

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ESDRAS ANTUNES DO NASCIMENTO

**REDE DE COOPERAÇÃO: FORMAÇÃO, RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS E INFLUÊNCIAS NA ADOÇÃO DA INDICAÇÃO
GEOGRÁFICA (IG)**

São Cristóvão - SE
2021

ESDRAS ANTUNES DO NASCIMENTO

**REDE DE COOPERAÇÃO: FORMAÇÃO, RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS E INFLUÊNCIAS NA ADOÇÃO DA INDICAÇÃO
GEOGRÁFICA (IG)**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu* do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Dra. Rosângela Sarmiento Silva

Linha de Pesquisa: Pequenas Empresas e Empreendedorismo

São Cristóvão - SE
2021

Nascimento, Esdras Antunes do
N244r Rede de cooperação : formação, relacionamentos interorganizacionais e influências na adoção da indicação geográfica / Esdras Antunes do Nascimento ; orientadora Rosângela Sarmento Silva. – São Cristóvão, SE, 2021.
379 f. ; il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2021.

1. Administração. 2. Pequenas e medias empresas. 3. Relações interorganizacionais. I. Silva, Rosângela Sarmento, orient. II. Título.

CDU 658:005.34

**Dedico este trabalho à Deus, Pai Maior,
fonte inesgotável de vida e amor,
que me sustenta nesta
caminhada terrena.**

**À minha esposa Patrícia, benção de Deus,
pelo companheirismo e amor sacrificial
dedicado nessa caminhada que
vivenciamos juntos.**

**À minha filha Amanda,
pela compreensão, zelo e cuidado
dedicados não somente a mim,
mas à sua mãe e irmã.**

**À minha filha Ester,
pelo amor refletido em seu olhar
em cada retorno meu ao nosso lar.**

**À minha mãe Olinda,
pelo amor incondicional
dedicado a mim e minhas irmãs.**

**Ao meu pai Elio,
por ser reflexo de pai íntegro
e carinhoso.**

**Às minhas irmãs
Samantha e Rebeca, e meu cunhado Luis,
pela felicidade compartilhada com essa conquista.**

AGRADECIMENTOS

Externo meus agradecimentos à Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, nas pessoas do Magnífico Reitor Prof. Dr. Luiz Otávio de Magalhães, do Vice-Reitor Prof. Dr. Marcos Henrique Fernandes, do Chefe de Gabinete Prof. Dr. Wesley Gusmão Piau Santana, do Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação Prof. Dr. Robério Rodrigues Silva e do Pró-reitor de Administração Prof. Dr. Elinaldo Leal Santos, pelo incentivo e autorização para afastamento das funções de servidor visando a dedicação integral a este Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu*.

Agradeço aos colegas servidores da UESB pelo apoio administrativo e orientações que viabilizaram o meu afastamento e permanência no curso de pós-graduação, em especial Adriano Costa Novais, Aline Andrade Sodré, Alex Mello, Fabrícia Ferreira Médici, Bemvinda de Fátima Alves, Jaqueline Barreto Santos D'esquivel, Joicy Figueredo Queiroz Cunha, Manuella Cajaíba, Nair Cristina Machado Lopes, Kézia Brito Duarte, Maria Narleide de Oliveira Castro, Renner Souza Paiva e Roberto Chaves de Oliveira.

Agradeço aos colegas e amigos pelas palavras de incentivo que motivaram o cumprimento dessa jornada, em particular Adriano Camilo de Magalhães, Adriano Rodrigues Brandão Correia, Alexandre Sobral Lima de Sousa, Allen Krysthiano Saraiva Figueiredo, Ana Carolina de Souza Doria, Bárbara Almeida Silva, Betânia Silva Araújo, Dayane da Silva Brito, Elizane Alves Andrade, Ivana Kelly Pereira de Oliveira, Júlio César Oliveira Gomes, Larissa Oliveira e Silva, Marli Ribeiro Matos, Robson Rubens Couto, Víctor Moraes e Wellington Ferreira Santos.

À Universidade Federal de Sergipe – UFS, ao Programa de Pós-graduação em Administração – PROPADM, pela oferta e excelentíssima gestão deste Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu*, bem como pela dedicação e comprometimento com o ensino. De forma mais direta, agradeço a Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft, Profa. Dra. Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas, Profa. Dra. Iracema Machado de Aragão, Prof. Dr. Jefferson David Araujo Sales, Profa. Dra. Ludmilla Meyer Montenegro, Profa. Dra. Manuela Ramos da Silva, Profa. Dra.

Marley Rosana Melo de Araujo, Profa. Dra. Monica Cristina Rovaris Machado e Profa. Dra. Rosangela Sarmiento Silva.

Destaco a Prof.^a Dra. Rosangela Sarmiento Silva, minha orientadora dessa dissertação de mestrado, a qual me acolheu como filho em Aracajú/Se, me ensinado a ser um amante pesquisador sobre a teoria de redes, norteando a construção dos percursos teórico-metodológicos visando a realização da pesquisa e incentivando a minha caminhada acadêmica presente e futura. Agradeço também a Prof.^a Maria Auxiliadora Nunes Cordeiro pela iniciação científica, profissional e humana no período da minha graduação (2008) e especialização (2012), por quem tenho muita estima e admiração e cujos ensinamentos jamais esquecerei.

Faço menção honrosa também ao Prof.^o Marcos Antônio Gaspar e a Prof.^a Ludmilla Meyer Montenegro pelas ponderações que contribuíram para o aprimoramento da pesquisa realizada e o avanço da cientificidade em relação ao tema pesquisado. As suas análises e observações, bem como os nossos diálogos me proporcionaram conhecimento e desenvolvimento humano.

Por fim, aos colegas e companheiros de mestrado, aos quais a parceria não se finda, também agradeço pelo compartilhamento de momentos de amizade e aprendizado conjunto, a saber: Clara Angelica dos Santos, Darlane Amorim Vieira, Davi Pinheiro de Santana, Eúde do Amor Cornélio, Fabiano dos Santos Aragão, Felipe Borges de Santana, Flavia Oliveira Santos, Gerlis de Souza Brito, Glauco Henrique Cruz Santos, Jailson Rodrigues Pereira, Jeovana Oliveira, Jérsica Florindo de Araújo Barros, Jose Ednilson Matos Junior, Lucas Gabriel Bezerra Lima, Marcio Roque dos Santos da Silva, Rodrigo Garcia Duarte.

**“A grandeza do poder de um homem
está na medida de sua entrega a Deus.”**

William Booth

RESUMO

As redes de cooperação constituem-se como novas formas organizacionais que propiciam aprendizados, competitividade e oportunidades de negócios para pequenas e médias empresas, a partir da soma de esforços provenientes das economias externas locais e das ações conjuntas dos atores. Teoricamente, a formação de redes envolve fatores competitivos e contingenciais que motivam as empresas a estabelecerem vínculos interorganizacionais. As bases para a atuação conjunta são estabelecidas pelas próprias organizações, que avaliam com autonomia as interações mais relevantes para a aquisição e otimização de recursos que estavam indisponíveis até o momento, comparando os benefícios e custos da atuação em rede. Assim, essa pesquisa teve como objetivo avaliar e caracterizar os aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação, evidenciando a influência desses aspectos no reconhecimento legal da indicação geográfica. Com foco nos relacionamentos interorganizacionais, buscou ainda identificar e descrever as características relacionadas à criação de valor nas relações sociais estabelecidas em rede. O objeto de estudo foi a rede de cooperação do biscoito, com ações centradas no município de Vitória da Conquista, Bahia, o 3º maior dentre os 417 municípios baianos e a 5ª maior cidade do nordeste brasileiro. O estudo fundamentou-se no método qualitativo de investigação, com caráter exploratório e descritivo, sob o viés interpretativista. A estratégia de pesquisa foi fundamentada no estudo de caso único e implementada pelo protocolo de estudo de caso (critério de confiabilidade). As fontes de evidências foram coletadas por meio de três técnicas (critério de validade), a pesquisa documental, as observações diretas e as entrevistas semiestruturadas e por pauta (gerador sociométrico). O método de tratamento dos dados foi aplicado a partir da análise de conteúdo (*software Atlas.ti*®), revelando as descrições, inferências e interpretações das comunicações coletadas, bem como por intermédio da análise descritiva das redes sociais (*softwares Ucinet*® e *Netdraw*®), indicando as interações entre atores sociais (nós, vínculos e fluxos) para fins de mensurar os níveis de densidade e centralidade (*Degree, Betweenness e Closeness*) dos atores na rede. Os resultados encontrados permitem concluir que: a) os fatores competitivos e contingenciais, relacionados ao mercado e aos aspectos ambientais e organizacionais, que tem conduzido a formação da rede de cooperação estão intrinsicamente ligados à percepção das organizações de que um desempenho empresarial melhor não é resultado apenas de esforços individuais, muito embora, na prática, os relacionamentos interorganizacionais sejam bastante limitados; b) a decisão por estabelecer relacionamentos interorganizacionais tem sido facilitada por aspectos relacionados a participação de agentes de desenvolvimento, com proeminência para a participação do Sebrae (BA), encontrando, no entanto, dificultadores no estreitamento da confiança e no comprometimento dos atores; c) a criação de valor relacional tem sido prejudicada pela existência de práticas oportunistas que carecem de medidas de neutralização (normas sociais e de conduta ética) e pela restrita integração entre os atores nas reuniões e eventos, bem como na falta de tempo específico dedicado ao desenvolvimento das ações da rede de cooperação; d) a participação efetiva dos produtores e comerciantes na rede de cooperação não tem repercutido em medidas de coesão (densidade) e posicionamento (centralidade) bem definido dos atores na troca de informações e comunicações, imprescindível para o alcance do reconhecimento legal da indicação geográfica.

Palavras-chave: Rede de cooperação, relacionamentos interorganizacionais, análise de redes sociais e indicação geográfica.

ABSTRACT

Cooperation networks are new organizational forms that provide learning, competitiveness and business opportunities for small and medium-sized companies, based on the sum of efforts from the local external economies and the joint actions of the actors. Theoretically, the formation of networks involves competitive and contingency factors that motivate companies to establish interorganizational links. The bases for joint action are established by the organizations themselves, which autonomously evaluate the most relevant interactions for the acquisition and optimization of resources that were unavailable until now, comparing the benefits and costs of network operations. Thus, this research aimed to evaluate and characterize the organizational and interorganizational aspects inherent to the cooperation network, showing the influence of these aspects on the legal recognition of the geographical indication. With a focus on interorganizational relationships, it also sought to identify and describe the characteristics related to the creation of value in social relationships established in a network. The object of study was the biscuit cooperation network, with actions centered on the municipality of Vitória da Conquista, Bahia, the 3rd largest among the 417 municipalities in Bahia and the 5th largest city in northeastern Brazil. The study was based on the qualitative method of investigation, with an exploratory and descriptive character, under the interpretive bias. The research strategy was based on a single case study and implemented by the case study protocol (reliability criterion). The sources of evidence were collected using three techniques (criterion of validity), documentary research, direct observations and semi-structured interviews and by agenda (sociometric generator). The data treatment method was applied based on content analysis (Atlas.ti® software), revealing the descriptions, inferences and interpretations of the collected communications, as well as through the descriptive analysis of social networks (Ucinet® and Netdraw® software), indicating the interactions between social actors (nodes, links and flows) in order to measure the levels of density and centrality (Degree, Betweenness and Closeness) of the actors in the network. The results found allow us to conclude that: a) the competitive and contingent factors, related to the market and the environmental and organizational aspects, which have led to the formation of the cooperation network are intrinsically linked to the perception of organizations that a better business performance is not a result only from individual efforts, even though, in practice, interorganizational relationships are quite limited; b) the decision to establish interorganizational relationships has been facilitated by aspects related to the participation of development agents, with prominence for the participation of Sebrae (BA), finding, however, difficulties in the strengthening of trust and the commitment of the actors; c) the creation of relational value has been hindered by the existence of opportunistic practices that lack neutralization measures (social norms and ethical conduct) and by the restricted integration between the actors in meetings and events, as well as in the lack of specific time dedicated to development of the cooperation network's actions; d) the effective participation of producers and traders in the cooperation network has not had repercussions on well-defined measures of cohesion (density) and positioning (centrality) of the actors in the exchange of information and communications, which is essential for achieving the legal recognition of the geographical indication.

