem da percepção de ganhos provenientes da cooperação entre as redes.

A estratégia é concebida como uma perspectiva, um modo de complementar toda e qualquer atividade organizacional, central ou periférica. Neste sentido, a estratégia é definida como a própria organização ou acordada com demais organizações. Tais acordos devem ser explícitos, propiciando o ajustamento ao longo de sua execução. Porter (1999) destaca que os limites externos são sujeitos a mudanças por seu meio ambiente. As ameaças, com seus consequentes riscos e recompensas potenciais, refletem o impacto sobre a companhia de fatores, como a dificuldade no alinhamento das estratégias, análise da concorrência, posicionamento impactando no público-alvo, entre outras.

Os autores Olave e Amato (2001) indicam que algumas redes empresariais sejam constituídas por empresas concorrentes que optem por cooperar em um certo domínio específico. Porém, ao aderir às redes, as empresas correm o risco de ter suas estratégias copiadas pelos seus concorrentes. Os fatores restritivos demonstram a dificuldade que os empreendedores têm em utilizar a capacidade de interação estratégica com as demais empresas. (MCGRAT; O'TOOLE, 2013). O Quadro 01 compila as variáveis independentes encontradas na literatura.

Quadro 01 – Variáveis da dimensão estratégica

Dimensão Estratégica	Promover a troca de conhecimentos e experiência entre redes
	Aumentar o poder de barganha das redes envolvidas
	Acessar novos fornecedores e clientes para as redes
	Fortalecer a marca das redes
	Competir com grandes empresas
	Reduzir custos das redes envolvidas
	Dar mais visibilidade às redes
	Acessar novas regiões de atuação
	Aperfeiçoar a logística das redes envolvidas
	Risco de ter as estratégias da sua rede copiadas
	Falta de pensamento estratégico das redes
	Necessidade de trocar a identidade visual da sua rede
	Dificuldade de alinhar as estratégias entre as redes
	Dificuldade por diferenças de público-alvo
	Dificuldade de alinhar fornecedores em comum
A forte concorrência existente entre as redes	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As variáveis encontradas na literatura portanto remetem aos fatores que compreendem aos aspectos estratégicos que são considerados ao tomar a decisão de cooperar com outras empresas. O quadro acima compila os diversos fatores que impulsionam ou restringem em alguma parte a decisão de cooperar. A próxima seção discute as variáveis da dimensão gerencial.

2.3.2 Dimensão Gerencial

A dimensão gerencial está associada à tentativa de se afirmar sob a dominação do mercado, dos recursos materiais destinados à produção, da tecnologia inerente ao desenvolvimento das suas atividades e do conhecimento específico necessário para sua área de atuação (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). A gestão da rede contribui para o desenvolvimento de produtos ou serviços, pois auxilia as empresas responderem a estímulos do mercado, demandando produtos inovadores e competitivos. (SAASTAMOINEN; REIJONEN; TAMMI, 2018).

A gestão é considerada crucial para as empresas obterem vantagens competitivas únicas, uma vez que o ambiente em mudança exige aos gestores uma análise precisa do meio ambiente, uma alocação efetiva de recursos e uma escolha correta de mercados em que a organização irá competir (ACQUAAH, 2003). Esta gestão de redes empresariais deve ser pautada por alguns princípios, que incluem a organização democrática das atividades, gestão profissional participativa e a intercooperação de informações, princípios estes que tendem a impulsionar a colaboração dos participantes. (CHENEY *et al.*, 2014).

Correa (2009) alega que a comunicação da rede é uma ferramenta de gestão em que ocorre a disseminação de objetivos e valores comuns que devem ser compartilhados por toda a rede, assim como a propagação das perspectivas de ganhos competitivos e a interação entre os participantes de uma rede empresarial.

Ainda neste sentido, a comunicação aberta é considerada crucial para o sucesso da cooperação. A cooperação bem-sucedida requer uma certa quantidade de transparência e confiança nas relações entre os membros da rede. (RITALA *et al.*, 2009).

A gestão de redes assume formas múltiplas, sendo algumas destacadas, como o estabelecimento de comitês, a cooperação de marketing e o uso comum de tecnologia da informação para facilitar o gerenciamento da rede (MULLER, 2012). A partir da percepção de Mariotti e Haider (2018), orienta-se que os gestores de redes devem promover a colaboração e a interação entre os parceiros da rede. Neste sentido a liderança positiva nas redes possibilita a impulsionar a cooperação.

Manser *et al.* (2016) destacam que a gestão da rede deve coordenar os demais atores, exigindo um nível de comprometimento mútuo entre ator e rede. Esta combinação tende a favorecer a confiança e minimizar conflitos existentes. Contudo, nenhuma atividade de liderança da rede está totalmente sob controle de um único membro. A liderança da rede representa o esforço colaborativo. Sendo assim, os sistemas de regulação e controle devem ser aplicados para dirimir possíveis atritos. (HUXHAM *et al.*, 2000).

Para que a capacidade de liderança na rede seja sustentada, é necessária a inovação nos processos da rede repetidamente. O conhecimento mútuo por meio da troca de informações é essencial para o sucesso da rede. Ademais, a colaboração dos atores da rede é fundamental, pois estimula a confiança entre os atores da rede e mitiga o medo de comportamentos oportunistas (CAPALDO, 2007). Em continuidade, Sydow (2004) relata alguns aspectos desfavoráveis que podem prejudicar a gestão de redes, sendo os conflitos contínuos e a falta de uniformidade.

As redes, que possuem em sua gestão atores pertencentes a empresas que fazem parte da rede, necessitam de sistemas que exerçam a regulamentação e o controle sobre as ações de gestão. Tais ações restringem as organizações em desviar recursos relevantes da rede para suas atividades fora do escopo. (NOSELLA; PETRONI, 2007). Ademais, Saz-Corronza e Ospina (2010) revelam que a gestão da rede deve ser clara, com processos estruturados. Sendo assim, os gestores devem difundir os objetivos da rede por entre seus associados. Tais processos tendem a unir a rede e apoiar a legitimidade da gestão.

