

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n2p6886>

**Cooperação e concorrência: evidências do comportamento coepetitivo no relacionamento entre pequenas empresas aglomeradas\***

*Cooperation and competition: evidence of coepetitive behavior in the relationship between small agglomerated companies*

**Jérsica Florindo de Araújo Barros**  
Universidade Federal de Sergipe – UFS  
[jersicaflorindo.ufal@hotmail.com](mailto:jersicaflorindo.ufal@hotmail.com)

**Flávia Oliveira Santos**  
Universidade Federal de Sergipe – UFS  
[flaavia35@gmail.com](mailto:flaavia35@gmail.com)

**Rosângela Sarmento Silva**  
Universidade Federal de Sergipe – UFS  
[rosangelasarmento13@academico.ufs.br](mailto:rosangelasarmento13@academico.ufs.br)

**Resumo:**

O presente estudo teve como objetivo realizar uma análise de rede, possibilitada pelo Ucinet, um programa especializado em análise de dados provenientes de redes sociais, com foco nas ações de cooperação e concorrência que evidenciem o comportamento coepetitivo entre atores de empresas aglomeradas do ramo alimentício na cidade de Paulo Afonso-BA. Esse intento se fundamenta no fato de que pequenas empresas enfrentam desafios de manterem-se atuantes em um mercado cada vez mais competitivo. Assim, as redes de cooperação se apresentam como uma estratégia precisa na garantia de sua sobrevivência e atuação frente às grandes organizações, além de estabelecerem planos estratégicos por meio de relações coepetitivas. A pesquisa é caracterizada como estudo de casos, por meio da abordagem qualitativa do tipo descritiva. Os resultados demonstram que os relacionamentos colaborativos pouco denso e centrado em poucos atores, bem como os benefícios para a cooperação em rede, fortalecem os argumentos que evidenciam o comportamento coepetitivo no relacionamento entre empresas aglomeradas.

**Palavras-chave:** Aglomerado de Pequenas Empresas. Cooperação. Concorrência. Coopetição.

**Abstract:**

The objective of this study was to carry out a network analysis, made possible by Ucinet, a program specialized in analyzing data from social networks, focusing on cooperation and competition actions that show the coepetitive behavior among actors of agglomerated companies in the food industry in the city of Paulo Afonso-BA. This is based on the fact that small companies face challenges to remain active in an increasingly competitive market. Thus, cooperation networks are presented as a precise strategy to guarantee their survival and performance in the face of large organizations, in addition to establishing strategic plans through co-competitive relationships. The research is characterized as a case study, through the qualitative approach of the descriptive type. The results demonstrate that the collaborative

---

\*Recebido em 29 de julho de 2020, aprovado em 28 de junho de 2021, publicado em 03 de novembro de 2021.

relationships that are not very dense and centered on a few actors, as well as the benefits for network cooperation, strengthen the arguments that show the cooperative behavior in the relationship between agglomerated companies.

**Keywords:** Small Business Cluster. Cooperation. Competition. Coopetition.

## 1. INTRODUÇÃO

As redes de cooperação entre empresas têm se mostrado eficientes meios de garantia de atuação no mercado dos negócios cada vez mais competitivo. Esse cenário de representatividade das redes no âmbito organizacional já é um reflexo de organização social. Oliveira e Lopes (2014) consideram que a perspectiva das redes deve ser considerada como inerente à vida social, especialmente, quando se observa o fato de que não é viável (ou mesmo possível) para um dado ator, seja ele uma pessoa ou organização, viver de forma completamente independente e isolada de outros e em múltiplas instâncias.

No contexto interorganizacional, as redes podem ser entendidas como uma ‘interconexão de nós’, representados pelas pessoas e organizações que elas representam. Assim, uma rede interorganizacional expande os relacionamentos, conectando esses nós e dando forma a uma rede, que, por sua vez, melhora o desenvolvimento das organizações (Ezequiel, Yamaguchi & Watanabe, 2019).

Devido à competição acirrada no meio empresarial, as pequenas e médias empresas apresentam algumas dificuldades para sobreviverem no mercado (Lima & Gehlen, 2006). É necessário buscar alternativas para um melhor desenvolvimento, crescimento e, sobretudo, para manutenção dessas pequenas e médias empresas, visto que geram empregos e movimentam o sistema econômico e social.

Nesse contexto, surgem debates bastante intrigantes e por vezes complexos em relação ao relacionamento de empresas concorrentes que formam alianças estratégicas, evidenciando, dentre outras perspectivas, a concepção da coopetição.

A coopetição é uma estratégia de negócios relativamente recente, amparada na Teoria dos Jogos, que intenta combinar aspectos da cooperação e competição. Termos opostos, a primeira vista, mas que combinados exercem uma força estratégica para o crescimento dos negócios. A Teoria dos Jogos não é um conceito novo no cenário das empresas, pois desde 1930 tornou-se um ramo importante na área das ciências sociais (Sartini *et al.*, 2004). Ela contribui na formação da coopetição ao disseminar a importância da formação de uma rede de valores, que complemente e valorize o serviço ou produto de uma dada empresa, para fortalecer seu planejamento estratégico.

Nessa perspectiva, estudos teóricos ou práticos, que venham apresentar nuances do comportamento cooperativo entre empresas, apoiariam os conhecimentos científicos nessa área e constituiriam proeminentes lacunas de pesquisas. Por esse motivo, além das expectativas teóricas com relação a organização em rede, o estudo apresenta contribuições do ponto de vista prático, ao conferir evidências do comportamento cooperativo entre empresas. Por ser a coopetição estabelecida através do comportamento de cooperação e competição simultâneas entre empresas, o foco recai sobre as fontes observáveis de cooperação e concorrência. Dessa forma, é factível a realização de estudos que destacam a relação cooperativa entre empresas que atuam de forma conjunta.

Nesse sentido, o presente estudo intenta realizar uma análise de rede, possibilitada pelo Ucinet – um programa especializado em análise de dados provenientes de redes sociais –, com foco nas ações de cooperação e concorrência que evidenciem o comportamento cooperativo entre atores de empresas aglomeradas, através de estudo de casos de empresas dispostas em um aglomerado do ramo alimentício na cidade de Paulo Afonso-BA.

A justificativa para o estudo empírico no aglomerado do ramo alimentício na cidade de Paulo Afonso-BA embasa-se no fato de que o município começa a apresentar as primeiras manifestações de empresas aglomeradas e já nota-se destaque dessas empresas que se formam com essa nova estrutura organizacional. Percebe-se que essas novas empresas têm levado vantagem por sua aglomeração. Segundo Bitante (2019), aglomerados constituem empresas que se reúnem geograficamente e estrategicamente em aglomeração para promover algumas vantagens e impulsionar um desempenho maior, através de uma ação cooperativa.

Sendo assim, a concentração geográfica dessas empresas no município de Paulo Afonso-BA apresenta para pequenas empresas um diferencial significativo em direção à sua competitividade, sendo viável estudos que captam a dinâmica da cooperação entre elas.