Keywords: Cooperation network, interorganizational relationships, social network analysis and geographical indication.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens teóricas e lógicas em relação às redes de empresa.....	34
Quadro 2 - Tipologias de redes.....	37
Quadro 3 - Indicadores e tipologias de rede	42
Quadro 4 - Características das redes de empresas.....	44
Quadro 5 - Principais paradigmas da teoria de redes	46
Quadro 6 - Comparativo dos paradigmas de redes.....	51
Quadro 7 - Perspectivas de redes em produções brasileiras.....	52
Quadro 8 - Fatores motivadores competitivos.....	54
Quadro 9 - Perspectivas teóricas dos relacionamentos interorganizacionais	56
Quadro 10 - Perspectivas teóricas complementares aos relacionamentos.....	57
Quadro 11 - Características dos relacionamentos interorganizacionais	58
Quadro 12 - Fatores motivadores contingenciais	60
Quadro 13 - Fatores facilitadores na formação de redes	61
Quadro 14 - Fatores dificultadores na formação de redes	62
Quadro 15 - Elementos sociais da formação de valor relacional	65
Quadro 16 - Medidas estruturais de análise de redes sociais	69
Quadro 17 - Análise da centralidade dos atores da rede.....	70
Quadro 18 - Comparativo dos tipos de indicações geográficas existentes no Brasil	76
Quadro 19 - Mecanismos de desenvolvimento territorial advindos das IGs.....	78
Quadro 20 - Mecanismos de desenvolvimento mercadológico advindos IGs.....	80
Quadro 21 - Quadro sinóptico dos conceitos teóricos assumidos	86
Quadro 22 - Demonstração do rigor metodológico aplicado ao estudo de caso	92
Quadro 23 – Instrumento sobre o perfil dos entrevistados e das instituições/empresas.....	101
Quadro 24 – Instrumento relacionado com os objetivos específicos do caso	102
Quadro 25 - Medidas operacionais utilizadas no alcance dos objetivos da pesquisa.....	118
Quadro 26 - Principais conceitos atrelados ao Ucinet®.....	124
Quadro 27 – Identificação das etapas do processo de formação da rede de cooperação	155
Quadro 28 – Evidências relacionadas aos fatores motivadores competitivos da rede	201
Quadro 29 – Evidências relacionadas aos fatores motivadores contingenciais da rede.....	208
Quadro 30 – Evidências relacionadas aos fatores facilitadores dos RIOs.....	212

Quadro 31 – Evidências relacionadas aos fatores dificultadores dos RIOs	216
Quadro 32 – Evidências relacionadas aos elementos sociais dos RIOs	225
Quadro 33 – Evidências relacionadas às dimensões da IG	233
Quadro 34 – Análise da centralidade dos atores com base nas perguntas de pesquisa	287

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da dissertação	26
Figura 2 - Estrutura do referencial teórico.....	28
Figura 3 - Abrangência dos termos derivados das aglomerações de empresas.....	31
Figura 4 - Morfologia das redes	36
Figura 5 - Redes <i>top down</i> e redes flexíveis.....	39
Figura 6 - Mapa de orientação conceitual para compreensão das tipologias de redes	40
Figura 7 - Tipos de redes de empresas	42
Figura 8 - Exemplo de grafo de troca de informações em rede.....	71
Figura 9 - Modalidades de proteção intelectual no Brasil.....	73
Figura 10 - Modalidades de indicação geográfica.....	75
Figura 11 - Desenho de pesquisa.....	89
Figura 12 - Modelagem da pesquisa.....	97
Figura 13 - Representação gráfica da articulação do instrumento de pesquisa.....	112
Figura 14 - Articulação para coleta de evidências na pesquisa.....	117
Figura 15 - Esquema para análise de conteúdo	125
Figura 16 – Etapas da análise das redes sociais (software Ucinet®)	128
Figura 17 - Modelagem da coleta e análise de dados.....	133
Figura 18 - Modelo teórico-empírico	137
Figura 19 - Localização do território em relação ao estado da Bahia	140
Figura 20 - Território de identidade do sudoeste baiano e cidades integrantes.....	141
Figura 21 - Mapa da BR 116, trecho partindo de Vitória da Conquista, Bahia	144
Figura 22 – Lançamento do projeto do biscoito noticiado pela ACIVIC	146
Figura 23 - Lançamento do projeto do biscoito noticiado pela PMVC	147
Figura 24 - Sensibilização de produtores em relação ao projeto do biscoito	148
Figura 25 - Ações para o reconhecimento legal da IG	149
Figura 26 - Divulgação da apresentação do diagnóstico de IG	150
Figura 27 - Divulgação da apresentação do Estudo de Competitividade Local	151
Figura 28 - Feira de biscoitos em Vitória da Conquista/BA	152
Figura 29 - Feira de negócios SuperBahia	152
Figura 30 – Feira de biscoitos e cafés Expoconquista	152

Figura 31 – Exposição de biscoitos no Festival de Inverno Bahia	152
Figura 32 – Desenvolvimento de ações com empresários do biscoito	153
Figura 33 – Divulgação da lei que institui a semana do biscoito	153
Figura 34 – Criação do fórum das empresas do biscoito	154
Figura 35 – Nuvem de palavras do Estudo de Competitividade Local	158
Figura 36 – Produtores da região sudoeste da Bahia entrevistados	159
Figura 37 – Compradores dos biscoitos locais entrevistados	160
Figura 38 – Levantamento dos agentes da cadeia produtiva	161
Figura 39 – Agentes da cadeia produtiva identificados	162
Figura 40 – Linha do tempo da evolução da cadeia produtiva do biscoito	163
Figura 41 – Principais produtores do biscoito e sua distribuição geográfica	164
Figura 42 – Visão geral da cadeia produtiva do biscoito	164
Figura 43 – Cadeia produtiva (fornecedores).....	165
Figura 44 – Cadeia produtiva (produção e distribuição dos biscoitos)	165
Figura 45 – Exemplo de processo produtivo biscoito avoador e sequilho	166
Figura 46 – Quantitativo de empresas relacionadas à cadeia produtiva do biscoito	167
Figura 47 – Produção de biscoitos por trabalhador na M. Dias Branco	168
Figura 48 – Série histórica da produção de biscoitos	169
Figura 49 – Evolução do emprego formal entre os produtores de biscoitos	170
Figura 50 – Principais fornecedores de matéria-prima para produção de biscoitos.....	171
Figura 51 – Comercialização dos biscoitos por região e tipo produzido	171
Figura 52 – Mapeamento das empresas produtoras de biscoito	173
Figura 53 – Desafios apontados pelos produtores de biscoito	173
Figura 54 – Comparativo da produção de biscoitos no Brasil e no Mundo	174
Figura 55 – Comparativo das vendas de biscoitos no Brasil e no Mundo	175
Figura 56 – Relação de produtos classificados conforme macrotendências de mercado	175
Figura 57 – Demonstração de produtos artesanais brasileiros	176
Figura 58 – Demonstração de produtos artesanais internacionais	176
Figura 59 – Dados do mercado americano sobre produtos artesanais	177
Figura 60 – Propostas de novos modelos de rotulagem de alimentos	179
Figura 61– Segmentos evidenciados no mercado de biscoitos	180
Figura 62 – Atratividade mercadológica para produtores de biscoitos	181

Figura 63 – Estratégia de segmento artesanal x semi industrial	182
Figura 64 – Segmentação do mercado de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA	183
Figura 65 – Percepções dos compradores sobre a qualidade dos biscoitos	183
Figura 66 – Percepções dos compradores sobre a melhoria dos biscoitos	184
Figura 67 – Características da produção dos biscoitos de São Tiago/MG	185
Figura 68 – Características da produção do queijo da Serra da Canastra/MG	186
Figura 69 – Características da produção de doces de Pelotas/RS	186
Figura 70 – Vantagens e processos relacionados ao reconhecimento da IG	187
Figura 71 – Tempo de atuação dos atores na instituição/mercado	192
Figura 72 – Disponibilidade de tempo para atuação na rede de cooperação.....	192
Figura 73 – Município sede das instituições e empresas da rede de cooperação	193
Figura 74 – Quantitativo de funcionários das instituições e empresas.....	193
Figura 75 – Período de ingresso e atuação dos atores na rede de cooperação	194
Figura 76 – Rede de significação dos fatores motivadores competitivos	196
Figura 77 – Rede de significação dos fatores motivadores contingenciais	203
Figura 78 – Rede de significação dos fatores facilitadores dos RIOS	209
Figura 79 – Rede de significação dos fatores dificultadores dos RIOS	213
Figura 80 – Rede de significação dos elementos sociais dos RIOS	219
Figura 81 – Rede de significação das dimensões da IG	227
Figura 82 – Grafo da rede de laços sociais.....	236
Figura 83 – Densidade da rede de laços sociais	238
Figura 84 – Grau de centralidade da rede de laços sociais.....	239
Figura 85 – Estatísticas de centralidade da rede de laços sociais.....	241
Figura 86 – Grau de intermediação da rede de laços sociais.....	242
Figura 87 – Estatísticas de intermediação da rede de laços sociais.....	243
Figura 88 – Grau de proximidade da rede de laços sociais	244
Figura 89 – Estatísticas de proximidade da rede de laços sociais	245
Figura 90 – Grafo da rede de laços sociais expandida	248
Figura 91 – Densidade da rede de laços sociais expandida.....	250
Figura 92 – Grau de centralidade da rede de laços sociais expandida	251
Figura 93 – Estatísticas de centralidade da rede de laços sociais expandida	253
Figura 94 – Grau de intermediação da rede de laços sociais expandida	254

Figura 95 – Estatísticas de intermediação da rede de laços sociais expandida	255
Figura 96 – Grau de proximidade da rede de laços sociais expandida.....	256
Figura 97 – Estatísticas de proximidade da rede de laços sociais expandida.....	257
Figura 98 – Grafo da rede social de cooperação	260
Figura 99 – Densidade da rede social de cooperação.....	262
Figura 100 – Grau de centralidade da rede social de cooperação	264
Figura 101 – Estatísticas de centralidade da rede social de cooperação	265
Figura 102 – Grau de intermediação da rede social de cooperação	267
Figura 103 – Estatísticas de intermediação da rede social de cooperação	268
Figura 104 – Grau de proximidade da rede social de cooperação.....	269
Figura 105 – Estatísticas de proximidade da rede social de cooperação.....	270
Figura 106 – Grafo da rede social em prol da IG	273
Figura 107 – Densidade da rede social em prol da IG	275
Figura 108 – Grau de centralidade da rede social em prol da IG	277
Figura 109 – Estatísticas de centralidade da rede social em prol da IG	278
Figura 110 – Grau de intermediação da rede social em prol da IG	280
Figura 111 – Estatísticas de intermediação da rede social em prol da IG	281
Figura 112 – Grau de proximidade da rede em prol da IG	282
Figura 113 – Estatísticas de proximidade da rede em prol da IG	283