Além do mais, uma estrutura participativa, com processos decisórios abertos e inclusivos, ajuda a garantir a união dos participantes da rede, reduzindo as incertezas sobre a gestão. No que se refere à seleção de participantes da rede, esta deverá ser de acordo com os critérios estabelecidos a nível da rede e não de acordo com as preferências independentes dos membros da rede. Isto evita que os membros de cada organização obtenham vantagens unilaterais da rede (SAZ-CORRONZA; OSPINA, 2010). As variáveis que compõem o constructo podem ser verificadas no quadro 02.

Quadro 02 – Variáveis dimensão gerencial

Dimensão Gerencial	As redes não usam softwares de gestão semelhantes
	As redes não possuem processos sucessórios estruturados
	Há pouca transparência nas informações das redes
	Há muita lentidão nos processos de negociação internos
	As redes possuem um baixo nível de maturidade
	As redes possuem controles frágeis
	Dirigentes não remunerados desestimula o comprometimento dos gestores
	É fundamental ter uma gestão profissional para o sucesso da rede
	É necessário utilizar as tecnologias de comunicação para integrar os associados
	As redes necessitam ter lideranças positivas
	Falta de uniformidade de sistemas de informações das redes
	Processos sucessórios pouco estruturados
	Dificuldade de transparência de informações
	Lentidão dos processos de negociação internos
	Baixo nível de maturidade das redes
	Sistemas de regulação e controle frágeis nas redes
	Modelo de dirigentes não remunerados desestimula o comprometimento dos gestores
	Líderes e profissionais despreparados para gestão de redes
	Falta de confiança na competência gerencial dos participantes
	Não compreensão do conceito de intercooperação
Falta de modelos gerenciais de sucesso na intercooperação	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os fatores abordados no quadro acima compõem a dimensão gerencial restritiva, onde exercem restrição ao processo de intercooperação em redes empresariais. A próxima seção discute as variáveis da dimensão cultural.

2.3.3 Dimensão cultural

As redes empresariais precisam construir uma cultura competitiva, cooperativa e orientada para o mercado. Um contexto cultural apropriado pode servir de suporte para superar os impactos negativos provenientes do mercado (GOPALAKRISHNAN; ZHANG, 2017). Além disso, as redes também contribuem com a mudança de cultura e comportamentos dos empreendedores em relação às estratégias empresariais até então utilizadas.

A cultura interorganizacional desenvolve-se como um sistema de símbolos e significados que são compartilhados por grupos ou indivíduos de diferentes organizações que moldam a cultura da rede (LARENTIS *et al.*, 2018). Sendo assim, as redes que exercem intercooperação com redes dinâmicas e inovadoras tendem a absorver processos e dinâmicas incluindo em seu escopo cultura de inovação, executando em seus produtos e serviços. (LEE; KIM; PARK, 2015).

Larentis *et al.* (2018) destacam que a quantidade e a qualidade de interações entre diferentes organizações geram maior confiança, comprometimento, cooperação, proporcionando processos de aprendizagem estruturados, porém, tais interações interferem nas questões culturais da rede é perceptível que a cultura desempenha um papel importante na inovação de processos e negócios. As

organizações que implementam uma cultura de desenvolvimento interorganizacional, consistentes com os objetivos das organizações, exercem controle apropriado ao mercado (BUSHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013). Além disso, a cultura de cooperação gera efeito positivo sobre os relacionamentos interorganizacionais (LUND; SCHEER; KOZLENKORA, 2013). As empresas devem aspirar e desenvolver valores culturais que lhes permitirão adquirir continuamente conhecimento de seus parceiros e responder, assim, de maneira oportuna, as necessidades de mercado. (GOPALAKRISHNAN; ZHANG, 2017).

A diversidade de cultura e valores tende a restringir a intercooperação, uma vez que pensamentos e atitudes estão desconexos com cada propósito de cada rede (HALL, 2006). Yeung (2005) revela que as diferenças de valores culturais existentes em cada rede produzem diferentes estruturas e significados que orientam as relações dos atores da rede. A estrutura das relações sociais dos atores das redes gera conceitos que podem ser considerados como cultura da rede. Assim, deve-se reduzir o conservadorismo dos associados da rede para que gere maior envolvimento e comprometimento dos atores, identificando-se com os propósitos da rede (YEUNG, 2005). Para que as redes empresariais obtenham sucesso, todos os associados da rede necessitam compartilhar as mesmas informações, objetivos e intenções, tendo a cultura e a identidade reconhecida por todos os associados. (Martino, 2001). O quadro 03 compila o que a literatura entende por dimensão cultural e seus aspectos.

Quadro 03 – Variáveis Dimensão Cultural

Dimensão Cultural	Percepção de redes como potenciais aliados
	Existência de cultura da cooperação na rede
	Redes com valores divergentes
	Conservadorismo dos empresários
	Falta de confiança na transparência dos participantes
	Diferenças culturais e regionais
	Cultura do individualismo das redes
	Cultura da rivalidade entre as redes

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Ressalta-se que a cultura de uma rede empresarial será consolidada à medida que se estabelece um conjunto de fatores que permitam o acesso a significados comuns, os quais são norteadores das ações e objetivos comuns das redes (CORREA, 2009). Para tal, os fatores demonstrados têm um caráter restritivo ao estabelecimento da intercooperação, uma vez que ela requer uma visão abrangente em torno do benefício mútuo. A próxima seção discute os fatores ambientais e institucionais relacionados a intercooperação.

2.3.4 Dimensão Ambiental Institucional

Na dimensão ambiental institucional, a competitividade está relacionada à capacidade dos gestores da organização de compreender e realizar a gestão dos recursos (BRITTO et al., 2016). Presno (2001) destaca que, em se tratando do ambiente institucional, pode-se destacar as mudanças implementadas na política de ajuste estrutural. A eliminação de mercados protegidos por subsídios e outros tipos

de intervenção, mudou a relação do Estado com a atividade econômica, impactando as organizações para enfrentar a nova realidade.