Para esse fim, estruturou-se o trabalho de forma que primeiramente fosse realizado um levantamento da literatura acerca da teoria entre redes interorganizacionais e conceitos de coopetição. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, para finalmente adentrar nas características da rede e na discussão dos resultados apresentados pelos dados colhidos quanto aos aspectos de cooperação, concorrência e coopetição entre empresas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico trata de apresentar a fundamentação teórica da presente pesquisa. Para tanto, faz-se necessário o levantamento teórico das temáticas alvo do presente estudo, a saber: Redes Interorganizacionais e Coopetição, para fundamentar o delineamento proposto da pesquisa, conforme tópico a seguir.

### 2.1. Redes Interorganizacionais e Coopetição

A rede interorganizacional representa a conexão entre empresas, no partilhar das informações e auxílio mútuo. Castells (2000) define uma rede como um conjunto de nós interconectados. Essa perspectiva da rede enfatiza que “as organizações estão inseridas em um contexto social de relacionamentos que têm um histórico e isso afeta as ações e respostas das organizações envolvidas” (Bath & Milne, 2008, p. 1132).

As redes interorganizacionais consideram não apenas o ambiente interno organizacional, mas as relações que dada empresa estabelece com o meio em que está inserida. Nessa lógica, a organização em rede apresenta uma visão diferente de estratégia, uma vez que pretere o paradigma da independência e incorpora o da interdependência (Fialho e Moreno, 2014).

Os autores Oliveira e Lopes (2014) afirmam que as organizações podem se relacionar de três formas: a) competindo entre si por um recurso escasso e/ou maior fatia de mercado; b) colaborando para a obtenção de benefícios; e c) em uma perspectiva mista onde competidores colaboram entre si em algum aspecto de sua atuação. Os autores acrescentam que as duas primeiras modalidades – competição e colaboração – consideradas dois extremos de relacionamento, foram tratadas por muitas vezes como as únicas formas possíveis de interação em uma rede interorganizacional. No entanto, com o avanço dos estudos na área, observou-se a existência de uma terceira modalidade, conforme descrito acima, denominada coopetição.

Para Oliveira e Lopes (2014), os cenários caracterizados pela ação competitiva dos atores eram considerados como de perda e ganho. Dessa forma, para obter certo ganho em um determinado aspecto de sua ação, um ator abriria mão de ganhos potenciais se, em alguma esfera, cooperassem com aqueles com quem competem (Oliveira & Lopes, 2014). Resende *et al.*, (2017) defendem que em mercados competitivos, uma alternativa viável para potencializar a competitividade de organizações rivais é a complementaridade de suas competências por meio da colaboração (Donato, 2017).

Uma vez que as redes de cooperação proporcionam ambiente favorável à aprendizagem e às inovações, é de se esperar que este tipo de relação aconteça independentemente de relação hierárquica entre os atores envolvidos (Oliveira & Lopes, 2014). Com o desenvolvimento dos estudos no campo de pesquisa da cooperação e competição, o conceito inicial de cooepetição foi evoluindo, partindo da simples definição de ‘competir e cooperar simultaneamente’ para uma visão de rede de valor (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016; Silva & Villan, 2018). Resende *et al.*, (2017) consideram que a adoção do conceito de cooepetição se refere a alguns pontos críticos. Segundo os autores, como sua base é a intensidade da competição e da cooperação, é importante examinar cada um de seus efeitos antes de investigar os efeitos simultâneos.

Oferecendo um conceito integral para a cooepetição, os autores Chim-Miki e Batista-Canino (2016) consideram que se trata de um comportamento híbrido de cooperação-competitiva que ocorre entre redes, organizações ou dentro de organizações, incluindo as relações entre concorrentes, fornecedores, agências governamentais, população local e clientes, sendo resultado de ações conjuntas para atingir objetivos comuns, apesar de interesses individuais. É justamente com base nesse aporte teórico que o presente estudo se alinha, por entender que, de fato, a existência de relacionamentos baseados na ‘cooperação-competitiva melhoram e aumentam as vantagens competitivas dos atores envolvidos.

Adquirir vantagem competitiva é uma das grandes vantagens do relacionamento cooepetivo (Mefora & Bueno, 2009; Felzensztein, Gimmon & Deans, 2018; Gnyawali & Charleton, 2018). Nessa perspectiva da cooepetição, as organizações tendem a avançar nas relações dentro de um ambiente dinâmico e ao mesmo tempo complexo, repleto de novas situações e mudanças constantes, exigindo delas maior rapidez para criar vantagens (Mefora & Bueno, 2009; Czakon, Klimas & Mariani, 2020). Czakon, Klimas e Mariani (2020) apresentaram uma visão comportamental da cooepetição, seguindo o argumento de que o comportamento das empresas as direciona ao alcance de maiores desempenhos. Assim, a cooepetição se apresenta como uma alternativa a adoção das tradicionais estratégias de competição e cooperação (Silva & Villan, 2018).

É válido relatar que, como a perspectiva contextual de redes de cooepetição considera interações ambientais, ela prevê que conjuntos específicos de relacionamentos e interdependências competitivas e cooperativas influenciam as percepções de indivíduos, grupos ou organizações (Pattinson, Nicholson & Lindgreen, 2017). Assim, são reais as contribuições que os casos aglomerados proporcionam aos estudos que estabelecem as redes em um relacionamento cooepetivo.

A partir das considerações teóricas referendadas neste tópico é possível avançar para a elucidação dos procedimentos metodológicos, a fim de detalhar as estratégias de coleta de dados que possibilitaram a análise das ações de cooperação e concorrência que evidenciam o comportamento cooepetivo entre atores de empresas aglomeradas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para alcançar os objetivos pretendidos no presente estudo, faz-se necessário estruturar metodologicamente a pesquisa. Assim, a presente sessão apresenta o modelo teórico e o delineamento dos procedimentos de pesquisa, exibindo suas fases de execução e apontando a estratégia de coleta e análise dos dados.

#### **3.1. Modelo Teórico da Pesquisa**

O método utilizado é o estudo de caso único, intrínseco e incorporado (Yin, 2015), conforme pode ser visto na Figura 1. Trata-se de um estudo caso único e incorporado, pois, o estudo teve múltiplas unidades de análise, sendo estas as empresas que pertencem ao

aglomerado alimentício na cidade de Paulo Afonso-BA, o Sertão *Food Park* – pois a natureza global do fenômeno, foi identificar os relacionamentos cooperativos, competitivos e coopetitivo entre as empresas (Yin, 2015).