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa nas bases de dados de periódicos científicos.....	23
Tabela 2 - Economia no território de identidade do sudoeste baiano.....	142
Tabela 3 - Mercado de trabalho território de identidade do Sudoeste Baiano	143
Tabela 4 - Volume de produção por tipo de empresa (formal/informal).....	167
Tabela 5 - Volume de produção por tamanho da empresa	168
Tabela 6 - Faturamento anual dos produtores	169
Tabela 7 - Faturamento anual da produção por funcionário.....	170
Tabela 8 - Ranking dos principais produtores de biscoitos	178
Tabela 9 - Ranking dos principais consumidores de biscoitos.....	178
Tabela 10 - Potencial para estruturação da IG.....	189
Tabela 11- Identificação dos atores integrantes da rede de cooperação.....	190
Tabela 12 - Grau de instrução dos atores integrantes da rede de cooperação	191
Tabela 13 - Cargo/função dos atores nas instituições/empresas.....	191
Tabela 14 - Atores mais centrais da rede de laços sociais.....	246
Tabela 15 - Atores menos centrais da rede de laços sociais.....	247
Tabela 16 - Atores mais centrais da rede de laços sociais expandida	258
Tabela 17 - Atores menos centrais da rede de laços sociais expandida	259
Tabela 18 - Atores mais centrais da rede social de cooperação	271
Tabela 19 - Atores menos centrais da rede social de cooperação	272
Tabela 20 - Atores mais centrais da rede social em prol da IG.....	284
Tabela 21 - Atores menos centrais da rede social em prol da IG	285
Tabela 22 - Centralidade dos atores nas 4 redes sociais analisadas	286
Tabela 23 - Medidas de ARS aplicada na rede de cooperação do biscoito.....	288
Tabela 24 - Centralidade dos atores na rede de cooperação do biscoito	289

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DPIG – Diagnóstico de potencial de indicação geográfica

ECL – Estudo de competitividade local

IG – Indicação geográfica

RIOS – Relacionamentos interorganizacionais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Problema de Pesquisa	21
1.2 Justificativa	22
1.3 Objetivos	25
1.3.1 Objetivo geral.....	25
1.3.2 Objetivo específicos	26
1.4 Estrutura da dissertação	26
1.1 Vinculação à linha de pesquisa	27
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.1 Abrangência, conceitos e abordagens teóricas de redes	28
2.1.1 Morfologias, tipologias, indicadores e características de redes	36
2.2 Relacionamentos Interorganizacionais	55
2.2.1 Fatores dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais	62
2.3 Indicação Geográfica em Rede de Cooperação	73
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	88
3.1 Delineamento da Pesquisa	89
3.2 Caso selecionado	97
3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	99
3.4 Instrumento de pesquisa	100
3.5 Validação e pré-teste do instrumento de pesquisa	113
3.6 Coleta de dados	114
3.7 Método de tratamento dos dados	117
3.8 Protocolo do estudo de caso	134
3.9 Critérios de validade e confiabilidade	135
3.10 Modelo teórico-empírico da pesquisa	137
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	139
4.1 Caracterização da cadeia produtiva do biscoito e do setor alimentício	139
4.1.1 Precedentes da rede de cooperação do biscoito	145
4.1.2 Estudo de competitividade local	158
4.1.3 Diagnóstico de potencial para indicação geográfica	187

4.2	Formação da rede de cooperação do biscoito	189
4.2.1	Perfil dos atores integrantes da rede de cooperação	190
4.2.2	Fatores relacionados à formação da rede de cooperação	195
4.2.3	Fatores relacionados à constituição dos relacionamentos interorganizacionais ...	202
4.3	Características dos relacionamentos interorganizacionais	218
4.4	Dimensões relativas à indicação geográfica	225
4.5	Análise das redes sociais aderentes à rede de cooperação do biscoito	234
4.5.1	Análise da rede de laços sociais	236
4.5.2	Análise da rede de laços sociais expandida	247
4.5.3	Análise da rede social de cooperação	259
4.5.4	Análise da rede em prol da indicação geográfica	273
4.5.5	Análise geral das redes sociais	285
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	291
5.1	Conclusões advindas da discussão dos resultados	291
5.2	Considerações teóricas	298
5.3	Limitações da pesquisa	300
5.4	Recomendações para estudos futuros	301
	REFERÊNCIAS	302
	APÊNDICES	328

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios tem sido caracterizado por rápidas transformações provenientes da globalização, da interdependência e dos avanços tecnológicos, subjacentes às no demandas sociais do mundo pós-moderno. Esse novo cenário de mercado é inerente às complexidades da sociedade contemporânea investigadas sob os conceitos de mundo líquido (BAUMAN, 2007), relações sociais pautadas na fluidez instantânea e líquida, ou do mundo vuca (JOHANSEN; JOHANSEN, 2007), sigla inglesa utilizada para descrever a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) do mundo atual. Esse contexto tem sido potencializado por questões de saúde pública (pandemia) e, conseqüentemente, pela remodelagem dos modelos de negócios.

Nesse sentido, as características do novo ambiente competitivo têm impulsionado diversas transformações no âmbito das configurações organizacionais. Essas novas formas organizacionais são caracterizadas pela adoção de iniciativas empresariais baseadas em relações de cooperação que permitem o atendimento de uma série de necessidades não alcançadas individualmente pelas empresas (POWELL, 1998; CASTELLS, 1999; DYER; NOBEOKA, 2000; TSAI, 2002; BALESTRIN, 2005; ROMAN; BECKER, 2008).

Nesta ótica, surgem pesquisas envolvendo a temática de redes interorganizacionais sustentando que as empresas em rede são mais efetivas no mercado do que uma empresa atuando isoladamente, uma vez que através da cooperação cada empresa integrante passa a desenvolver de forma rápida capacidades e competências, ou seja, novos aprendizados, que incrementam seu poder de competitividade e, conseqüentemente, suscitam novas oportunidades de negócios (POWELL, 1998; CASTELLS, 1999; DYER; NOBEOKA, 2000; TSAI, 2002; BALESTRIN, 2005; ROMAN; BECKER, 2008; BEGNIS; ALIEVI; AREND, 2011; ABDULLAH *et al.*, 2015; BILBERG; RADZIWON; BOGERS, 2017; OLIVEIRA; CASTRO; ARANTES, 2019).

As novas formas de organização, baseadas na cooperação entre empresas, estão associadas às experiências de sucesso de distritos industriais e economias regionais, bem como no desenvolvimento de *clusters*, tais como: da indústria têxtil, cerâmica e calçados no centro-norte da Itália; da alta tecnologia do Vale do Silício na Califórnia; do automobilístico em *Baden-Württemberg* na Alemanha; de vinho na região do rio douro em Porto, Portugal; de tecnologia no Vale do Silício, nos Estados; de filmes em *Hollywood* também nos Estados

Unidos; e de empresas de tecnologia e automóveis em Keiretsu, no Japão, entre outros (PORTER, 1990; ALTENBERG; MEYER-STAMER, 1999; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; DONAIRE *et al.*, 2013; AMATO NETO, 2009; SILVA, 2016; BITANTE, 2019).

No Brasil, a cooperação de empresas em forma de *clusters* pode ser observada nos casos da indústria de calçados em Nova Serrana/MG, da produção do vinho na Serra Gaúcha/RS, de leite e café no estado de Minas Gerais, de floricultura em Petrolina/PE, do agronegócio no vale do São Francisco/PE, da indústria de calçados em Franca/SP, entre outros (CROCCO *et al.*, 2001; CASSIOLATO; LASTRES, 2001; ZACCARELI, 2000; ZACCARELI *et al.*, 2008; SILVA, 2012; LEME; AGUIAR, REZENDE, 2019).

As experiências de sucesso dos distritos industriais, economias regionais, *clusters* e redes de empresas, são provenientes das estratégias de cooperação, pautadas nos relacionamentos interorganizacionais, que possibilitam o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, atrelados com a vantagem de aprender e promover economias de escala e escopo, o que permite o alcance de objetivos estratégicos, como dividir riscos e terceirizar estágios da cadeia e das funções organizacionais (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; VERSCHOORE FILHO; 2006; SIQUEIRA; TELLES, 2006; ZACCARELLI *et al.*, 2008; AMATO NETO, 2009; SOUZA *et al.*, 2014).

Essa eficiência coletiva tem motivado pequenas e médias empresas a buscarem as vantagens competitivas oriundas desses tipos de configuração, a partir da soma de esforços provenientes das economias externas locais e das ações conjuntas dos atores (CASTELLS, 1990; NOHRIA, 1992; SCHMITZ; NADVI, 1999; AMATO NETO, 2000); SILVA, 2016; LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019), observando as situações e tendências verificadas no mercado (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006; SILVA, 2012).

As articulações conjuntas que surgem a partir dos relacionamentos interorganizacionais também são importantes para promover o fortalecimento de cadeias produtivas e o desenvolvimento regional, fomentando a produção de bens primários e propiciando estratégias que priorizam a autonomia local e amplos objetivos de melhoria em toda a comunidade regional (DALLABRIDA, 2015; WILKINSON; CERDAN; DORIGON, 2017).

Essa estratégia de cooperação, atrelada à origem, motiva o estabelecimento de mecanismos para valorização e garantia de qualidade diferenciada de produtos, referenciando aspectos geográficos ou tradicionais, que geram oportunidades para as pequenas e médias

empresas em nichos específicos de mercado (VARGAS, 2008; VALENTE *et al.*, 2012; CERDAN, 2013). O mercado consumidor tem sinalizado para preferências por alimentos oriundos de processos produtivos socioambientalmente corretos, que se traduzam em saúde, qualidade e confiabilidade (YEUNG; KERR, 2011; NIEDERLE, 2013; ZENKER, 2015).

Assim, o reconhecimento legal da indicação geográfica pode ser concebido, em associação com as redes de cooperação, como estratégia para proteger e valorizar os produtos e serviços típicos regionais, promovendo maior credibilidade, em função das características relacionadas ao local de origem, e da maior confiança ao consumidor (DRUZIAN; NUNES, 2012; CERDAN, 2013; MEDEIROS, 2015; VIEIRA; LOURENZANI, 2019).

1.1 Problema de pesquisa

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

A literatura evidencia que a formação de redes de cooperação é um processo que envolve o estabelecimento de relações interorganizacionais altamente coordenadas, constituídas no nível organizacional e interorganizacional, em um processo que envolve a participação ativa de múltiplos atores por meio das suas interações (socializações e mobilizações). As interações dos atores são provenientes de aspectos relacionados ao comportamento humano, mediado pela articulação de elementos sociais, que podem reproduzir valor para as relações sociais (parcerias consistentes) e estabelece níveis de centralidade, intermediação e proximidade dos atores na rede.