Nos últimos anos, os instrumentos de políticas públicas foram considerados como facilitadores nas relações interorganizacionais por meio da criação de redes empresariais, permitindo o acesso à aprendizagem e às inovações (LATORRE *et al.*, 2017). Bretos e Marcuello (2017) enfatizam as vantagens da intercooperação e a colaboração com outros agentes locais para enfrentar os desafios da concorrência, superando os potenciais desvantagens com redes mais consolidadas. Porém, Cheney *et al.* (2014), destacam que esta é uma complexa interação econômica e com fatores sociais que impactam as empresas relacionadas, sendo a concentração de mercado e a concorrência com grandes redes já consolidadas fatores propulsores para as redes exercerem o processo de intercooperação, possibilitando competir com grandes concorrentes.

A dimensão ambiental institucional está ligada às relações de cooperação com instituições locais, como associações, sindicatos, instituições de ensino e pesquisa e organizações governamentais (Cropper *et al.*, 2008). As empresas são sistemas abertos e dinâmicos, um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si, objetivando um fim comum em constante inter-relação com o ambiente (Pereira, 1999). Sousa *et al.*, (2014) destacam que as redes empresariais têm gerado desenvolvimento socioeconômico nos seus ambientes de atuação através da geração de renda com incentivo à criação de empregos e qualificação produtiva das empresas por meio da promoção de cursos, capacitações e treinamentos, demonstrando que as redes empresariais fortalecem o aparato produtivo de suas empresas, inserindo-as em uma relação de mercado-sociedade e empresa-cliente.

As redes de PME's promovem a demanda por novos produtos ou serviços, tanto para as empresas, quanto para o setor público, produzindo maiores retornos associados à aquisição de inovações em processos e serviços (SAASTAMOINEN *et al.*, 2018). As políticas públicas têm por objetivo proporcionar melhores condições sociais àqueles indivíduos ou grupos que a eles estão vinculados (TEIXEIRA, 2002). Klein e Pereira (2014) complementam que as redes empresariais possuem algumas características que são únicas, pois os seus relacionamentos são pautados na confiança mútua e reciprocidade dos associados. Complementa-se que as redes empresariais são organismos importantes para o aporte no desenvolvimento das regiões onde atuam, gerando melhorias ambientais e contribuições sociais. (JESUS; FRANCO, 2016). O quadro 04 compila o que a literatura entende por dimensão ambiental-institucional.

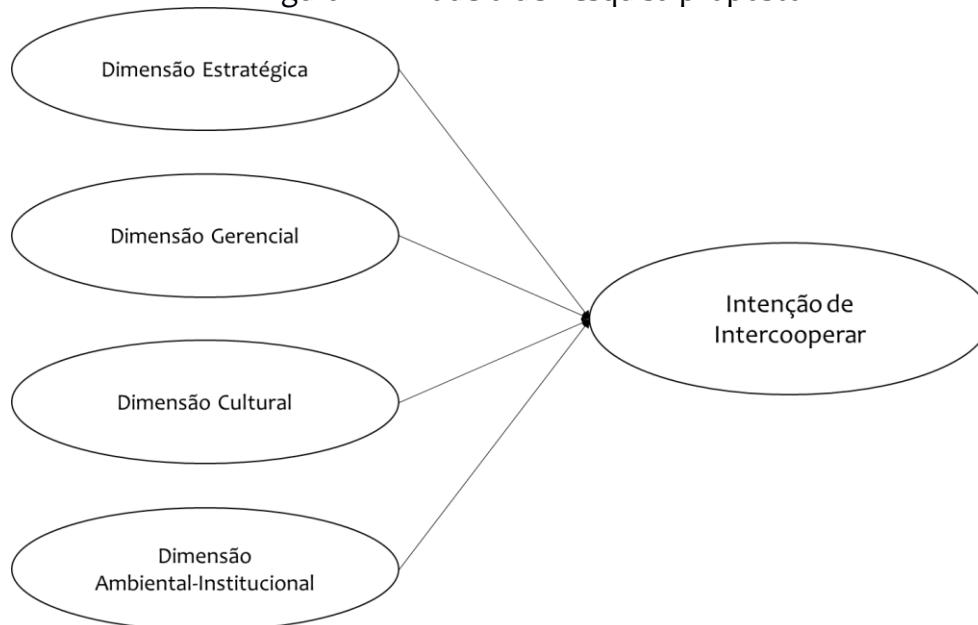
Quadro 04 – Variáveis dimensão ambiental-institucional.

Dimensão Ambiental-Institucional	Tendência de concentração no mercado
	Apoio de órgãos de suporte no fomento à cooperação
	Recessão econômica impulsiona a cooperação
	Número de redes no mercado
	Concorrência de redes mais consolidadas
	Fornecedores exigem grandes metas
	Falta de iniciativas voltadas à intercooperação
	Falta de representação institucional das redes/ambiente de aproximação
	Falta de cases de sucesso

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A Figura 01 apresenta o *Framework* proposto para a presente pesquisa, onde elenca as variáveis independentes relacionadas anteriormente, dimensão estratégica, gerencial, cultural e ambiental-institucional.

Figura 01 - Modelo de Pesquisa proposto



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

O Framework proposto, portanto, propõe identificar os fatores que impactam na intenção à intercooperação em redes de empresas por meio das variáveis demonstradas por meio das dimensões (1) Estratégica; (2) Gerencial; (3) Cultura; (4) Ambiental-Institucional. Para isso, a próxima seção discute a metodologia para operacionalização de tal proposta.

3 Procedimentos metodológicos

Como procedimento metodológico, utilizou-se o método quantitativo descritivo exploratório, por meio de uma survey com 180 empresas que atuam em redes empresariais. Após a retirada dos outliers a população amostral para os testes estatísticos foi de 156 respondentes. A coleta de dados ocorreu por meio de survey e os dados foram analisados por meio de regressão linear múltipla.

O questionário de pesquisa foi construído e validado com especialistas. Quanto aos itens que compõem o questionário, foram inclusas variáveis de controle como: tempo de existência da rede e número de associados. O instrumento de pesquisa contemplou a mensuração, por escala *Likert* de 7 pontos, as variáveis dependentes e independentes, estas últimas divididas em quatro dimensões: estratégica, gerencial, cultural e institucional, as questões que compõem cada dimensão podem ser verificadas nos Quadros 1 a 4.