**Figura 01 – Método Teórico da Pesquisa**



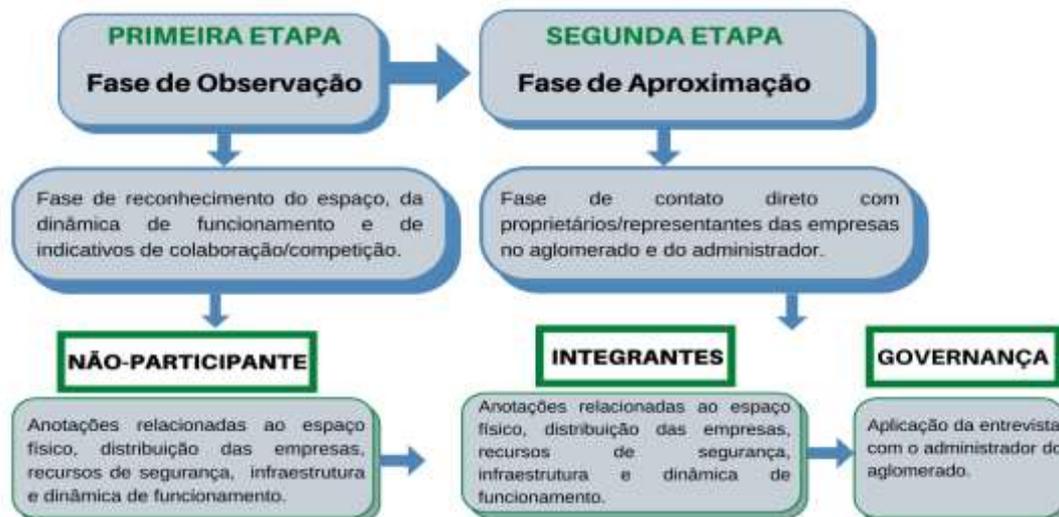
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Yin (2015).

Trata-se também de estudo de caso intrínseco (Stake, 1995), pois o propósito não é entender algum construto abstrato ou fenômeno genérico, tampouco a construção de teoria, mas compreender um fenômeno em particular, embora seja esperado que este estudo possa contribuir para a constituição da teoria de redes interorganizacionais acerca dos relacionamentos cooperativos, competitivos e coopetitivos por meio da análise de redes sociais (Maffezzoli & Boehs, 2008). Os casos incorporados inclinam-se na presença de dados quantitativos, neste caso os resultados descritivos das interações entre os atores existentes na rede.

### 3.2. Delineamento da Pesquisa

A pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pelo interesse na descrição dos laços da rede, sua densidade, centralidade. E assim, descrevê-la com os mecanismos que estiverem disponíveis via procedimento estratégico desenhado na Figura 02.

**Figura 02 – Delineamento da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Yin (2015) registra que a estrutura descritiva também organiza a análise do estudo de caso. Nesse sentido, do ponto de vista da presente pesquisa, uma análise empírica e mais descritiva das características de uma rede aglomerada pode ajudar a identificar relações apropriadas a serem analisadas no comportamento de cooperação e competição.

### 3.3. Fase de Observação

Essa fase constituiu a fase inicial da pesquisa, na qual foi realizada uma observação não participante, que objetivou fazer o reconhecimento do aglomerado, da dinâmica de seu funcionamento e dos indicativos de colaboração/competição que fossem perceptíveis, quando ainda não ocorreu o envolvimento dos pesquisadores com as empresas integrantes. Importante elencar que, na observação não participante os atores pertencentes ao aglomerado não sabiam que estavam sendo observados, seguindo os preceitos de Ferreira *et al.* (2012), ou seja, os observadores não estavam diretamente envolvidos na situação analisada e não interagiram com objeto da observação. Essa técnica de observação é reconhecida por Quivy e Campenhoudt (2005) como observação direta, pois o investigador procede diretamente a recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Os sujeitos observados não intervêm na produção da informação procurada (Quivy & Campenhoudt, 2005; Ferreira *et al.*, 2012).

### 3.4. Fase de Aproximação

A fase de aproximação é a segunda fase da pesquisa onde ocorre o contato direto com os proprietários/representantes das empresas localizadas no aglomerado, bem como com o administrador geral. Essa parte é considerada a fase mais madura da pesquisa, pois ela ocorre em um momento que já se realizou um levantamento da literatura que fundamenta o objetivo do estudo, especialmente sobre a constituição, cooperação e competição em rede, bem como já há um entendimento preliminar sobre o funcionamento do espaço, agregado pela Fase 1.

Segundo Fick (2013), há três formas principais de coleta de dados na pesquisa social: fazendo perguntas às pessoas (mediante pesquisas de levantamento e entrevistas), observando-as ou estudando documentos. O presente estudo adotou, além da observação, a técnica de levantamento de dados padronizados, através da aplicação de questionário para os proprietários/representantes das empresas aglomeradas no Sertão Food Park, mas também através da realização de uma entrevista com o administrador geral do espaço. O questionário foi adaptado dos estudos de Silva *et al.* (2014). Para a validação da entrevista, um roteiro

preliminar foi enviado para especialista doutora na área de redes e, após aprovado, seguiu para realização.

Na fase da entrevista, foi possível perceber o papel da governança na rede. Cruz *et al.* (2007), definem governança como “um processo de coordenação de atores, para alcançar propósitos próprios discutidos e definidos coletivamente, desenvolvendo a orientação e a legitimidade ao conjunto, entre outras coisas, que estabeleçam interação entre atores públicos e privados” (Cruz *et al.*, 2007, p. 03).

### 3.5. Coleta de Dados

Antes de iniciar a coleta de dados de forma mais direta com a aplicação dos questionários, esclareceu-se primeiramente o critério de escolha dos casos, enquadrando como unidade de análise apenas aquelas empresas que estivessem situadas dentro de espaço Sertão Food Park.

A partir de então deu-se início a aplicação dos questionários. Os dados foram coletados de forma que o respondente ficou à vontade para fazê-lo, estando o pesquisador próximo para sanar qualquer dúvida que pudesse surgir. Em média, foram necessários entre 30 a 40 minutos para a finalização de um questionário. O instrumento analisou ações de cooperação e troca de informações entre os atores do aglomerado alimentício Sertão Food Park. Por uma questão de sistematização do instrumento, ele foi dividido em 04 (quatro) seções: 1) Informações sobre a rede colaborativa, 2) Questões sobre cooperação, 3) Questões sobre concorrência e 4) Apresentação do Perfil das Empresas.

Os dados foram coletados entre setembro e outubro/2019, a partir de 13 (treze) empresas de pequeno porte na cidade de Paulo Afonso-BA, aglomeradas em um espaço partilhado, o Sertão Food Park, que atuam no fornecimento do serviço de alimentação, especialmente *fast-foods*, mas também refeições mais elaboradas. Cabe registrar que 01 (uma) das empresas se mostrou desfavorável à pesquisa, optando por não responder o questionário, o que não constituiu grandes perdas para a dimensionalidade da pesquisa. Observe-se que, ao menos na primeira seção do questionário, que examinou o relacionamento entre as empresas, a presença desta empresa que não respondeu ao questionário foi registrada, pois ela foi citada por outras empresas quanto ao quesito de colaboração.

Por meio dos procedimentos já expostos da coleta de dados, registre-se que os critérios de confiabilidade e validade propostos por Yin (2015) foram devidamente observados. Conforme o teórico, os dados resultantes de estudos de casos são mais convincentes e demonstram respostas mais fortes, quando esclarecem de forma pontual os construtos da pesquisa. Assim, para atender aos critérios de validade e confiabilidade propostos por Yin (2015), pontua-se as devidas “medidas operacionais para os conceitos que estão sob estudo”, erguendo, para o presente estudo, três construtos teóricos, quais sejam: cooperação, competição e coopetição, sendo que os dois primeiros correspondem aos construtos observáveis, que possibilitam inferências sobre o terceiro construto latente, a coopetição.