A indicação geográfica (IG), por sua vez, se beneficia da organização dos atores envolvidos e do valor produzido por meio de parcerias, que contribuem para o desenvolvimento de ações e práticas conjuntas por objetivos comuns. A IG é reconhecida expressamente na legislação como um tipo de propriedade relacionada a certos produtos e/ou serviços,

semelhantes e/ou afins, devido as características atribuídas ao seu local de origem, reflexo ou não de fatores naturais e humanos. Nesse sentido, a qualificação atribuída ao enraizamento sociocultural de um produto e/ou serviço, em decorrência do território que se produz, é concedida por meio reconhecimento legal da IG.

Portanto, em face do contexto apresentado, sob a ótica da teoria de redes e da teoria sobre a indicação geográfica, a presente pesquisa se propõe a realizar uma investigação tendo por base a seguinte questão norteadora: **Como os aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação do biscoito (BA) têm influenciado no reconhecimento legal da indicação geográfica?**

1.2 Justificativa

Tendo por base o problema evidenciado para a presente pesquisa, que se propôs a investigar o processo de formação da rede de cooperação do biscoito para a criação de valor nos relacionamentos entre os atores no processo de reconhecimento legal da indicação geográfica, realizou-se uma consulta bibliográfica preliminar em bases de dados dos periódicos científicos, com o intuito de substanciar a justificativa acadêmica para a presente pesquisa.

Assim, foram realizadas consultas às bases de dados dos periódicos científicos *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*, bem como nas bases de dados da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD e da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD, visando a coleta de evidências acerca de pesquisas brasileiras relacionadas ao escopo objeto de estudo. Para tanto, definiu-se previamente os termos para realização das buscas, tais como formação de rede, rede de cooperação, relacionamentos interorganizacionais e indicação geográfica, a partir da pesquisa individual dos termos ou pela combinação destes.

Em seguida, no procedimento de busca às bases, estabeleceu-se como critério uma consulta por todos os índices de busca, sem limitação de período, a partir da seleção de documentos em formato de artigo, dissertações e teses, disponibilizados em acesso livre. A combinação dos descritores escolhidos para recuperação dos assuntos da literatura científica decorreu para os idiomas português e inglês de acordo com os determinantes de cada base. De acordo com o sistema de lógica dos operadores booleanos utilizados, a busca emergiu os resultados demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1 - Pesquisa nas bases de dados de periódicos científicos

Termos de busca	Bases de dados				
	Scopus	Web of Science	SciELO	ANPAD	BDTD
“formação de rede” AND “indicação geográfica” / “ <i>network formation</i> ” AND “ <i>geographical indication</i> ”	0	0	0	0	0
“rede de cooperação” AND “indicação geográfica” / “ <i>cooperation network</i> ” AND “ <i>geographical indication</i> ”	0	0	0	0	1
“relacionamentos interorganizacionais” AND “indicação geográfica” / “ <i>interorganizational relationships</i> ” AND “ <i>geographical indication</i> ”	0	0	0	0	0
“rede de cooperação” / “ <i>cooperation network</i> ”	25	71	23	44	248
Total de artigos encontrados				403	
Total de artigos após eliminação de produções duplicadas e não relacionadas ao termo pesquisado				233	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das bases de dados

Os resultados provenientes da consulta bibliográfica nas bases de dados (Apêndice I), não evidenciaram produções científicas para os termos combinados, “formação de rede” AND “indicação geográfica” e “*network formation*” AND “*geographical indication*”, bem como para os termos “relacionamentos interorganizacionais” AND “indicação geográfica” e “*interorganizational relationships*” AND “*geographical indication*”.

Para a combinação dos termos “rede de cooperação” AND “indicação geográfica” e “*cooperation network*” AND “*geographical indication*” emergiu o resultado de uma única produção científica, registrada na Biblioteca de Digital de Teses e Dissertações – BDTD, relativo à tese de doutorado de Reis (2016), que pesquisou a rede de cooperação juntamente com o fenômeno da indicação geográfica, mas abordando a governança dos atores locais em um *cluster* já estabelecido. A consulta bibliográfica foi ampliada para os termos “rede de cooperação” e “*cooperation network*” emergindo 394 produções científicas com achados em todas as bases pesquisadas.

Após a verificação de duplicidades nas produções encontradas e tangencialidades ao termo pesquisado, resultando em 250 trabalhos, foram lidos todos os títulos e resumos das produções científicas, visando verificar se as mesmas faziam referência à trabalhos relativos à formação de redes de cooperação atrelada ao processo de reconhecimento da IG, perspectiva adotada para este estudo. Nenhuma das obras pesquisadas faziam justaposição à temática pesquisa, o que favoreceu o prosseguimento com as demais etapas desta pesquisa de dissertação, reservando alguns achados para a revisão de literatura. Os resultados da consulta bibliográfica preliminar são demonstrados no Apêndice dessa dissertação.

Nesse sentido, a pesquisa se debruçou nas razões teóricas que a justificam relacionadas ao aprofundamento da compreensão sobre a teoria de redes, em especial, relativo aos motivos que conduzem as empresas, movidas pelos atores sociais que as representam, a assumirem as novas configurações organizacionais em forma de rede e decidirem por ingressar em relacionamentos interorganizacionais, ou seja, formação da rede e criação de valor relacional entre os atores sociais.

O estudo sobre redes de empresas, principalmente na concepção de pequenos negócios, tem repercutido em contribuições importantes para a competitividade de setores manufatureiros tradicionais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999; AMATO NETO, 2000; BALESTRIN, 2005; BRAND, 2015) e do setor de varejo (SILVA, 2012; FERRAZ, 2015), bem como para o desenvolvimento de cadeias produtivas (DALLABRIDA, 2015; PELLIN, 2016), contribuindo para a difusão dos estudos sobre as redes interorganizacionais.

A competitividade proveniente da formação de redes favorece o desenvolvimento das economias locais/regionais, especialmente, em relação as pequenas e médias empresas localizadas na região Nordeste do Brasil que não possuem recursos suficientes para lidar com todo tipo de desafios e nem aproveitar as oportunidades provenientes do mercado (TELLES *et al.*, 2011; BENGTSSON; JOHANSSON, 2014; BOUNCKEN *et al.*, 2015; BOUNCKEN; FREDRICH, 2016).

Outra razão teórica sustenta-se na importância de investigações sobre os comportamentos e interações dos atores sociais no processo de atribuição de significados para os relacionamentos interorganizacionais, que repercutem na criação de valor relacional e influenciam os aspectos sociais direcionados à indicação geográfica (KALOF; DAN; DIETZ, 2008). A importância de compreender os elementos relacionais inerentes às interações sociais fundamentam a percepção do capital social da rede, que resulta em diferenciais competitivos para as organizações integrantes (BEGNIS, 2007; MACEDO, *et al.*, 2017).

A coesão e os níveis de centralidade, intermediação e proximidade dos atores na rede, também são aspectos que se relacionam com a percepção do capital social, sendo importante sua investigação (GRANOVETTER, 2005; HANNEMAN; RIDDLE; 2005; ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Além disso, os processos de indicação geográfica se relacionam diretamente com a organização dos atores envolvidos (FANTE; DALLABRIDA, 2016) e, conseqüentemente, as ações e práticas desses atores na busca por objetivos comuns (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).

Complementarmente, tanto o campo científico quanto as empresas têm elevado interesse em compreender os papéis preponderantes no desenvolvimento das redes e seus efeitos, bem como a reconhecimento legal das indicações geográficas e suas vantagens para o desenvolvimento local/regional. Para as organizações, em especial, as contribuições geradas pelos resultados dos estudos são oportunas para subsidiar decisões estratégicas e, conseqüentemente, proporcionar melhor desempenho comercial, econômico, político, social ou outro desejado.

Além disso, os resultados do campo de pesquisa dirigem-se também para políticos, agências de desenvolvimento, governos e sociedade civil, dentre outros interessados, que podem observar essas novas formas cooperadas como uma excelente alternativa para estimular e ampliar a competitividade, reduzir desigualdades entre regiões e, até mesmo, com possibilidades de criação de pólos de desenvolvimento descentralizados (BOUNCKEN; FREDRICH, 2016).

As potencialidades das IGs também são pouco exploradas em países em desenvolvimento e enfrentam grandes obstáculos em sua implementação, gestão e fiscalização, justamente pelo ambiente legal, jurídico e fiscal desses países, como é o caso do Brasil (CHIDICHIMA *et al.*, 2018). Nesse sentido, é possível que as ações coletivas em forma de rede contribuam para a melhoria da competitividade de produtores e comerciantes do biscoito, a partir do valor intangível passível de ser agregado ao biscoito considerando o reconhecimento legal da IG.

1.3 Objetivos

Com base na problemática apresentada e, tendo em vista a elucidação do problema a ser investigado, são apresentados os objetivos da pesquisa.

1.3.1. Objetivo geral

Avaliar e caracterizar os aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação do biscoito (BA), evidenciando a influência desses aspectos no reconhecimento legal da indicação geográfica.

1.3.2. Objetivos específicos

(1) Identificar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que influenciam a atuação conjunta dos atores a partir da formação da rede de cooperação do biscoito (BA);

(2) Identificar os aspectos relacionais que influenciam na criação de valor para a rede de cooperação do biscoito (BA);

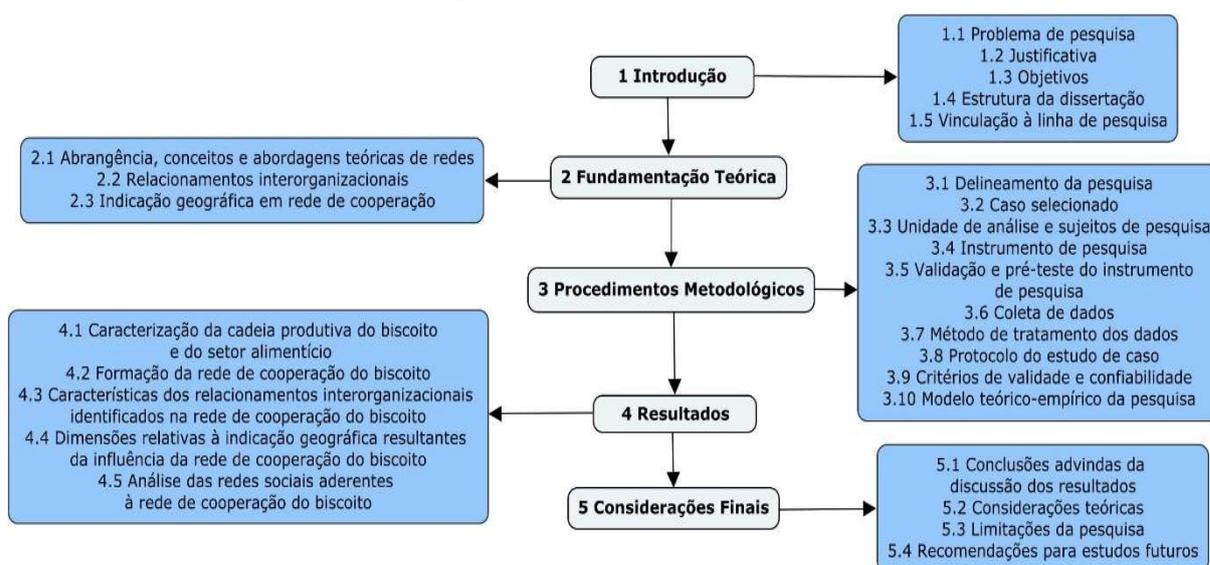
(3) Descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação do biscoito (BA);

(4) Avaliar a influência dos aspectos organizacionais e interorganizacionais em relação ao reconhecimento legal da indicação geográfica na rede de cooperação do biscoito (BA).