Para que operacionalização da pesquisa, fez-se necessário o contato com cada associado pertencente a rede empresarial. Neste sentido, foi elaborada a construção

de base de dados com respectivos contatos comerciais de cada associado. Esta etapa foi executada entre junho e julho de 2017. A técnica que se propôs para este estudo foi por meio do contato direto do pesquisador com os associados das empresas que atuam em redes empresariais via contato telefônico. A opção por este meio está relacionada à busca por maior taxa de retorno e pela velocidade em compilar as informações dos respondentes. Esta etapa foi efetuada entre os meses de julho a outubro de 2017.

O contato com o público-alvo foi efetuado nas seguintes etapas: (a) contato telefônico com a empresa; (b) identificação do associado (proprietário); (c) contato direto com o associado para solicitação de participação e, caso fosse necessário, o agendamento para a entrevista via contato telefônico. A técnica estatística utilizada para analisar os dados foi a regressão linear múltipla.

4 Resultados

A amostra coletada teve participação de 114 (73,10%) de respondentes de gênero masculino e 42 (26,90%) de respondentes de gênero feminino. A maioria dos associados (74,3%) respondeu não ocupar cargo na rede, enquanto a minoria afirmou ter essa participação (25,6%). A distribuição relativa ao tempo de existência das redes foi heterogênea, conforme Tabela 01.

Tabela 01 - Tempo de existência da rede.

Intervalo	Frequência	Percentual (%)
1 a 5 anos	5	3,20
6 a 10 anos	27	17,30
11 a 15 anos	58	37,30
16 a 20 anos	17	10,90
mais de 20 anos	49	31,40
Total	156	100,00

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023)

Identifica-se certa maturidade das redes, pois dos 156 respondentes, 124 (79,49%) estão inseridos em redes com mais de 10 anos de atuação. Portanto, espera-se que a amostra seja representativa de redes com expertise de mercado e de gestão. Outro questionamento realizado às empresas foi se sua rede já havia adotado a estratégia de intercooperação com outra rede, 15 (9,60%) respondentes disseram que sim, enquanto 141 (90,40%) disseram que não. Considerando que a maior parte da amostra não efetuou nenhum tipo de estratégia de intercooperação com outra rede, evidencia-se que a amostra se mantém imparcial. Esta análise é conveniente para analisar a intenção do associado em adotar estratégia de intercooperação com outra rede empresarial, pois experiências passadas poderiam influenciar nas respostas e diminuir o poder explicativo das variáveis independentes.

Para identificar os fatores preditores, foi verificada a correlação entre os itens verificados entre as dimensões estratégica, gerencial, cultural e ambiental-institucional intercooperação, como variáveis independentes os itens avaliados podem ser verificados no apêndice. Em adição, não houve problemas de correlação, a próxima seção discorre a respeito da análise utilizada.

Para a análise de regressão, foi utilizado o método de regressão linear multivariada (RLM) com o método *stepwise* incluindo as variáveis de controle as variáveis de independentes de interesse desta pesquisa. Foram controlados, o número de empregados na empresa, o número de associados na rede, a experiência da empresa associada e se a rede já havia efetuado alguma estratégia de intercooperação. Considerando o método *stepwise* para a seleção de respostas na RLM chegou-se ao seguinte modelo, representado pelos dados na tabela 02:

Tabela 02 - Coeficientes da Regressão das Variáveis Independentes e de Controle

Y: Intenção à Intercooperação (N = 156)				
Preditores	B	Erro Padrão	t	Sig.
Constante	-0,068	0,966	-0,071	0,944
Poder de Barganha	0,265** (0,268)	0,073	3,603	0,000
Número de associados	-0,004** (-0,342)	0,001	-5,547	0,000
Tecnologias de Comunicação	0,426** (0,281)	0,096	4,418	0,000
Recessão Econômica	0,179** (0,192)	0,055	3,233	0,002
Rivalidade no Setor	-0,132** (-0,149)	0,056	-2,358	0,020
Fortalecimento da Marca	0,236* (0,222)	0,082	2,885	0,004
Acessar novas regiões de atuação	-0,165 (-0,159)*	0,079	-2,086	0,039
*p < 0,05 **p < 0,01. Betas padronizados entre parênteses.			R²:	0,478
			Sig.:	0,039

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A tabela 03 representa a sumarização dos resultados do modelo encontrados após a execução do método (RLM):

Tabela 03 – Sumarização do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl 1	gl 2	Sig. Mudança F
1	,483	,234	,229	2,09287	,234	46,952	1	154	,000
2	,594	,353	,345	1,92887	,120	28,301	1	153	,000
3	,631	,398	,386	1,86719	,045	11,275	1	152	,001
4	,667	,445	,430	1,79934	,047	12,679	1	151	,000
5	,686	,470	,453	1,76271	,026	7,342	1	150	,008
6	,698	,487	,466	1,74154	,016	4,670	1	149	,032
7	,708	,501	,478	1,72228	,015	4,350	1	148	,039

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo indicando [F (7,148) = 21,248; p < 0,05; R² = 0,478], além disto no teste de Durbin-Watson foi verificada a independência dos resíduos (1,993) indicando que não existe autocorrelação entre os itens. Os resultados demonstram que a variável de controle utilizada para o tamanho da rede, o número de associados apresenta poder explicativo na variável explicada ($\beta = -0,342$; t = -5,547; p < 0,01), desta forma, quanto maior o número de associados menor a intenção de intercooperar. Em contraste, as demais variáveis de controle não apresentaram influência estatisticamente significativa sobre a intenção à intercooperação e por isso não constam no modelo.

Quanto às variáveis independentes, extraídas das dimensões que teoricamente possuem relação com a intenção de intercooperação, constatou-se que a percepção em relação ao poder de barganha ($\beta = 0,268$; t = 3,603; p < 0,01), às tecnologias de comunicação ($\beta = 0,281$; t = 4,418; p < 0,01), à recessão econômica ($\beta = 0,192$; t = 3,233; p < 0,01) e ao fortalecimento da marca ($\beta = 0,222$; t = 2,885; p < 0,01) exercem influência positiva na intenção de intercooperar.