Do mesmo modo, ainda em atendimento as sugestões de Yin (2015), os procedimentos adotados, visando fortalecer a credibilidade da pesquisa, se efetivam na transcrição da entrevista semiestruturada realizada com o administrador do aglomerado e pelo protocolo do questionário devidamente preenchido, sem que houvesse nenhum campo não respondido, já que o pesquisador estava presente nas visitas “in loco” para coleta dos dados, garantindo assim, confiabilidade dos dados para posterior análise do conteúdo.

### 3.6. Análise dos Dados

Para a realização da análise desses dados, utilizou-se a abordagem de Análise de Redes Sociais (ARS) ou *Strategic Network Analysis* (SNA). A técnica ARS deu subsídio para utilização do UCINET versão 6.0, um dos aplicativos de software mais conhecidos e usados com mais frequência na realização do SNA, para manusear os dados descritivos e métricas de centralidade e densidade.

Além da ARS, também foi necessário utilizar a técnica de categorização proporcionada pela análise de conteúdo. Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. No entanto, antes de proceder com o andamento dessas fases, Bardin (2011) determinou que categorias de análise fossem criadas, seja a priori ou a posteriori. O presente estudo levantou essas categorias a priori, ou seja, a partir da teoria referendada. Assim, o instrumento aplicado já traz evidências que validam as categorias analíticas dos construtos estabelecidos, quais sejam cooperação, competição e cooptação.

As categorias analíticas de cada construto:

1. Categorias analíticas do construto cooperação: a) Frequência de indicação de outra(s) empresa(s) no espaço para os clientes; b) Cooperação/Auxílio de outra(s) empresa(s) nesse espaço; c) Confiança para desenvolver atividades conjuntas;
2. Categorias analíticas do construto competição: a) Percepção de perda de clientes para outra(s) empresa(s) no local; b) Percepção de concorrência;
3. Categorias analíticas do construto cooptação: a) Inferência sobre os parâmetros encontrados no resultado da pesquisa sobre os dois construtos observáveis (cooperação e competição).

Partindo dessas categorias de análise foi possível explorar os dados e avaliar a percepção do comportamento cooperativo e competitivo dos atores da rede, bem como inferir sobre o comportamento cooptativo.

Assim, a categorização dos aspectos e indicadores relevantes na pesquisa são descritos na sessão de resultados a seguir.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Após a coleta dos dados, seguiu-se a fase de apresentação desses dados, bem como a inferência do resultado dos dados expostos. Para exposição dos resultados foram utilizadas tabelas simples disponibilizadas na função de tabelas do Microsoft *Word* (.docx), bem como gráficos da planilha do Microsoft *Excel* 2013. De todo modo, os tópicos a seguir apresentam a discussão dos dados obtidos na fase de observação e na fase de aproximação, esta última auxiliada por cada uma das seções do instrumento da pesquisa, não necessariamente na ordem disposta no instrumento: 01 – Informações sobre a rede colaborativa, 02 – Questões sobre cooperação, 03 – Questões sobre concorrência e 04 – Apresentação do Perfil das Empresas.

### **4.1. Resultados da Fase de Observação**

Foi nessa fase da pesquisa que ocorreu o reconhecimento das empresas que compunham o aglomerado, permitindo ao pesquisador identificar os principais produtos e serviços ofertados. Além disso, já foi possível perceber indícios de colaboração conjunta que ficou evidente na atuação dos atendentes de mesa, que, apesar de não serem muitos, não se restringiam a mesas específicas para servir os clientes. Eram funcionários que circulavam por todo o espaço com cardápios variados e não privilegiavam uma empresa específica.

Observou-se ainda as boas condições de infraestrutura do ambiente. Todo espaço comum estava muito bem mantido e em excelentes condições de uso. O Quadro 1 apresenta o registro dos aspectos externos e da área comum do aglomerado, em termos de infraestrutura, atrações e segurança.

**Quadro 1 – Aspectos Externos e da Área Comum**

ASPECTOS	CARACTERIZAÇÃO	AUTORES
Infraestrutura	- As mesas dispostas por entre todo espaço eram padronizadas e numeradas em sua totalidade; - Na parte lateral há um telão de <i>led</i> que expõe propagandas do mercado local (clínicas de saúde, academias de ginástica, entre outros). Observou-se que nenhuma delas fazia alusão à qualquer empresa do ramo alimentício, que pudesse ser potencial concorrente das empresas ali instaladas; - Banheiros bem estruturados e bem mantidos;	Apontamentos sobre a potencialização dos serviços prestados, permitidos pelo relacionamento cooperativo (Verschoore & Balestrin, 2006; Silva, 2012; Silva <i>et al.</i> , 2014; Liu, 2018)
Atrações	- Na parte central, está disposto um pequeno palco, onde atrações musicais se apresentavam com música ao vivo;	
Segurança	- Havia câmeras de segurança percebidas em cinco pontos do espaço, bem como um agente de segurança no <i>hall</i> de entrada.	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Na fase de observação, o pesquisador inferiu que esses registros da área externa e área comum do aglomerado possivelmente eram resultados de uma ação conjunta entre as empresas, uma vez que, pela qualidade e expressividade desses ambientes, era pouco provável que fosse fruto da manutenção de apenas uma empresa. Inferência essa que se confirmou quando a segunda fase da pesquisa foi realizada.

#### 4.2. Resultados da Fase de Aproximação

Na fase de aproximação, conforme delineado na pesquisa, realizou-se entrevista estruturada com o administrador do aglomerado, além da aplicação de questionário estruturado nas empresas que compõem o aglomerado.

Quanto a figura da governança, depositada no administrador, percebeu-se que o responsável pelo espaço cuida da parte administrativa, sendo auxiliado por um conselho, composto por um representante de cada empresa, e que representa, de forma coletiva, os atores da rede, na tomada das decisões estratégicas para funcionamento do negócio. O gestor se apresenta como figura importante no planejamento das ações coletivas da rede, informação percebida pelas funções relatadas no protocolo de entrevista, que englobam especificamente “*decisões com relação as atrações musicais, atividades de marketing, manutenção, entre outros*”, todas proporcionadas pela gestão da taxa administrativa custeada pelas empresas.

Dentre os principais desafios relatos na entrevista, o administrador destaca o gerenciamento de conflitos e opiniões divergentes entre os atores. No entanto, a literatura já prevê esse tipo de dificuldade entre relações que contém aspectos competitivos e colaborativos. Segundo Czakon, Klimas e Mariani (2020), “a complexidade da coopetição, as tensões entre as lógicas de colaboração e competição e a necessidade de promulgar condições ambientais

apresentam altas demandas cognitivas para os gerentes” (Czakov, Klimas & Mariani, 2020, p. 4).

#### 4.2.1. Perfil das Empresas

O Quadro 2 representa de forma minuciosa o perfil dos respondentes nas empresas aglomeradas no Sertão Food Park, onde o questionário foi aplicado.