1.4 Estrutura da dissertação

Inicialmente, a dissertação foi estruturada em 5 (cinco) seções, organizados sequencialmente, conforme demonstrado por meio da Figura 1, a saber: (I) Introdução, (II) Fundamentação Teórica, (III) Procedimentos Metodológicos, (IV) Resultados e (V) Considerações Finais.

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor.

1.5 Vinculação à linha de pesquisa

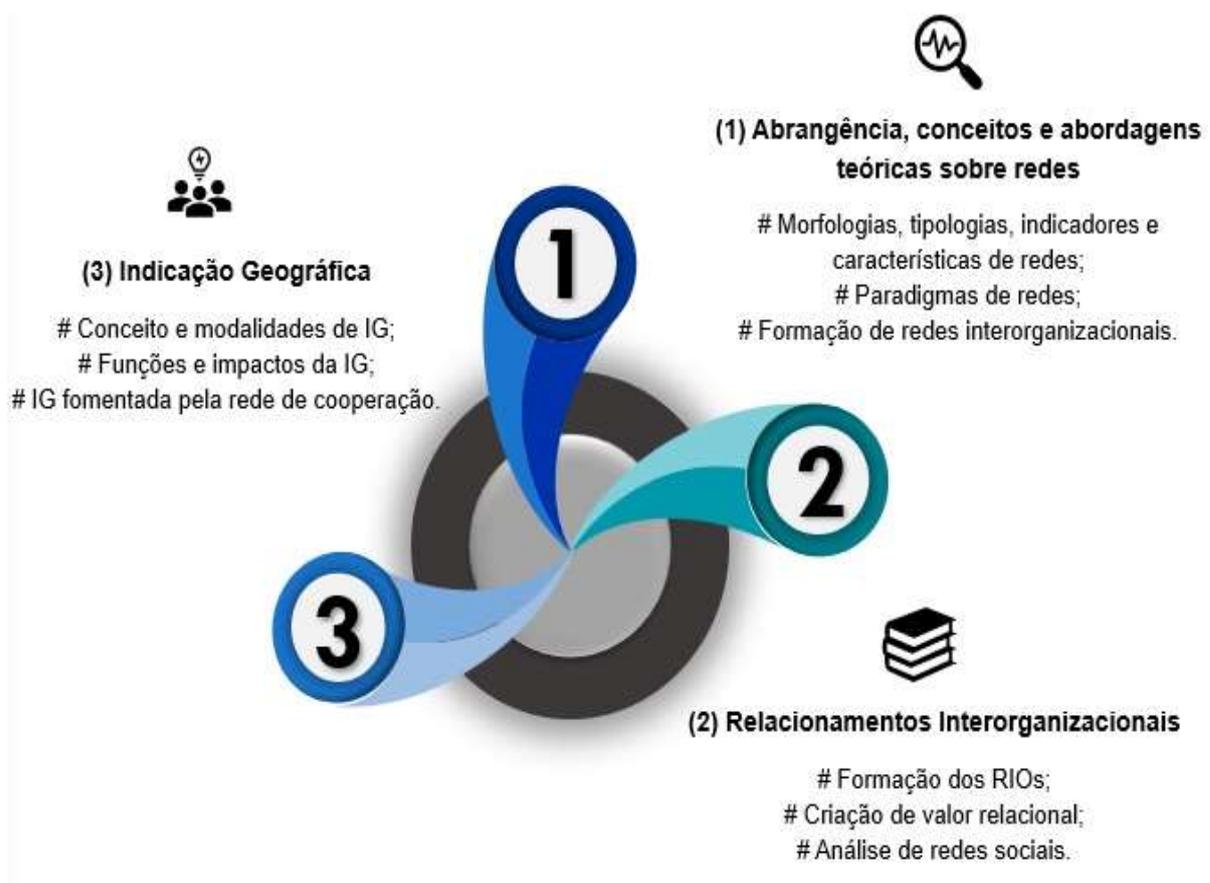
O objeto de estudo proposto para pesquisa compreende a rede de cooperação do biscoito do Território de Identidade do Sudoeste Baiano (SEPLAN, 2019), mais precisamente centrada nos municípios de Condeúba e Vitória da Conquista, constituída por produtores/comerciantes de biscoito e agentes de desenvolvimento local. Portanto, a pesquisa insere-se nos domínios da linha de pesquisa 1 “Pequenas Empresas e Empreendedorismo” do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Esta linha de pesquisa realiza estudos sobre a gestão nas empresas de pequeno porte com ênfase na gestão estratégica, ambiental e financeira; **as redes de cooperação** [grifo nosso] e os arranjos produtivos locais; a internacionalização de pequenos negócios; o processo de criação de novos negócios; a gestão em empresas familiares; o empreendedorismo e a inovação; o empreendedorismo sustentável, social, cultura e gênero; novos temas em empreendedorismo; mecanismos de financiamento para pequenos empreendimentos; finanças para as pequenas empresas; as estratégias empresariais considerando as capacidades dinâmicas empreendedoras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos e teorias, pesquisados em livros, teses, dissertações e artigos em periódicos nacionais e internacionais relacionadas ao fenômeno de redes de cooperação e da indicação geográfica. A revisão de literatura teve o intuito de contribuir para as formulações conceituais sobre o tema, desencadeando o referencial teórico assumido para pesquisa, cuja estrutura é demonstrada na Figura 2.

Figura 2- Estrutura do referencial teórico



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1 Abrangência, conceitos e abordagens teóricas de redes

O debate sobre o conceito de redes encontra parâmetro no surgimento dos fenômenos de aglomerações de empresas, evidenciados em momentos históricos distintos, que impactaram econômica e socialmente regiões e nações.

Estudos e pesquisas sobre a temática estão associados às experiências de sucesso de distritos industriais, economias regionais e *clusters*, como os casos da indústria têxtil, cerâmica e calçados no centro-norte da Itália; da alta tecnologia do Vale do Silício na Califórnia; do automobilístico em *Baden-Württemberg* na Alemanha; de vinho na região do rio Douro em Porto, Portugal; de filmes em *Hollywood* também nos Estados Unidos; e de empresas de tecnologia e automóveis em Keiretsu, no Japão, entre outros (PORTER, 1990; ALTENBERG; MEYER-STAMER, 1999; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; DONAIRE *et al.*, 2013; AMATO; NETO, 2009; SILVA, 2016; BITANTE, 2019).

No Brasil, observam-se os casos da indústria de calçados em Nova Serrana/MG, da produção do vinho na Serra Gaúcha/RS, da produção de leite e café em Minas Gerais, de floricultura em Petrolina/PE, do agronegócio no vale do São Francisco/PE, da indústria de calçados em Franca/SP, entre outros (CROCCO *et al.*, 2001; CASSIOLATO; LASTRES, 2001; ZACCARELI, 2000; ZACCARELI *et al.*, 2008; SILVA, 2012; LEME; AGUIAR, REZENDE, 2019).

As aglomerações de empresas apresentam relação com o interesse das empresas em obter vantagens inovativas e competitivas, que ocorrem por intermédio das dinâmicas de interação local entre empresas e agentes de desenvolvimento (VERSCHOORE FILHO, 2006). Garcia (2001), acrescenta que as experiências bem sucedidas das aglomerações as tornaram objeto de políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento das indústrias e, respectivas de economias regionais, contribuindo para o avanço da competitividade.

O aumento da competitividade, atrelado ao desenvolvimento das aglomerações, por sua vez, despertaram o interesse nacional e internacional por estudos sobre o fenômeno, repercutido no conceito de redes (MILES; SNOW, 1986; JARILLO, 1988; POWELL, 1990; OLIVER, 1990; OLIVER; EBERS, 1998; CASTELLS, 1999), e em outras expressões correlacionadas, tais como, *clusters* (PORTER, 1989; AMATO; NETO, 2009), distritos industriais (PIORE; SABEL, 1984; PYKE; SENGENBERGER, 1992; SCHMITZ; NADVI, 1999) e arranjos ou sistemas produtivos locais (CASSIOLATO; LASTRES, 2001; CAPORALI; VOLKER, 2004).

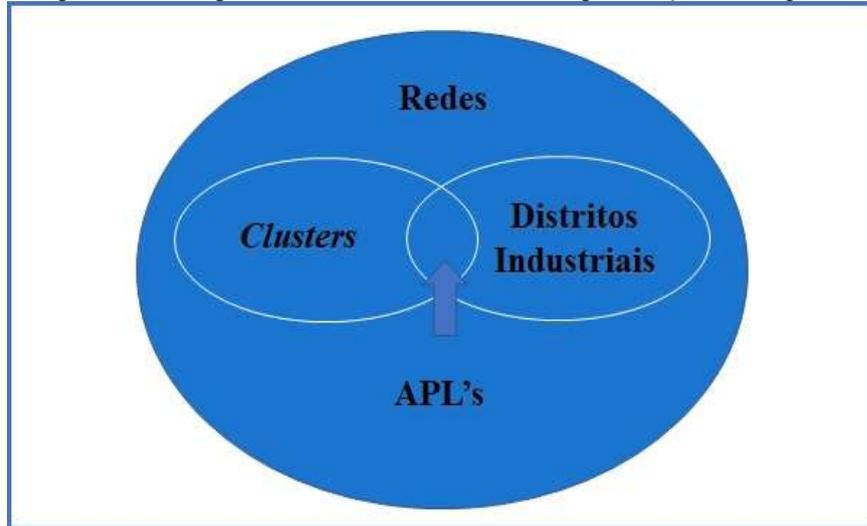
Nessa acepção, as redes assumem uma perspectiva mais ampla, representada pela conjunção de empresas (MILES; SNOW, 1986), dentre as quais existem aquelas que se apropriam da aglomeração geográfica para adquirir vantagem (COSTA, 2005). Como ponto central as redes focam em estruturar e uniformizar ações, a partir dos atributos organizacionais e das características coletivas, como forma de obter e/ou manter vantagens

competitivas em relação as empresas que não pertencem à rede (JARILLO, 1988; VERSCHOORE FILHO, 2006).

Sob a ótica dos distritos industriais Lorenzoni (1982) traz a caracterização de uma teia de relacionamentos complexos entre pequenas e médias empresas, especializadas em etapas diferentes do processo produtivo (PYKE; SENGENBERGER, 1992), que utilizam uma combinação de meios contratuais, inerentes aos processos de especialização produtiva, com mecanismos sociais e institucionais (BRUSCO, 1996; VERSCHOORE FILHO, 2006, p.44). Os distritos industriais alcançam a forma de *clusters* a partir da produção do mesmo tipo de produto e da maximização das relações ao ponto de imprimir características supra empresariais (ZACCARELI *et al.*, 2008). Olave e Amato Neto (2001, p.297) trazem uma definição para os *clusters*, caracterizando-os como concentração setorial e geográfica de empresas que desenvolvem atividades relacionadas e/ou complementares, cooperando intensamente em um ambiente de rivalidade e competitividade (PORTER, 1989).