Já para as variáveis independentes cultura de rivalidade entre setores ($\beta = -0,149$; t = -2,358; p < 0,05) e o acesso a novas regiões de atuação ($\beta = -0,159$; t = -2,086; p < 0,05) demonstraram uma influência negativa para a intenção a intercooperar, ou seja, quanto maior a existência de uma cultura de rivalidade é percebida, menor o interesse em estabelecer estratégias de intercooperar. E quanto maior a percepção de novas regiões, menor o interesse em intercooperar.

Desta forma, considerando o potencial explicativo do modelo, bem como a significância estatística e os coeficientes gerados a partir da regressão linear múltipla, estima-se que a intercooperação tenha relação de dependência conforme equação a seguir:

$$Y = -0,068 + 0,265X_1 - 0,004X_2 + 0,426X_3 + 0,179X_4 - 0,132X_5 + 0,236X_6 - 0,165X_7 + \text{Erro}$$

Onde:

- X₁: Poder de Barganha
- X₂: Número de Associados
- X₃: Tecnologias de Comunicação
- X₄: Recessão Econômica
- X₅: Rivalidade no Setor
- X₆: Fortalecimento da Marca
- X₇: Acesso a novas regiões de atuação

Portanto, foram encontradas evidências que oferecem suporte para uma influência das dimensões estratégica, gerencial, cultural e ambiental-institucional na intenção de intercooperar em redes interorganizacionais. A seção subsequente apresenta a discussão dos resultados encontrados a partir da regressão linear múltipla.

5 Discussão dos Resultados

O modelo proposto na seção de resultados identificou que a intenção de intercooperar depende de fatores estratégicos, gerenciais, culturais e ambientais-institucionais. Além disto, identificou-se que o número de associados da rede influencia na intenção de intercooperação. Quanto à dimensão estratégica, considerando os itens que compõem os fatores, concluiu-se que a busca pelo fortalecimento da marca da rede contribui para o estabelecimento de intercooperação em redes. Além disso, a busca de maior poder de barganha também estimula a intercooperação, confirmando os achados de Carvalho et al. (2018) sobre a relevância do poder de barganha como um antecedente da estratégia de intercooperar.

O acesso a novas regiões de atuação, a novos fornecedores e clientes e o aperfeiçoamento da logística compartilhada representam uma possibilidade para ampliação de escopo para a rede e assim, também influenciam a intenção de intercooperar. A intenção de cooperar também passa pela expectativa de redução de custos, ganho de escala e visibilidade, como identificado em estudos anteriores (MARTINS; FARIA; FARINA, 2016; WEGNER; PADULA, 2011; WEGNER et al., 2015).

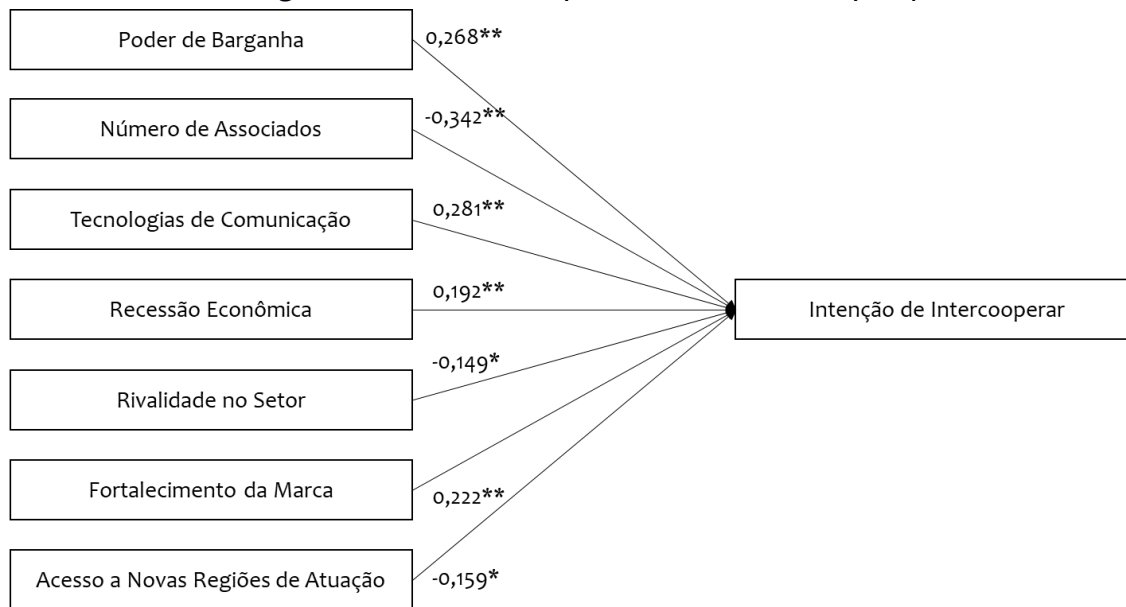
Em adição, a estratégia de intercooperação possibilita a divisão dos riscos, custos e benefícios, oportunizando o crescimento em novos mercados (BORGES; DOMINGUES, 2017). Entretanto, os resultados da pesquisa identificaram um fator negativo quanto à percepção de acesso a novas regiões de atuação. Isso pode ser explicado pela aversão ao risco e incertezas ao se estabelecer esta estratégia. A incerteza é um fator relevante quanto ao estabelecimento de parcerias, segundo Carvalho et al. (2018). Desta maneira, gestores podem optar por não iniciar a intercooperação.

Quanto à dimensão gerencial, a literatura aponta que intercooperar motiva os processos de aprendizagem em cada uma das redes que fazem parte do processo de intercooperação, demonstrando que a troca de informações é crucial para este processo. (WEGNER et al., 2015). Este fato reforça os achados deste estudo, pontuando a necessidade de tecnologias da informação e comunicação para potencializar a troca de informações entre redes como um fator preditor da intercooperação.

Quanto à dimensão cultural, a proximidade cultural e os valores comuns, dentre outros, são critérios que devem ser levados em consideração no processo de intercooperação (SILVA et al., 2004). As redes necessitam construir uma cultura cooperativa e orientada para o mercado. Em um contexto apropriado, a cultura das redes pode servir de suporte para superar os impactos negativos de mercado (GOPALAKRISHNAN; ZHANG, 2017). Entretanto, os resultados demonstram que a dimensão cultural exerce influência negativa na intenção de intercooperar. Quanto à existência de rivalidade no setor, a literatura aponta que a forte concorrência entre redes pode ocasionar no risco de se copiarem estratégias ou gerar atritos que reduzem o interesse em iniciar estratégias de intercooperação (OLAVE; AMATO, 2001; ROMEIRO; COSTA, 2010; PEREIRA; DORNELAS, 2010; MCGRATH; O'TOOLE, 2013).