**Quadro 2 - Perfil dos participantes da pesquisa**

Função	Proprietário- 9 / Atendente- 1 / Caixa- 2
Gênero	Masculino- 4 / Feminino- 8
Escolaridade	Fundamental- 1 / Médio- 8 / Superior- 3
Possui outras empresas fora do aglomerado	Sim- 3 / Não- 9
Possui outras empresas dentro do aglomerado	Sim- 2 / Não- 10
Especialidade	Empresa 01 – Comidas nordestinas Empresa 02 – Frutos do mar Empresa 03 – Parque de Diversão Empresa 04 – Sorvete e Café Empresa 05 – Coxinhas, Churros, Tapiocas e bebidas Empresa 06 – Açaí Empresa 07 – Doces, sanduíches e bebidas Empresa 08 – Hambúrguer Empresa 09 – Petiscos e Bebidas Empresa 10 – Pizzas e Massas Empresa 11 – Comidas Naturais Empresa 12 – Não participou (Observou-se especialidade em pizza) Empresa 13 – Hambúrguer, Batata Frita e Milk Shakes

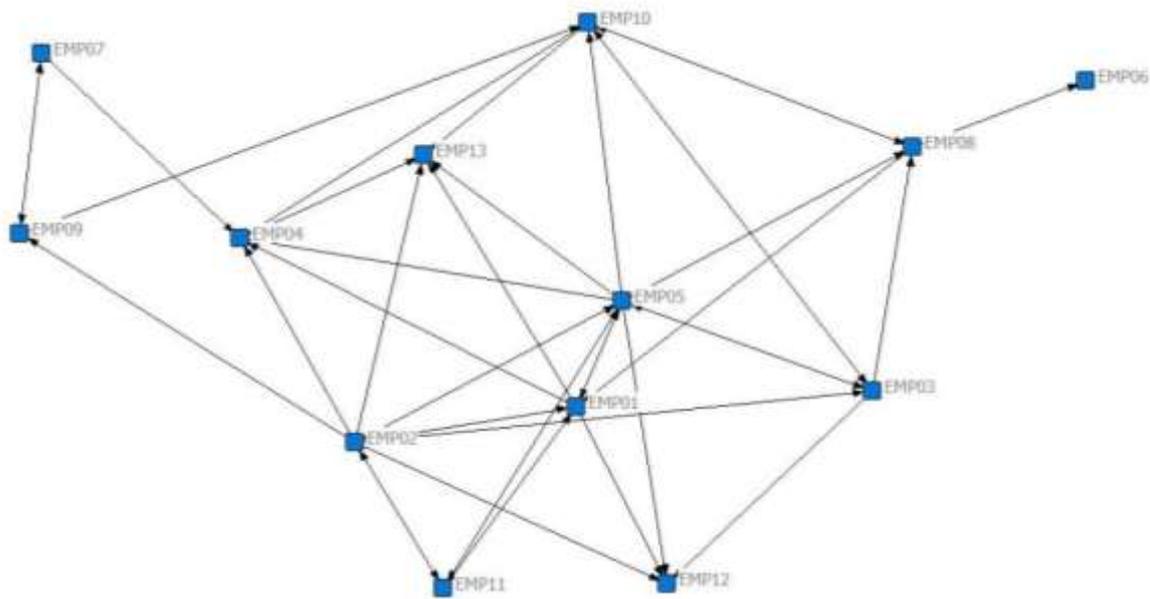
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Destaque-se que 75% dos questionários aplicados foram respondidos por seus proprietários, 67% eram mulheres, 92% com formação de nível médio e superior e 25% tem empresas fora do aglomerado. Quanto a especialidade, apenas uma empresa oferta serviço de diversão para crianças (Empresa 03), três empresas fornecem culinária especializada (Empresas 01, 02 e 11), duas empresas fornecem gelados (Empresas 04 e 06) e seis empresas fornecem salgados e massas (Empresa 05, 07, 08, 10, 12 e 13).

#### 4.2.2. A Rede Colaborativa

A apresentação dos dados obtidos nas seções 01, 02 e 03 dos questionários, bem como relatos da contribuição da entrevista, são demonstrados na sessão que segue. Inicialmente, as informações coletadas quanto ao relacionamento colaborativo, e indicado pelos respondentes, permitiu a construção do desenho do relacionamento colaborativo na rede, ilustrado na Figura 03.

#### **Figura 03 – Desenho do relacionamento colaborativo na rede**



Fonte: Elaborado pelos autores por meio do *software* UCINET (2019).

As redes constituem uma ferramenta importante para representar as interações entre indivíduos ou organizações. Essa interação corresponde às conexões que os atores criam na busca de objetivos comuns (Bitante, 2019), considerando a intensidade e a frequência com que os atores se relacionam (Verschoore & Balestrin, 2008; Bitante, 2019).

Segundo Bitante (2019), a principal característica dos atores que integram um aglomerado são as suas inter-relações. Dessa maneira, o estabelecimento de vínculos cooperativos entre atores de uma dada rede é essencial para o posicionamento competitivo de cada um desses atores no mercado.

A Figura 03 apresenta um método de medição utilizado na identificação e análise da rede social. Algumas medidas, como a centralidade do grau, são empregadas na descrição das posições das empresas na rede, na identificação das relações interempresas e na determinação de uma rede formada como um todo (Bhat & Milne, 2008; Ergün & Usluel, 2016).

A rede em análise é reconhecida como uma matriz quadrada e idêntica, por apresentar o mesmo número de filas e colunas em sua representação, sendo a nomenclatura a mesma tanto para as filas quanto para as colunas. Ou seja, segue nomeada de Empresa 01 até Empresa 13, tanto na base da linha como na da coluna. Essa nomenclatura foi adotada como estratégia para manutenção da privacidade das empresas estudadas.

Constitui-se ainda como uma matriz normal, por apresentar fluxos unidirecionais e bidirecionais dentro dela. Essa inferência já evidencia um relacionamento entre atores que não necessariamente seja caracterizado por respostas mútuas de compartilhamento. Observe-se, por exemplo, a Empresa 06 que recebe apoio da Empresa 08, mas não corresponde em um fluxo bidirecional. Além disso, a Empresa 06 chama atenção por sua posição periférica na rede. Na verdade, se não fosse pelo vínculo com a Empresa 08, seria representada como um nó solto na rede.

A rede em análise pode ser caracterizada ainda como aglomerada (quanto à localização), não-orbital (quanto ao poder de decisão), pequena (quanto ao porte) e formal (quanto à formalização), considerando as contribuições conceituais de Silva (2012).

O Quadro 3 destaca a posição de centralidade dos atores da rede, se estruturam os resultados destacados a seguir.