Os arranjos ou sistemas produtivos locais, por sua vez, são tratados por Costa (2005, p.17), a partir da concepção de *cluster marshalliano* de Caporali e Volker (2004), como um conceito intermediário apoiado nas bases teóricas dos distritos industriais e dos *clusters*. Lastres e Cassiolato (2003, p.3) tratam os arranjos produtivos locais como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que desenvolvem um conjunto específico de atividades econômicas a partir de alguns vínculos, mesmo que incipientes. As articulações nesses arranjos visam a inovação e o desenvolvimento de vantagens competitivas (LASTRES; CASSIOLATO, 2001). A Figura 3 traz a representação gráfica da abrangência de termos das aglomerações de empresas, proposta por Costa (2005, p.18) e descritos acima, tendo por inspiração as bases teóricas de Caporali e Volker (2004), bem como Hoffmann e Melo (2005).

Figura 3 - Abrangência dos termos derivados das aglomerações de empresas



Fonte: Caporali e Volker (2004) e Hoffmann e Melo (2005), adaptado por Costa (2005, p. 18).

O cerne da constituição das aglomerações de empresas, como as redes, deriva de um cenário competitivo histórico, no qual as organizações são estimuladas a delinear estratégias alinhadas com o aprendizado contínuo, a inovação e a cooperação (VERSCHOORE, 2006). Nesse sentido, Araújo (2000, p.508), citado em Rodrigues e Cunha (2000), afirma que as redes “emergem em circunstâncias históricas concretas como forma de solucionar determinados problemas práticos coordenação socioeconômica”.

Nessa lógica, Miles e Snow (1986) afirmam que as imposições competitivas que surgiram nos anos 1980 e que se projetavam maiores para virada do século, impuseram para as empresas uma nova orientação baseada em mercado. Isso porque as novas demandas mercadológicas exigiam processos produtivos aos quais as empresas não detinham total controle. Assim, desenvolvem o conceito de redes dinâmicas, derivado da necessidade das empresas em estabelecerem parcerias externas incorporadas às suas atividades para fins de viabilizar a redução de custos Williamson (1985) e, conseqüentemente, aumentar a força competitiva no mercado.

De acordo com Williamson (1985) as redes permeiam duas estruturas básicas de governança, mercados e hierarquias. A primeira estrutura, admite que as transações decorrem da barganha de preço. A segunda, assume que a alocação de recursos deriva das relações de autoridade, inibindo o comportamento oportunista e o efeito da racionalidade limitada.

Grandori (1997) aponta para as formas intermediárias e híbridas das redes, favoráveis ao desenvolvimento de características dos mercados, bem como das hierarquias.

Para Jarillo (1988) as redes podem ser estratégicas, fundamentando que a formação das redes decorre de uma prática estratégica orientada para o resultado organizacional, ou seja, um modo de organização que compreende os relacionamentos cooperativos como uma força que proporciona competitividade no mercado. As redes admitem acordos de longo prazo firmados entre as empresas, que estabelecem ou sustentam vantagens competitivas frente aos competidores que não integram a rede (JARILLO, 1988; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).

Amato Neto (2000) traz o conceito de redes de cooperação produtiva, evidenciando que, para além da divisão de riscos e custos, as redes proporcionam o saciamento de outras necessidades empresariais não supridas isoladamente, tais como a melhoria do poder de compra, o desenvolvimento de competências e *know how* e o aprimoramento de produtos e serviços. Casarotto Filho e Pires (1999), afirmam que as redes de empresas ultrapassam barreiras e adversidades que passam a ser compartilhados, além de viabilizar oportunidades de integração com mercado internacional.

As redes de empresas podem se caracterizar como uma nova forma de organização, para além de uma estrutura formal de autoridade, que oportuniza o acesso ao mercado competitivo e à disposição hierárquica nas relações entre as partes, ou seja, uma terceira forma organizacional entre mercados e hierarquias (POWELL, 1990). Conforme Silva (2012), em referência aos estudos de Hakansson e Snehota (1989) e Ring e Van de Ven (1994), as redes podem ser analisadas de forma organizacional, a partir de características singulares e distintas em relação ao mercado e à hierarquia.

Segundo Castells (1999), apesar da abertura para efetivação de ações isoladas, a cooperação em rede auxilia no enfrentamento do processo de desapoderamento competitivo. O autor faz uma reflexão sobre as relações sociais, afirmando que os indivíduos, ainda que isolados, estão envoltos socialmente em teias e redes de relações que os condicionam a cooperar. Powell (1990), corrobora com a perspectiva das relações sociais inerentes às redes, refletida na reciprocidade e no controle entre os atores econômicos.

Considerando a nova lógica produtiva, as redes contribuem com a estruturação de mecanismos de governança que propiciam o acesso a recursos e habilidades indisponíveis na organização (NOHRIA, 1992). Essa governança de redes pode ser implementada por meio de

sistemas sociais informais (SOUZA, 2004), bem como através de formas e processos organizacionais empregados para a coordenação e controle das atividades econômicas (CUNHA, 2006).

Para Jones *et al.* (1997), a governança em rede é necessária para fazer frente às contingências ambientais, bem como para coordenar e preservar as transações. Grandori e Soda (1995) fazem nota para a formalização de normas e procedimentos, como medidas de controle das ações coletivas e de eficiência na gestão da rede.

Quanto a origem etimológica, o termo rede deriva do latim (*retis*), fazendo menção a artefatos relacionados a “um sistema reticulado capaz de ser utilizado tanto na caça e pesca como nas atividades de suporte ou sustentação de pessoas” (JHONSON; BRETAS, 2007, p.2). Outra acepção, também proveniente do latim (*retes*), caracteriza as redes com o “entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido” (PRETTO; SILVEIRA, 2008, p.76).

A noção de estruturas entrelaçadas reflete a idealização de redes enquanto conjunto de nós interconectados (CASTELLS, 1999), e é importante porque amplia o significado e aplicação do termo redes em diversas áreas de conhecimento. Segundo Balestrin e Vargas (2004, p.205), no campo de estudos das ciências sociais o conceito de redes segue a proposição de Marcon e Moinet (2000), compreendido como um conjunto de relações sociais interligadas direta e/ou indiretamente a um conjunto de indivíduos ou organizações. Essa perspectiva focaliza no papel dos indivíduos no desenvolvimento das redes, a partir das suas socializações e mobilizações (MARTELETO, 2001).

A interdisciplinaridade conceitual de redes reflete nas abordagens teóricas sobre o tema no campo organizacional (GRANDORI; SODA, 1995). Nesse sentido, Balestrin, Verschoore e Reyes (2010, p. 462-464) apontam que as principais correntes teóricas que baseiam os estudos sobre redes foram pesquisadas por Oliver e Ebers (1998), Brass *et al.* (2004) e Galaskiewicz (2007). Silva (2012), destaca os levantamentos realizados por Barringer e Harrison (2000, p. 370), que evidenciaram as abordagens teóricas e sua lógica em relação aos relacionamentos cooperativos, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Abordagens teóricas e lógicas em relação às redes de empresas

Abordagem teórica	Foco	Lógica da abordagem teórica em relação aos relacionamentos cooperativos	Autores referenciados
Teoria dos custos de transação	Faz uma abordagem de como uma empresa deve organizar suas atividades e fronteiras de forma a minimizar os custos de produção internos e de transação com o mercado.	A incerteza causada pelos problemas de mercado ou redução de custos associados com a hierarquia pode ser reduzida por meio dos relacionamentos cooperativos.	Beamish e Banks (1987); Dyer (1997); Faulkner (1995); Hennart (1988); Hill (1990); Madhok e Tallman (1998); Parkhe (1993); Thorelli (1986); Williamson (1975, 1985, 1991).
Teoria da dependência de recursos	Faz uma abordagem sobre o engajamento das empresas para a realização de trocas com o seu ambiente para obter recursos.	Os relacionamentos cooperativos são uma forma de as organizações exercerem poder ou controle sobre outras organizações que possuem recursos escassos.	Bartholomew (1997); Das e Teng (1998); Das, Sen e Sengupta (1998); Deeds e Hill (1996); Mitchell e Singh (1996); Pfeffer e Salancik (1978); Sinha e Cusumano (1991).
Teoria da escolha estratégica	Aborda os fatores que influenciam na competitividade ou poder de mercado para as organizações. O comportamento estratégico é dirigido principalmente em razão dos lucros e do crescimento empresarial.	Os relacionamentos cooperativos são estimulados pelos benefícios financeiros em comparação com os custos. Estratégias de relacionamento podem aumentar a habilidade da organização em entregar produtos e serviços superiores de maneira mais eficiente ou reduzir a competição.	Backman (1965); Berg e Friedman, (1977); Harrigan (1988b); Mead (1967); Koh e Venkatraman (1991); Park e Kim (1997); Powell (1990); Rockwood (1983); Shan e Hamilton (1991).
Teoria do stakeholder	Organizações estão no centro de uma rede interdependente de stakeholders e tem responsabilidade de considerar os interesses legítimos de seus stakeholders quando tomam decisões e fazem transações de negócios.	As organizações formam alianças, também chamadas de redes ou constelações, para alinhar seus próprios interesses com os interesses dos stakeholders e também reduzir as incertezas ambientais.	Axelrod, Mitchell, Thomas, Bennett e Bruderer (1995); Freeman (1984, 1994); Harrison e St. John (1996); Jarillo (1988); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Lorenzoni e Ornati (1988).
Teoria da aprendizagem organizacional	Aborda os processos que levam ao aprendizado organizacional. Um fator chave é a capacidade de absorção, que é definida como uma habilidade da empresa em reconhecer o valor de um conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo em um ambiente de negócios.	As organizações buscam absorver a maior quantidade possível de conhecimento, desta forma aumentando as competências organizacionais e agregando valor a si próprias.	Doz (1996); Galati (1999); Hamel (1991); Inkpen e Crossan (1995); Lane e Lubatkin (1998); Larsson, Bengtsson, Henriksson, e Sparks (1998); Mowery, Oxley, e Silverman (1996); Powell, Koput, e Smith-Doerr (1996); Kumar e Nti (1998); Simonin (1997).

Teoria institucional	Sugere que ambientes institucionais impõem pressões sobre as organizações para conferir legitimidade e estar de acordo com as normas sociais prevalentes.	As organizações formam relacionamentos cooperativos para obter legitimidade, ou como resultado de terem sucumbido às pressões isomórficas ao imitar outras organizações que participam de relacionamentos cooperativos.	Baum e Oliver, 1991; DiMaggio e Powell (1983); Kraatz (1998); Madhavan, Koka e Prescott (1998); Meyer e Rowan (1977); Scott e Meyer (1983).
Teoria da organização industrial	Aborda a necessidade da empresa construir e sustentar vantagens competitivas através do posicionamento frente às forças competitivas do seu segmento.	As organizações constroem relacionamentos cooperativos como forma de adquirir um melhor posicionamento frente às forças competitivas.	Teece (1980); Eccles (1981); Turati (1990).
Teoria do capital social	Sustenta que o comportamento cooperativo dos indivíduos ajuda a solucionar os dilemas encontrados em uma sociedade, diminuir a complexidade e reduzir a incerteza.	O relacionamento cooperativo constrói os pilares do capital social, que por sua vez gera um melhor desempenho das instituições.	Schultz (1961); Becker (1964); Coleman (1988); Putnam (1995; 2000).
Teoria dos jogos	Aborda os comportamentos que indivíduos e organizações mantêm frente a um ambiente de incerteza e complexidade.	A cooperação emerge da evidência de que um comportamento de um ator atuando apenas em seu próprio interesse é pior, em termos de resultados da ação, do que uma relação cooperativa com a outra parte.	Osborne e Rubinstein (1994); Rumelt <i>et al.</i> (1991); Nalebuff e Brandenburger (1996).
Teoria dos recursos	Sustenta que as organizações criam e mantêm vantagens competitivas sustentadas baseadas em recursos desenvolvidos internamente.	O relacionamento cooperativo permite o desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias para a conquista e manutenção de vantagens competitivas.	Selznick (1957); Penrose (1959); Collis (1991); Galbraith (1994).
Teoria das redes sociais	Aborda como os laços sociais entre os atores de determinada rede poderão afetar o desempenho da empresa.	O posicionamento de um ator na rede, representado pelo número de inter-relações com outros atores, poderá reforçar as relações de poder dentro da rede.	Burt (1992); Powell (1996);

Fonte: Adaptado de Balestrin, Verschoore e Reyes (2010, p. 462-464) e Silva (2012, p. 13-14), com base nos autores.