Para a dimensão ambiental-institucional, os resultados demonstraram evidências estatísticas para o item recessão econômica, identificando que a intenção a intercooperação é potencializada em um cenário econômico de recessão. Isso pode ser verificado pela influência das estratégias de cooperação entre empresas quanto ao enfrentamento do mercado dinâmico, de pressões competitivas e o reconhecimento da colaboração como um diferencial para sobrevivência empresarial (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008). A Figura 02 resume os resultados da pesquisa:

Figura 02 – Modelo empírico identificado na pesquisa.



* p < 0,05 ** p < 0,01

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Em adição, as demais relações testadas referem-se às variáveis de controle. Em relação ao número de associados de uma rede, a influência negativa pode ser explicada porque um maior número de associados reduz a necessidade de buscar escala por meio da intercooperação. Além disso, a complexidade de redes maiores faz com que seus membros se sintam menos inclinados a buscar a intercooperação em razão das dificuldades gerenciais que podem surgir. Este resultado também se verifica pelo alto número de interações que acontecem dentro de uma rede e que podem resultar em conflitos com a gestão pela falta de independência e falha em desenvolver novos relacionamentos (HÅKANSSON; SNEHOTA, 2017). A próxima seção compila os principais achados, limitações e direcionamentos para pesquisas futuras.

6 Conclusões

O presente estudo buscou compreender quais são os fatores preditores da intercooperação entre redes empresariais e o impacto que tais fatores exercem na intenção do associado a redes empresariais em aderir a estratégia de intercooperação. O objetivo deste estudo foi identificar quais fatores impactam a intenção à intercooperação em redes de empresas.

Para alcançar este objetivo realizou-se uma survey com associados de redes de empresas e obteve-se uma amostra de 156 empresas. A análise dos dados por meio de regressão linear múltipla identificou a existência de fatores que propulsionam a intenção de intercooperar nas dimensões estratégicas, gerenciais e ambiental institucional. Em adição, identificou a influência negativa do número de associados da rede, a existência da rivalidade do setor, bem como o fator estratégico acesso a novas regiões de atuação.

De maneira geral, o presente estudo demonstrou contribuições gerenciais e teóricas a respeito da identificação dos fatores propulsores e restritivos e suas dimensões sobre o impacto destes na intenção das redes empresariais em adotar estratégias de crescimento por meio da intercooperação. O estudo demonstra, por meio de técnicas quantitativas que existem fatores estratégicos, gerenciais e culturais que influenciam a intenção à intercooperar.

A cooperação entre empresas ou entre redes de empresas contribui não só apenas para gerar ganhos aos participantes, mas também atua em prol dos contextos em que essas empresas estão inseridas. No contexto de pequenas e médias empresas, optar por esta estratégia se relaciona diretamente com maior competitividade e sobrevivência no mercado (WEGNER et al., 2015). Em adição, as redes compostas por PME's contribuem com o desenvolvimento da região onde estão inseridas (ZONTA et al., 2015). Este estudo, portanto, contribui no contexto de PME's e seu papel no desenvolvimento regional, uma vez que auxilia as redes empresariais de PME's a identificar os fatores que impactam na intenção de intercooperar com outras redes.

Embora a pesquisa tenha alcançado seu objetivo, existem limitações que precisam ser reconhecidas. A baixa razão entre os participantes que já intercooperaram e o total de participantes da pesquisa (15/156) não permite realizar testes mais robustos a fim de verificar diferenças entre os grupos. Estudos futuros podem buscar moderadores da relação inicialmente identificada entre os fatores propulsores e restritivos propostos neste estudo. Em adição, sugere-se explorar de forma mais aprofundada os motivos do fator acesso a novas regiões restringir a intenção a intercooperar.

REFERÊNCIAS

ACQUAAH, M. Corporate management, industry competition and the sustainability of firm abnormal profitability. **Journal of Management and Governance**, 7(1), 57-85, 2003.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de administração contemporânea**. Rio de Janeiro. Vol. 8, ed. esp. (2004), p. 203-227, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000500011>.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of knowledge management**. 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; JUNIOR, E. R. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(3), 458-477, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300005>

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Bookman editora, 2016.

BARCELLOS, P.; BORELLA, M.; PERETTI, J.; GALELLI, A. Insucesso em redes de cooperação: estudo multicasos. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, 11(4), 49-57, 2012.

BORGES, G. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de crescimento de cooperativas agrícolas e agropecuárias: estudo de casos comparados da região do Triângulo Mineiro/MG E Dos Campos Gerais/PR. **Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations**, 19(1511-2017-2913), 8-22, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21714/2238-68902017v19n1p008>.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES J. J. A. V. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 14(45), 419-437, 2012. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i45.1286>.

BRAGA, M. J. Networks, strategic alliances and cooperation: the case of production chain of beef meat. **Revista Brasileira de Zootecnia**, 39(Supplement), 11-16, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1516-35982010001300002>.

BRETOS, I.; MARCUELLO, C. Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, 88(1), 47-73, 2017. <https://doi.org/10.1111/apce.12145>

BRITTO, J. C.; MAZZARINO, J. M.; BARDEN, J. E. A concepção da estratégia da cooperativa vinícola Garibaldi a partir de valores organizacionais e princípios cooperativos. **Revista Estudo & Debate**, 23(1), 2016.

BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. **Journal of product innovation management**, 30(4), 763-781, 2013. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>

CAPALDO, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic management journal**, 28(6), 585-608, 2007. <https://doi.org/10.1002/smj.621>

CARDOSO, O. D. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de administração pública**, 40(6), 1123-1144, 2006.