### Quadro 03 – Resultados de centralidade para cada ator

Identificador	Grau de Saída	Grau de Entrada	Grau de Saída Normalizado	Grau de Entrada Normalizado
EMP01	6.000	4.000	50.000	33.333
EMP02	8.000	3.000	66.667	25.000
EMP03	4.000	3.000	33.333	25.000
EMP04	1.000	5.000	8.333	41.667
EMP05	9.000	4.000	75.000	33.333
EMP06	0.000	1.000	0.000	8.333
EMP07	2.000	1.000	16.667	8.333
EMP08	3.000	3.000	25.000	25.000
EMP09	2.000	2.000	16.667	16.667
EMP10	4.000	4.000	33.333	33.333
EMP11	3.000	3.000	25.000	25.000
EMP12	0.000	4.000	0.000	33.333
EMP13	0.000	5.000	0.000	41.667

Fonte: Elaborado pelos autores por meio do *software* UCINET (2019).

Quanto a centralidade, os resultados do Quadro 03 mostram o grau de entrada e saída de todos os nós. As duas últimas colunas são a representação percentual dos referidos graus. Deste modo, pode-se dizer que os atores centrais, em termos de interações recebidas são EMP04 e EMP13, por apresentarem grau de entrada de 5,00 e um grau de entrada normalizado de 41,66%. Quanto às interações concedidas, destacam-se as EMP 05 e EMP02, com graus de 9,00 (33,33%) e 8,00 (25%), respectivamente. Assim, as quatro empresas destacadas são percebidas como as que mais apresentam vínculos colaborativos, sugerindo atores mais ativos na rede. A centralidade dá acesso a mais informações, permitindo ações mais rápidas. Geralmente, quanto maior o número de laços de um ator, mais importante e poderoso ele é (Cruz *et al*, 2007).

O presente trabalho também se propõe a examinar o arranjo de densidade da rede. A densidade é uma característica da rede como um todo. Segundo Ergün & Usluel (2016), conexões densas são a chave para o desenvolvimento de valores compartilhados e conformidade dentro da rede. Assim, pode-se dizer que uma maior densidade resulta em uma comunicação mais eficiente, o que, por sua vez, ajuda a monitorar coletivamente o comportamento das organizações.

Em termos de densidade, caracteriza-se como baixa (0.269), com um grau médio não tão baixo (3,231), sendo necessário pelo menos três intermediários para que ocorra o contato entre uma organização e outra que não sejam ligadas por elos diretamente. O desvio padrão de 0,444 sugere uma forte tendência de centralização dos atores, conforme observado na centralidade, sendo mais alto que a densidade média geral da rede.

#### 4.2.3 Percepções dos atores quanto aos benefícios da rede

Os benefícios encontrados na associação de empresas para a manutenção e desenvolvimento dos negócios são reais. Essas associações impulsionam às empresas associadas a se manterem competitivas (Liu, 2018; Cortese *et al.*, 2018).

No aglomerado de empresas em análise, através do preenchimento do questionário em respostas abertas, ainda no Bloco 01, os atores foram questionados quanto a percepção dos principais benefícios, considerados aspectos positivos, em se ter uma empresa em um espaço compartilhado como acontece no Sertão *Food Park*. As respostas tabuladas permitiram a construção do Quadro 04, que além de apresentar a percepção dos atores quanto aos benefícios, estabelece a porcentagem das respostas.

**Quadro 04 - Percepção dos atores quanto aos benefícios**

<b>Categorias</b>	<b>Benefícios do Aglomerado</b>	<b>% de respostas</b>
Diversidade	Diversidade de clientes	4 (19%)
	Variedade nas opções	2 (9,5%)
Divulgação e Notoriedade	Divulgação da marca	3 (14,2%)
	Espaço em ótimas condições	2 (9,5%)
	Visibilidade	1 (4,8%)
	Localização	1 (4,8%)
Vantagem Financeira	Aumento da margem de lucro	2 (9,5%)
Suporte cooperativo	Coletividade	2 (9,5%)
	União	1 (4,8%)
	Igualdade de Valores	1 (4,8%)
Inovatividade	Novidade (aglomerado)	1 (4,8%)
	Formato inovador	1 (4,8%)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Após a tabulação dos dados, também foi possível agrupar as respostas em cinco categorias: Diversidade, Divulgação e Notoriedade, Vantagem Financeira, Suporte Cooperativo e Inovatividade. Destaque para a possibilidade de diversidade de clientes (19%) e de divulgação das marcas (14,2%). Note-se que as categorias levantadas de forma exploratória no presente tópico, corroboram com a literatura que estabelece fatores positivos a formação de aglomerados colaborativos (Oliveira & Lopes, 2014; Donato, 2017; Ezequiel, Yamaguchi & Watanabe, 2019).

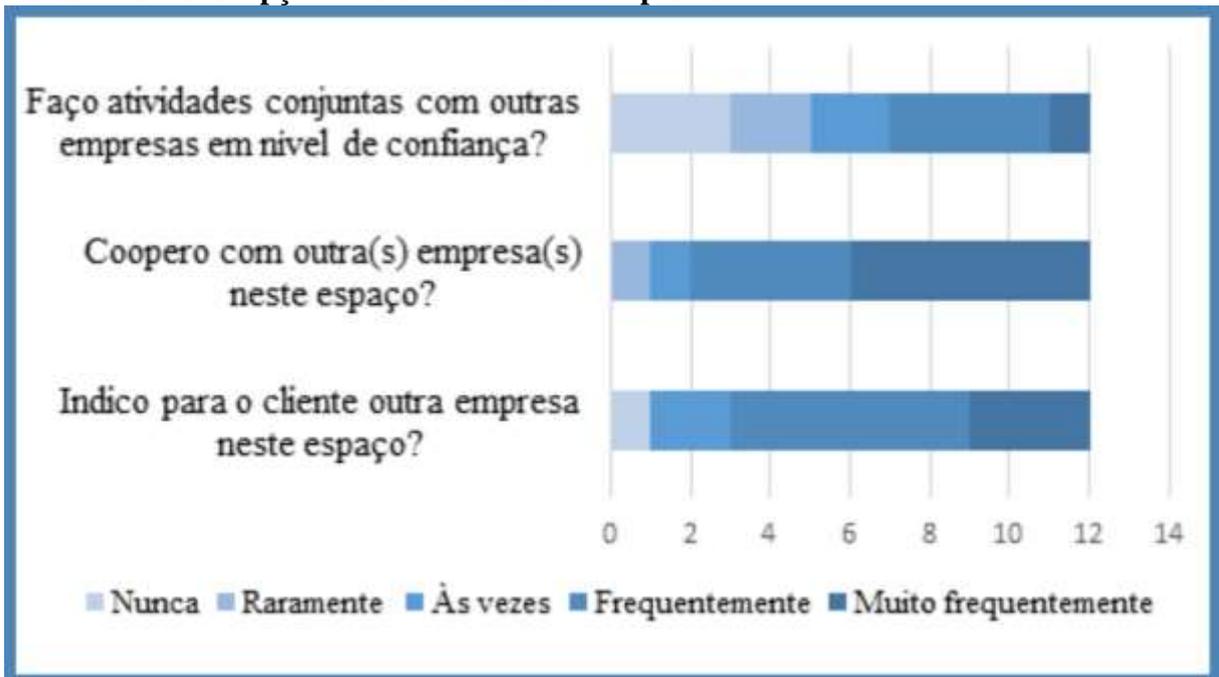
Registre-se ainda que, apesar dos benefícios serem os efetivamente mais destacados, foram apontadas algumas dificuldades/aspectos negativos, tais como: ocasionais desentendimentos e divergência de opiniões. No entanto, a percepção desses conflitos não supera os benefícios que o relacionamento em rede colaborativa pode proporcionar. Na verdade, esses conflitos já foram até previstos como barreiras ao pleno aproveitamento das vantagens. Conforme Soares *et al.* (2011), o “compartilhamento de recursos comuns e decisões coletivas, sugere a existência de conflitos pautados pela dificuldade de conciliar os objetivos de cada negócio com os propósitos gerais da rede” (Soares *et al.*, 2011, p. 531).