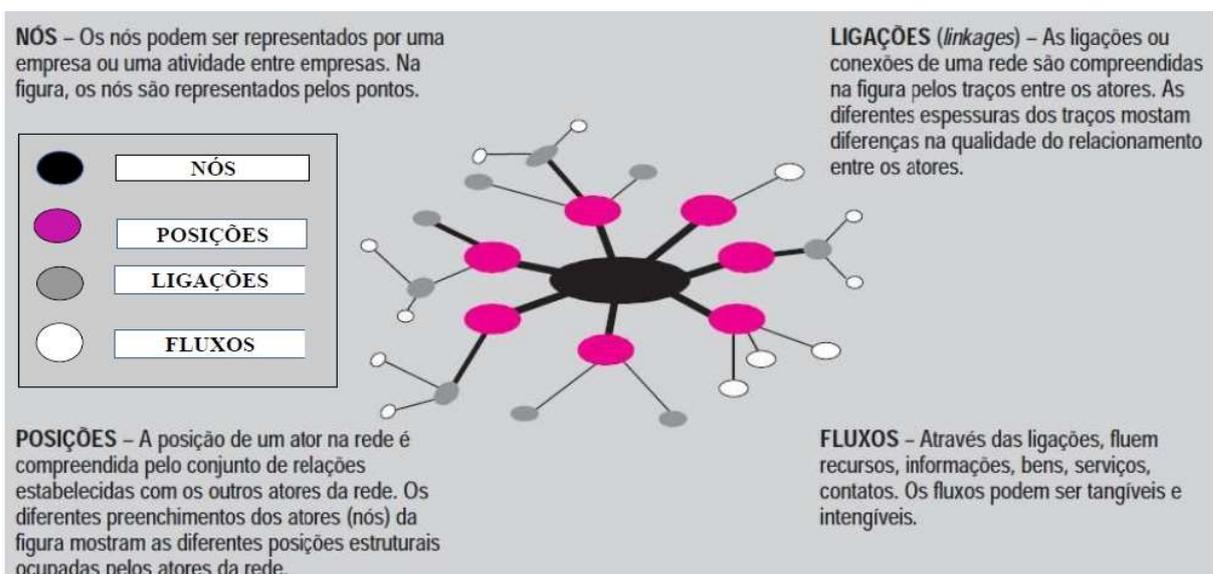
As abordagens teóricas apresentadas foram formuladas em diferentes contextos, caracterizados por manifestações culturais de regiões distintas (Castells, 1999), tais como da indústria têxtil, na Terceira Itália, da alta tecnologia do Vale do Silício, na Califórnia, e da produção de bens de capital de *Baden-Württemberg*, na Alemanha (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; BITANTE, 2019, p.7). Essa questão desencadeia em uma diversidade de formas, tipologias e características de redes.

2.1.1 Morfologias, tipologias, indicadores e características de redes

Quanto a morfologia as redes podem ser caracterizadas por quatro elementos genéricos, conforme aponta Sacomano Neto e Truzzi (2004), a partir de Britto (2002), a saber: nós, posições, ligações e fluxos. Discutindo as formas de análise das redes, Sacomano Neto e Truzzi (2004, p. 257) explanam sobre a morfologia apresentada por Britto (2002), demonstrando sua síntese na Figura 4.

Para os autores os nós representam um conjunto de agentes, objetos ou eventos presentes na rede. As posições se relacionam com as localizações dos pontos (empresas ou atividades) no interior da estrutura. As ligações implicam no grau de difusão ou densidade dos atores na rede. Por fim, os fluxos são as dimensões de flutuação dos tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (informações), importante elemento para compreensão da estrutura.

Figura 4 - Morfologia das redes



Fonte: Britto (2002), adaptado por Sacomano Neto e Truzzi (2004, p. 257).

A questão morfológica tem sua importância atribuída a compreensão dos aspectos estruturais e relacionais das redes, onde os atores desenvolvem processos de trocas desencadeados por manifestações econômicas, políticas, interacionais ou afetivas (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004, p.257-258). Os tipos de relações resultam em várias configurações de redes que podem ser mensuradas por diversas técnicas de análise. Aspectos mais aprofundados sobre a análise das redes sociais serão desenvolvidos no decorrer do referencial teórico.

Relativo as tipologias, as redes têm assumido diversas configurações, conforme demonstram Olave e Amato Neto (2001, p.298) no Quadro 2. Essas configurações derivam das transformações econômicas que impactaram no padrão tradicional de organização e repercutiram em novas forma organizacionais em rede (VERSCHOORE FILHO, 2006).

Quadro 2 – Tipologias de redes

Autores	Tipologias
Redes Sociais: Simétricas e Assimétricas Redes Burocráticas: Simétricas e Assimétricas Redes Proprietárias: Simétricas e Assimétricas	Grandori e Soda (1995)
Redes Top Down: Subcontratação, terceirização, parcerias Redes Flexíveis: Consórcios	Casarotto Filho e Pires (1998)
Estrutura Modular: Cadeia de Valor e Terceirização Atividades de Suporte. Estrutura Virtual: Liga temporariamente rede de fornecedores. Estrutura Livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas.	Wood Jr e Zuffo (1998)
Rede Estratégica: Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades. Rede Linear: Cadeia de Valor (participantes são elos). Rede Dinâmica: Relacionamento intenso e variável das empresas entre si.	Corrêa (1999) Verri (2000)
Cluster: Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de Eficiência Coletiva.	Porter (1998)
Empresa Virtual: Ponto de vista Institucional e Funcional. <u>Institucional:</u> Combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independente. <u>Funcional:</u> Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação.	Bremer (1996) Goldman (1995)

Fonte: Adaptado de Olave e Amato Neto (2001, p. 298)

Conforme explica Silva (2012, p.18), as classificações tipológicas de Grandori e Soda (1995) surgem com maior relevância na literatura, direcionando para a importância do estudo dos tipos de configurações em rede que podem ser formadas, uma vez que favorecem a compreensão da formalização das relações entre as empresas por meio dos seguintes critérios: i) tipo de mecanismo de coordenação utilizado, que se relaciona com a perspectiva longo prazo da cooperação entre as empresas, tendo por base a comunicação sistemática, a decisão e a negociação; ii) grau de centralização da rede, que tem relação com a presença de um agente central atuando na coordenação dos contatos formais e informais entre as empresas que participam da rede; e iii) grau de formalização em rede, que se relaciona com as bases contratuais e não contratuais de regulação da rede e do relacionamento entre seus membros.

Grandori e Soda (1995) apresentam três tipos singulares de redes em seus estudos: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, que podem ser diferenciadas quanto ao grau de centralização: simétricos (não existe empresa centralizadora), e assimétricos (uma empresa centraliza as relações), conforme explica Silva (2012, p.18):

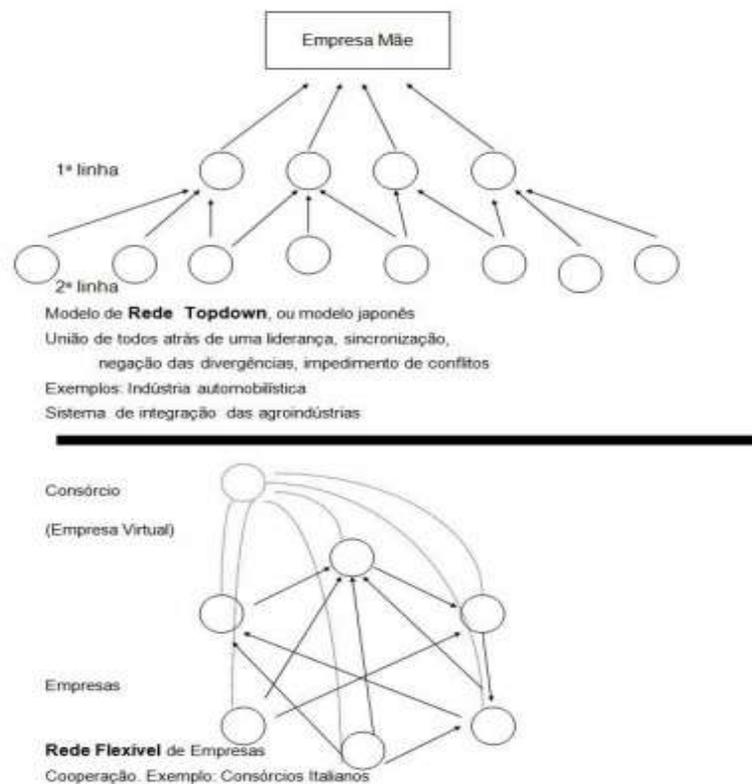
- Redes Sociais (*social network*): são empresas que desenvolvem relações puramente sociais, baseadas nas informalidades das relações, sem o emprego de acordos ou contratos formais. Podem ser simétricas, caracterizando-se pela inexistência de poder centralizado, ou seja, todos os participantes dessa rede compartilham a mesma capacidade de influência, bem como pode assumir formas assimétricas, com a presença de agente central, que tem por função primordial coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos ou serviços entre as empresas e organizações que participam dessa rede (SILVA, 2012, p.18).

- Redes Burocráticas: são modos de coordenação baseados nos acordos e contratos formais, destinados a regulação não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. A procura pelo cumprimento da organização formal entre as empresas é feita pelo sistema legal protegendo as partes com direitos iguais. Também são subdivididas em simétricas e assimétricas (SILVA, 2012, p.18).

- Redes Proprietárias: caracterizam-se pela formação de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas da empresa. Essas operações podem ter propósitos exclusivamente financeiros. Direitos de propriedade nas atividades econômicas são relevantes como sistemas de incentivos para sustentar alguma forma de cooperação. Também assumem as formas simétricas e assimétricas (SILVA, 2012, p.18).

Silva (2012, p.19), retoma também os tipos básicos de redes de empresas apresentados por Cassaroto Filho e Pires (2001). O primeiro tipo são as redes *topdown*, que se baseiam no modelo japonês do sistema capitalista, onde os pequenos empreendimentos são fornecedores de uma empresa-mãe, tornando a rede altamente dependente das estratégias deste empreendimento principal. O segundo tipo são as redes flexíveis, chamadas na Itália de consórcios de empresas, que possuem uma ampla variedade de tipos e estruturas, função do segmento em que se incluem, dos produtos envolvidos e da profundidade do nível de cooperação. A figura 5 apresenta os tipos de redes propostos por Casarotto (2010), a partir da elaboração de Cardoso (2016, p.52).