CARVALHO, J. F. D.; WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; ANTUNES J. A. V. A Cooperação Entre Redes De Pequenas Empresas: Antecedentes, Etapas E Resultados Da Estratégia De Intercooperação (The Cooperation Among Small-Firm Networks: Antecedents, Steps and Outcomes of the Intercooperation Strategy). **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, 7(1), 35-70, 2018. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.549>

CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 19(63), 65-81, 2017. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.voio.3070>

CHENEY, G.; SANTA C. I.; PEREDO, A. M.; NAZARENO, E. Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. **Organization**, 21(5), 591-603, 2014. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>

CORREA, V. E. D. **Cultura e identidade organizacional disseminadas pela comunicação dirigida: o caso redlar**. UFRGS, 2009.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. (Eds.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford Handbooks, 2008.

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>

DYER, J.H.; SINGH, H.; HESTERLY, W.S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>

SILVA, T. N.; PEDROZO, E. Á.; FÁTIMA, B. E.; BEGNIS, H. S. M.; FARIA M. Â.; PASQUAL, C. A.; BARATA, T. S. Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, 6(1), 2004. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150349>.

GASPAR, M. A.; BORGATO, F.; de LIMA, I. C. Estratégia de atuação em rede de negócios: estudo de caso no pequeno varejo de alimentos/Operation strategy in business network: Case study in small retail food. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, 7(1), 3-16, 2013. <https://doi.org/10.6034/539>

GIBB, J.; SUNE, A.; ALBERS, S. Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. **European Management Journal**, 35(1), 15-25, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.09.001>

Goes, M. C. de. **Cooperativismo de crédito, intercooperação e performance econômica: O Sicredi (Brasil)** (Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – UTAD, Vila Real, Portugal), 2011.

GOPALAKRISHNAN, S.; ZHANG, H. Client dependence and vendor innovation: The moderating role of organizational culture. **Industrial Marketing Management**, 66, 80-89, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2017.07.012> .

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **ORGANIZATION STUDIES**, 16(2), 183-214, 1995. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>.

GROß, W. **Strategische Entwicklungsrichtungen für erbundgruppen des Handels. Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (Hrsg.) Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements**. Frankfurt am Mai: Deutscher Fachverlag, 47-49, 2003.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management journal**, 21(3), 203-215, 2000.

HAIR, J. F., et al. **Análise multivariada de dados**. 2005.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. TupyKurumin. 2006.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. (Eds.). **No business is an island: Making sense of the interactive business world**. Emerald Group Publishing, 2017.

HUXHAM, C.; VANGEN, S.; HUXHAM, C.; EDEN, C. The challenge of collaborative governance. **Public Management an International Journal of Research and Theory**, 2(3), 337-358, 2000. <https://doi.org/10.1080/14719030000000021>.

JESUS, C.; FRANCO, M. Cooperation networks in tourism: A study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 29, 165-175, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.07.005>

KENIS, P.; KNOKE, D. How organizational field networks shape interorganizational tie-formation rates. **Academy of management review**, 27(2), 275-293, 2002.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, 20(2), 305-340, 2014. <https://doi.org/10.1590/1413-2311068201239395>.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 20(1), 37-56, 2018. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>

LATORRE, M. P.; HERMOSO, R.; RUBIO, M. A. A novel network-based analysis to measure efficiency in science and technology parks: the ISA framework approach. **The Journal of Technology Transfer**, 42(6), 1255-1275, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9585-9>.

LEE, S. J.; KIM, J.; PARK, B. I. Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung. **International Business Review**, 24(4), 580-593, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.016>

LUND, D. J.; SCHEER, L. K.; KOZLENKOVA, I. V. Culture's impact on the importance of fairness in interorganizational relationships. **journal of international marketing**, 21(4), 21-43, 2013. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0020>

MANSER, K.; HILLEBRAND, B.; WOOLTHUIS, R. K.; ZIGGERS, G. W.; DRIESSEN, P. H.; BLOEMER, J. An activities-based approach to network management: An explorative study. **Industrial Marketing Management**, 55, 187-199, 2016.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARIOTTI, F.; HAIDER, S. 'Networks of practice' in the Italian motorsport industry. **Technology Analysis & Strategic Management**, 30(3), 351-362, 2018. DOI: 10.5465/AMBPP.2017.14995.

MARTINO, L. C. **De qual comunicação estamos falando. Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 11-26, 2001.

MARTINS, D. M.; FARIA, A. C.; FARINA, M. C. Cooperação e poder na qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito. **Revista de Administração FACES Journal**, 15(2), 2016. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2016V15N2ART3092>

MCGRATH, H.; O'TOOLE, T. Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: A study of the Irish micro-brewing network. **Industrial Marketing Management**, 42(7), 1141-1153, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.008>

NOSELLA, A.; PETRONI, G. Multiple network leadership as a strategic asset: The Carlo Gavazzi Space case. **Long Range Planning**, 40(2), 178-201, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.008>

OLAVE, M. E. L.; AMATO N. J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, 8(3), 289-318, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300006>.

OLIVEIRA, S. M., SILVA R. L.; DIAS, M. F. P.; SILVA, T. N. Redes interorganizacionais como promotoras da inovação sustentável no setor coureiro gaúcho. **Gestão Contemporânea**, (7), 2011.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of management review**, 15(2), 241-265, 1990.

<https://doi.org/10.2307/258156>

PEREIRA, C. A. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica–GECON**. São Paulo: Atlas, 35-80, 1999.

PEREIRA, C. M. L.; DORNELAS, J. S. Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(3), 495-515, 2010.

PETTER, R. R. H.; RESENDE, L. M., ANDRADE J. P. P.; HORST, D. J. Systematic review: an analysis model for measuring the cooperative performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables. **The Annals of regional science**, 53(1), 157-178, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00168-014-0622-4>

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.

PRESNO, N. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 2001.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, 18(2), 229-252, 2008. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

RITALA, P.; ARMILA, L.; BLOMQVIST, K. Innovation orchestration capability—Defining the organizational and individual level determinants. **International Journal of Innovation Management**, 13(04), 569-591, 2009. <https://doi.org/10.1142/S136391960900242X>

ROMEIRO, P.; COSTA, C. **The potential of management networks in the innovation and competitiveness of rural tourism: a case study on the Valle del Jerte (Spain)**. *Current Issues in Tourism*, 13(1), 75-91, 2010. <https://doi.org/10.1080/13683500902730452>

ROSSI, A. D. C. S. **Cooperativismo-À Luz dos Princípios Constitucionais**. Jurua Editora, 2005.