#### 4.2.4 Cooperação e Concorrência em Rede

No contexto da rede de empresas, a cooperação e a troca de conhecimentos entre atores em uma dada rede é fundamental para seu fortalecimento. No entanto, mesmo nesses casos, os indicadores de concorrência são presentes e frequentes, destacando essa relação. Felzensztein et al. (2018) perceberam correlações positivas e significativas entre cooperação e competição, destacando que economias de escala compartilhada devem aumentar a cooperação entre empresas para reduzir custos e melhorar a competitividade de seus membros.

Nessa discussão emerge o conceito de coopeção. O equilíbrio entre concorrência e cooperação constitui um fenômeno conhecido como coopeção (Felzensztein et al, 2018;

Pattinson et al, 2018; Cortese et al., 2018). O conceito parece paradoxal, mas ele surge no momento em que se percebe a coexistência da cooperação e concorrência, seja em nível individual ou empresarial. Para perceber como o relacionamento cooperativo e competitivo são demonstrados na rede em análise, em resposta ao objetivo central do presente estudo, são apresentadas as questões destacadas nas seções 02 e 03 do questionário, conforme Gráficos 01 e 02.

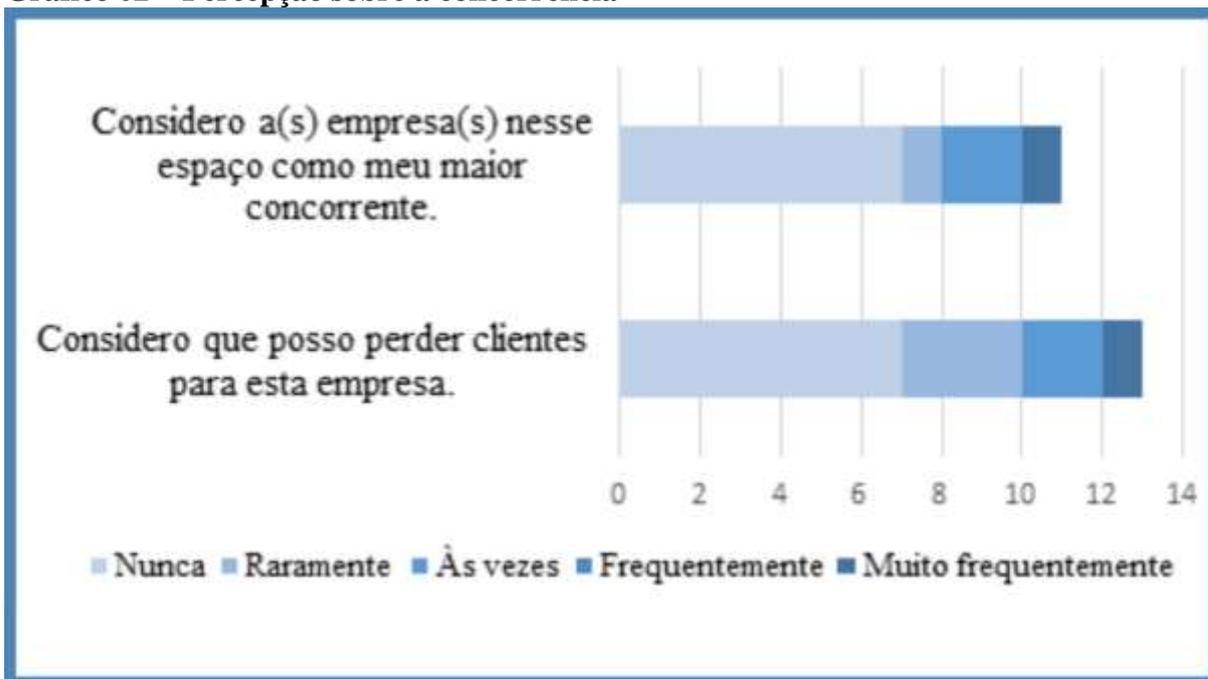
**Gráfico 01 – Percepção do relacionamento cooperativo**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Os atores foram questionados sobre a realização de atividades conjuntas em nível de confiança e cooperação, bem como sobre a existência de concorrência, podendo as respostas objetivas variar entre nunca e muito frequentemente, na proposta de escala *likert*.

Observe-se que, quanto à percepção do relacionamento cooperativo, apesar de uma expressiva incidência de respostas positivas para a cooperação frequente e muito frequente, o registro de atores que nunca e raramente fazem atividades conjuntas com base de confiança é da mesma forma considerável. De certa forma, isso demonstra uma tendência pela cooperação que não descarta totalmente certo receio na atividade.

Quanto a percepção sobre a concorrência examinada na rede em questão, o Gráfico 02, a seguir apresenta os resultados.

**Gráfico 02 – Percepção sobre a concorrência**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Em se tratando de relacionamento competitivo, os dados revelam um índice baixo de percepção de concorrência, uma vez que há uma boa margem de respostas que não consideram as outras empresas seus concorrentes. Isso, de certa forma, se deve ao fato de que há uma combinação entre os atores para o não comércio de produtos comercializados pelos colegas. Na fala do gestor durante a entrevista, essa percepção fica mais clara “No *Food Park*, as lojas são praticamente exclusivas, cada uma no seu segmento”, que de certa forma é reproduzido pelos atores do aglomerado. Mesmo havendo duas pizzarias, há o entendimento que a proposta de valor é diferente por ser uma de produção com forno a lenha e outra com forno tradicional. O mesmo acontece com as hamburguerias, sendo uma de produção artesanal e outra tradicional. No entanto, o limite dessa diferenciação de segmento é destacado, tanto pelos atores como pelo gestor, como o principal motivo de discussões e desentendimentos na rede. Felzensztein (2018) destaca que as tensões são inevitáveis em um ambiente de coopetição. Isso pode explicar o registro de, mesmo com esse entendimento de segmentação, quase metade dos respondentes que consideram que podem perder clientes para outras empresas ali no espaço optaram pelo registro de ‘às vezes’, ‘frequentemente’ e ‘muito frequentemente’.

Inferimos assim que, mesmo havendo forte indicativo de cooperação entre as empresas, não se trata de uma imperiosidade, se fazendo presentes também vestígios da competição, demonstrando, conseqüentemente, evidências do comportamento coopetitivo no relacionamento entre as empresas aglomeradas no Sertão *Food Park*. Pattinson (2018) destacou que “a coopetição envolve colaboração simultânea entre duas empresas, de forma que ocorra em nível diádico, por exemplo, quando dois concorrentes cooperam dentro de uma aliança estratégica” (Pattinson, 2018, p. 25). O autor confirma tal inferência ao observar que empresas concorrentes se envolvem em processos de cooperação para engajarem maiores conquistas. O nível diádico das relações entre as empresas estabelece um processo de identificação entre elas, que segue direcionamentos opostos mas complementares para a aliança estratégica, uma vez que tais empresas concorrentes colaboram em prol de objetivos mútuos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo intentou realizar uma análise de rede, com foco nas ações de cooperação e concorrência que evidenciassem o comportamento cooepetitivo entre atores de empresas aglomeradas do ramo alimentício na cidade de Paulo Afonso-BA.

Os resultados indicaram que o desenho do relacionamento colaborativo pouco denso e centrado em pouco mais de duas empresas, unido ao registro de benefícios pontuais para a cooperação em rede percebido pelos atores – tais como Diversidade, Divulgação e Notoriedade, Vantagem Financeira, Suporte Cooperativo e Inovatividade –, fortalecem os argumentos do estabelecimento da cooepição na rede analisada.

Este estudo confirma a existência de altos indicativos de cooperação e de concorrência, que apontam um comportamento cooepetitivo (Lima & Gehlen, 2006; Bhat & Milne, 2008; Oliveira & Lopes, 2014; Chim-Miki & Batista-Canino, 2016; Cortese *et al.*, 2018; Felzensztein *et al.*, 2018; Pattinson *et al.*, 2018) na representação das empresas alocadas naquele espaço. Sendo assim, a contribuição da pesquisa se estabelece na análise de uma rede, encontrada dentro de um contexto cooperativo e competitivo para a associação baseada na estratégia de cooepição.

Algumas sugestões podem ser destacadas para possíveis estudos futuros, como a possibilidade de investigar o papel da governança em redes cooepetitivas e verificar a relação da liderança com os atores da rede. O tema da cooepição em rede abre espaço para o desenvolvimento de novos estudos, visando uma melhor compreensão da complexidade que caracteriza as relações interorganizacionais de empresas que cooepetem entre si.

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bhat, S. S., Milne, S. (2008). Network Effects on Cooperation in Destination Website Development. *Tourism Management*, 29(1), 1131–1140.

Bitante, A. P. (2019). *As implicações de liderança no desenvolvimento e manutenção de conglomerações regionais*. Ensaio de Pós-Doutorado em Administração, Universidade Federal do ABC/UFABC.

Castells, M. (2000). *The rise of the network society*. Malden, MA: Blackwell Publishers.

Chim-Miki, A. F, Batista-Canino, R. M. (2016). A Pesquisa sobre Cooepição: em direção a uma melhor compreensão do construto e sua aplicação no turismo. *Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica*, 18(3), 424-447.

Cortese, D., Giacosa, E., Cantino, V. (2018). *Knowledge sharing for competition in tourist destinations: the difficult path to the network*. University of Turin-Italy, Springer. Disponível: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11846-018-0322-z>

Cruz, J. A. W., Rosa, R. R., Guindani, R. A., Martins, T. S. (2007). Governança em Redes: Estudo de caso em uma rede de associação de catadores de materiais recicláveis de rua. *XXXI EnAnpad*. Set. Disponível: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A2046.pdf>

Czakov, W.; Klimas, P.; Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, Vol.53(1), p. 1-15.

Donato, H. C. (2017). *Aspectos relacionais da cocriação de valor como uma plataforma de engajamento em rede*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Ergün, E., Usluel, Y. K. An Analysis of Density and Degree-Centrality According to the Social Networking Structure Formed in an Online Learning Environment. *Educational Technology & Society*, 19(4), 34–46.

Ezequiel, K. B. O, Yamaguchi, C. K, Watanabe, M. Redes Interorganizacionais e a Criação de Conhecimento: Busca Sistemática. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 9(1), 122-137.

Felzensztein, C., Gimmon, E., Deans, K. R. (2018). Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. *Industrial Marketing Management*, 69(1), 116-124.

Ferreira, L. B., Torrecilha, N., Machado, S. H. S. (2012). A Técnica de Observação em Estudos de Administração. *XXXVI Encontro da ANPAD*. Disponível: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EPQ482.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ482.pdf)

Fialho, J., Moreno, R. (2014). O trabalho no setor bancário. Um estudo sobre a cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias. *Redes: revista hispana para el análisis de redes sociales*, Vol.26(1), pp.149-166.

Gnyawali, D. R.; Charleton, T. R. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, 44(7), p.2511-2534.

Liu, C. H. S. (2018). Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tour Manag*, 64(1), 258–270.

Lima, M. I. R; Gehlen, L. (2006). Co-opetição em uma rede de cooperação. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 3(2), 65-71.

Maffezzolli, E. C. F., Boehs, C. G. E. (2008). Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. *Revista da FAE*, 11(1), 95-110.

Mefora, A.; Bueno, C. F. (2009). Coopetição: Uma Análise Teórica. *IV Encontro de Estudos em Estratégia*, 6, Recife-PE. Disponível: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es365.pdf>

Oliveira, C. C. G., Lopes, H. E. G. (2014). Coopetição em Redes Interpessoais: redes são redes. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, 18(4), 508-522.

Pattinson, S., Nicholson, J., Lindgreen, A. (2018). Emergente coopetition from a sensemaking perspective: a multi-level analysis. *Industrial Marketing Management*, 68(1), 25-35.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Quinta Etapa: A Observação, p. 155-207). Lisboa: Gradiva.

Resende, L. M. M., Volski, I., Betim, L. M., Carvalho, G. D. G., Barros, R., Senger, F. P. (2017). Critical success factors in coopetition: evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, **68**(1), 177-187.

Sartini, B. A., Garbugio, G., Bortolossi, H. J., Santos, P. A., Barreto, L. S. (2004). Uma Introdução a Teoria dos Jogos. **II Bienal da SGM**.

Silva, R. S., Araújo, M. F., Farina, M. C., Silveira, M. A. P. (2014). Ações Conjuntas e Troca de Informações existentes entre Pequenas Lojas de um Shopping Atacadista de Moda. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, **8**(2), 38-53.

Silva, R. S. (2012). *Relacionamento interorganizacionais em rede de cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.

Silva, S. B., Villan, W. J. (2018). O Papel da Coopetição na Criação de Valor para Micro e Pequenas Empresas - MPEs no Âmbito da Cadeia de Suprimentos em Relações Fornecedor-Fornecedor. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, **4**(1), 90-105.

Soares, A. S., Castro, C. C., Brito, M.J., Alves, R. R. (2011) Benefícios competitivos e conflitos em rede horizontal do setor supermercadista. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*, **17**(2), 530-559.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Illinois: Sage.

Verschoore, J. R. S., Balestrin, A. (2006). Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – Enanpad*, **30**, Salvador: ANPAD.

Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5. ed.) Porto Alegre: Bookman.