SAASTAMOINEN, J.; REIJONEN, H.; TAMMI, T. Should SMEs pursue public procurement to improve innovative performance? **Technovation**, 69, 2-14, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.10.003>

SABOURIN, E.; PETERSEN, P. F.; DA SILVEIRA, L. M. Redes de cooperação da agricultura familiar e do desenvolvimento rural local no Agreste paraibano (Brasil).

Redes. **Revista do Desenvolvimento Regional**, 23(2), 14-36, 2018. DOI:

<https://doi.org/10.17058/redes.v23i2.11964>

SOARES, W. B.; WEGNER, D.; DOLCI, P. C. Fusão como Estratégia de Crescimento de Redes de Cooperação Empresarial: um estudo de caso em uma rede de farmácias. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 15(1), 83-96, 2016. DOI:

<https://doi.org/10.5585/ijsm.v15i1.2250>

SOUSA, D. N. D.; AMODEO, N. B. P.; MACEDO, A. D. S.; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 52(3), 495-514, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032014000300005>

SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. **Human relations**, 57(2), 201-220, 2004. <https://doi.org/10.1177/0018726704042927>

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. D. G. T. D. Organizational values inventory. **Estudos de Psicologia (Natal)**, 5(2), 289-315, 2000.

TEIXEIRA, E. C. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. Salvador: AATR, 200, 2002.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. Routledge, 2006.

VERGARA, S. C.; PECL, A. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, 10(27), 13-26, 2003.

<https://doi.org/10.1590/S1984-92302003000300001>

VERSCOORE, J. R. D. S. **Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 15-46, 2004.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, 12(4), 1043-1069, 2008.

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000400008>

WEGNER, D.; BORTOLASO, I. V.; ZONATTO, P. A. F. Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 18(62), 525-544, 2016. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i62.2301>

WEGNER, D.; DIAS, M. F. P.; AZEVEDO, A. C.; MARCONATTO, D. A. B. Configuring the governance and management of strategic networks for higher performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 37.12, 2501-2514, 2022.

<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0336>

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. **Ciências da Administração**, 13(30), 220-248., 2011.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. S. M. The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. **BAR-Brazilian Administration Review**, 12(1), 39-62, 2015. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140030>

WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; MOZZATO, A. R. Intercooperação e Fusão de Redes Empresariais: Proposição de Framework para Análise sob a Perspectiva da Aprendizagem. **Revista Organizações em Contexto**, 15(29), 223-248, 2019.

WITTMANN, M.; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **Redes**, v.13, n.1, 160-178, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 2000.

YEUNG, K. T. What does love mean? Exploring network culture in two network settings. **Social Forces**, 84(1), 391-420, 2005.

ZONTA, P. C.; MOLOZZI, G.; JENTZ, G.; CARVALHO, C. E. Relação entre cooperação e aprendizado organizacional com a competitividade em uma rede interorganizacional. **Redes. Revista do Desenvolvimento Regional**, 20.1, 179-193, 2015. <https://doi.org/10.17058/redes.v20i1.4046>

Douglas Wegner Doutor pela UFRGS, Pós-Doutorado pela Technische Universität Dortmund (Alemanha). Professor na FDC | Fundação Dom Cabral. Av. Princesa Diana, 760 - Alphaville Lagoa dos Ingleses, Nova Lima - MG, 34018-006 E-mail: dwegner@fdc.org.br

Matheus Oliveira de Almeida Mestre pela Unisinos. Estudante. Av. Dr. Nilo Peçanha, 1600 - Boa Vista, Porto Alegre - RS, 91330-002 E-mail: matheusoliveira@hotmail.com

Marcos Vinícius Bitencourt Fortes Doutor pela Unisinos. Av. Dr. Nilo Peçanha, 1600 - Boa Vista, Porto Alegre - RS, 91330-002 E-mail: mbitencourt.adm@gmail.com

Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol Doutorando pela Unisinos. Av. Dr. Nilo Peçanha, 1600 - Boa Vista, Porto Alegre - RS, 91330-002 E-mail: mathaus.dallagnol@gmail.com

Submetido em: 10/03/2022

Aprovado em: 24/03/2023



CONTRIBUIÇÃO DE CADA AUTOR

Conceituação (Conceptualization) Matheus Oliveira de Almeida, Marcos Vinícius Bitencourt Fortes, Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol, Douglas Wegner)

Curadoria de Dados (Data curation) (Matheus Oliveira de Almeida, Marcos Vinícius Bitencourt Fortes, Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol)

Análise Formal (Formal analysis) (Matheus Oliveira de Almeida, Marcos Vinícius Bitencourt Fortes, Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol, Douglas Wegner)

Obtenção de Financiamento (Funding acquisition) Código de Financiamento 001

Investigação/Pesquisa (Investigation) (Matheus Oliveira de Almeida, Marcos Vinícius Bitencourt Fortes, Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol)

Metodologia (Methodology) (Marcos Vinícius Bitencourt Fortes, Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol)

Administração do Projeto (Project administration) (Matheus Oliveira de Almeida; Douglas Wegner)

Recursos (Resources) - não se aplica

Software (SPSS)

Supervisão/orientação (Supervision) (Douglas Wegner)

Validação (Validation) (Matheus Oliveira de Almeida, Marcos Vinícius Bitencourt Fortes, Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol, Douglas Wegner)

Visualização (Visualization) (Matheus Oliveira de Almeida, Marcos Vinícius Bitencourt Fortes, Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol, Douglas Wegner)

Escrita – Primeira Redação (Writing – original draft) (Matheus Oliveira de Almeida, Marcos Vinícius Bitencourt Fortes, Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol)

Escrita – Revisão e Edição (Writing – review & editing). (Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol; Douglas Wegner).

Fontes de financiamento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

O presente artigo faz parte dos resultados do projeto “Making Network Governance Work: uma análise da microgovernança de redes públicas e privadas para a geração de ganhos relacionais”, financiado pelo edital Universal do CNPq (processo 423317/2018-0).