Figura 5 - Redes *top down* e redes flexíveis



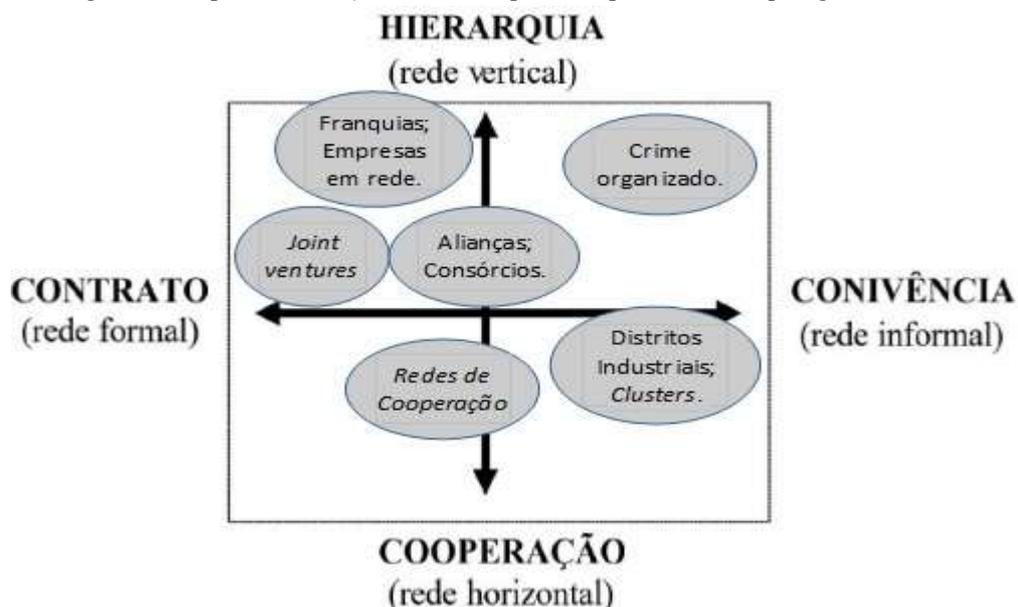
Fonte: Adaptado de Cardoso (2016, p. 52), a partir de Casarotto (2010, p.39).

Para Cardoso (2016), as classificações apresentadas por Casarotto Filho e Pires (2001) convergem para a diversidade nos níveis de cooperação, na relação hierárquica e na formalização das redes. Assim, as redes *topdown* possuem uma característica de verticalização hierárquica, concentrando o poder na empresa-mãe e limitando a influência dos demais

integrantes. Já as redes flexíveis são constituídas horizontalmente, admitindo posições hierárquicas semelhantes e distribuindo o poder entre os integrantes (CARDOSO, 2016, p.43).

Balestrin (2005, p.28) também se propõe a esclarecer os construtos relativos as tipologias de rede apresentando uma representação gráfica do mapa de orientação conceitual elaborado por Marcon e Moinet (2000), conforme Figura 6. De acordo com Balestrin (2005, p.29), o mapa conceitual é constituído por meio da natureza dos laços tecidos entre os atores (contrato e convivência) e do grau de formalização de suas relações (hierarquia e cooperação), onde as relações entre os atores caracterizam se as redes são formais ou informais e o grau de formalização determina se as redes são assimétricas ou simétricas de poder.

Figura 6 - Mapa de orientação conceitual para compreensão das tipologias de redes



Fonte: Marcon e Moinet (2000), adaptado por Balestrin (2005, p.28) e Adam, Oliveira e Schmidt (2008, p. 222)

A partir da perspectiva dos eixos do mapa conceitual, Balestrin (2005, p.29-30) observa as seguintes definições para as redes:

a) Redes Verticais – a dimensão da hierarquia: sustentadas por uma interdependência hierárquica entre os participantes, semelhante a uma relação entre matriz e filial, em que uma empresa busca coordenar e controlar os esforços das demais empresas existentes nos diversos elos da cadeia produtiva do grupo (BALESTRIN, 2005, p.29).

b) Redes Horizontais – a dimensão da cooperação: fundamentada na independência das empresas, que optam por coordenar atividades específicas conjuntamente e escolhem a

formalização flexível como maneira de conduzirem as suas relações (BALESTRIN, 2005, p.29).

c) Redes Formais – a dimensão contratual: formalizadas por meio de instrumentos contratuais que estabelecem regras de condutas para os atores, sendo, portanto, fortemente formalizadas (BALESTRIN, 2005, p.30).

d) Redes Informais – a dimensão da convivência: constituídas sem o estabelecimento contratual de regras, tolerando encontros informais entre os atores econômicos, com livre participação, para troca de experiências e informações sobre preocupações comuns. A base das relações sustenta-se na confiança em grupo (BALESTRIN, 2005, p.30).

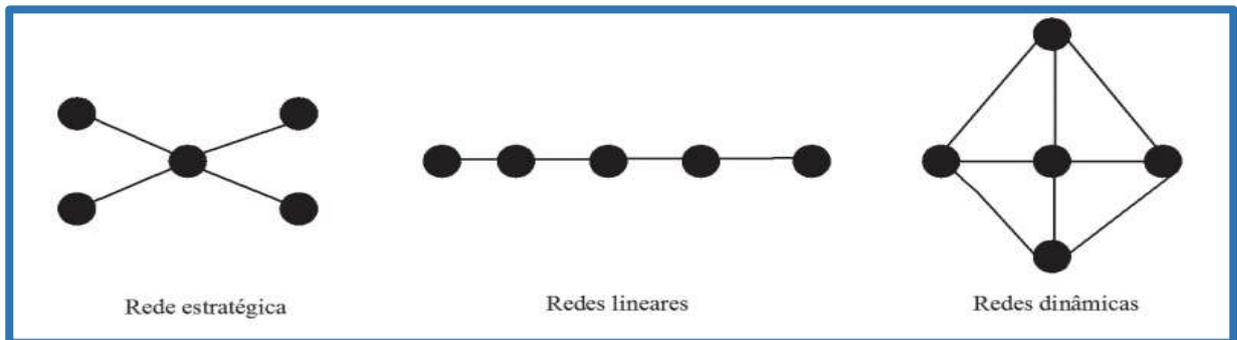
Adam, Oliveira e Schmidt (2008, p. 222), apresentam tipos de configurações organizacionais, também levando em consideração mapa de orientação conceitual de Marcon e Moinet (2000), conforme figura 6, a saber:

- Franquias, empresa em rede (corporações) e redes de subcontratação: possuem alto grau de hierarquia, formatadas através de contratos.
- *Joint ventures*: possuem grau intermediário de hierarquia, com alto grau de formalização.
- Alianças e consórcios: são estruturados com grau intermediário de hierarquia. Os consórcios tendem a uma maior formalização, enquanto algumas alianças podem ser estabelecidas informalmente.
- Crime organizado: também pode ser considerado como uma rede, onde geralmente há alto grau de hierarquia e nenhuma formalização nas relações.
- Distritos industriais e *clusters*: apresentam níveis elevados de cooperação, porém não é comum a formalização das relações entre os atores.
- Redes de cooperação: apresentam alto grau de cooperação entre os atores. Os níveis de formalização dependem da forma como é estruturada a rede.

Corrêa (1999, p.10), compreende, ainda, que as redes se diferenciam pelo modo de atuação, evidenciando três tipos de redes, conforme demonstração na Figura 7: as redes estratégicas, lineares e dinâmicas. Nessa tipologia dos autores, a rede estratégica é caracterizada como aquela que se desenvolve por meio da interação e colaboração em torno de sua cadeia

produtiva estendida, a partir de uma empresa que controla todas as atividades. Já a rede linear existe em torno da cadeia de valor, ou seja, envolve fornecedores, clientes e prestadores de serviços até alcançar o cliente. A rede dinâmica, por sua vez, ocorre por meio da cooperação derivada dos relacionamentos estratégicos entre empresas. Olave e Amato Neto (2001), destacam esse modelo como o mais flexível e aberto de rede, que se desenvolve sem liderança fixa.

Figura 7 - Tipos de redes de empresas



Fonte: Adaptado de Corrêa (1999, p.10).

Outros autores brasileiros desenvolveram também tipologias buscando os eixos sob os quais os fenômenos da rede se organizam. Hoffimman, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007), ao realizarem uma pesquisa de revisão dos conceitos e classificações das tipologias de redes, apresentam uma proposta de quatro indicadores que norteiam os tipos de redes, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Indicadores e tipologias de rede

Indicadores de Rede	Tipologias de Rede
a) Direcionalidade	Vertical Horizontal
b) Localização	Dispersa Aglomerada
c) Formalização	Base contratual formal Base não contratual
d) Poder	Orbital Não Orbital

Fonte: Adaptado de Hoffimman; Molina-Morales; Martinez-Fernandez (2007, p.110)

Por direcionalidade, os autores se referem a direção das relações que podem ocorrer por meio de redes verticais e redes horizontais. Nas redes verticais, os processos são desenvolvidos

por empresas especializadas, e não concorrentes, e que não atuam no mesmo mercado. Nas redes horizontais, há uma competição entre empresas em termo de produtos e/ou mercados, muito embora os objetivos da rede sejam direcionados ao ganho coletivo (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2007, p.110).

Silva (2012, p.21) acrescenta que as redes verticais também são conhecidas como redes *topdown*, em que as empresas de menor porte dá suporte a empresa-mãe em um processo de cooperação com produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços, tendo por exemplo as relações existentes no complexo automobilístico (AMATO NETO, 2000; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004). Já as redes horizontais possuem características das redes flexíveis, desenvolvendo relações típicas de cooperação uniforme entre empresas de pequeno porte, embora possam, igualmente, ocorrer entre empresas de grande porte (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004; CARRÃO, 2004).

Em termos de localização, Hoffmman; Molina-Morales; Martinez-Fernandez (2007, p.111) classificam as redes em dispersas, caracterizadas por uma logística bem empregada na distribuição de bens e serviços, a partir de uma estrutura tipicamente verticalizada, e aglomeradas, são concentradas territorialmente e sustentam relações que vão além das transações comerciais. Nesse último tipo de rede, há um destaque para o aspecto da confiança nas relações em comunidade, caracterizadas como não contratuais. Além disso, se agregam a esse tipo de rede, instituições de suporte empresarial, como universidades, centros de tecnologia, e instituições governamentais.

Quanto a formalização, Hoffmman; Molina-Morales; Martinez-Fernandez (2007, p.112) as redes podem ser estruturas formalizadas, de base contratual, ou ser informais, de base não contratual. As redes de base contratual avistam a prevenção dos comportamentos oportunistas, ocasionando custos de transação por conta do estabelecimento de contratos (WILLIAMSON, 1985). As redes de base não contratual, por sua vez, se estabelecem por meio da confiança, uma vez considerada que as relações ultrapassam as transações econômicas (GRANOVETTER, 1985).

Em se tratando do indicador que sinaliza o poder, Hoffmman; Molina-Morales; Martinez-Fernandez (2007, p.113) classificam as redes como orbitais e não orbitais. As redes orbitais são marcadas pelo centro de poder da grande empresa que envolve as demais integrantes da rede, gerando vantagens relativas à eficiência por meio da economia de escala.

Nas redes não orbitais há uma distribuição da capacidade de tomada de decisão a partir da cooperação, sem necessariamente existir um poder central.

A rede apresentada para a pesquisa possui maior proximidade com a configuração horizontal de redes, na perspectiva de redes de cooperação de pequenas e médias empresas. Admite-se, também, que a articulação entre as pequenas e médias empresas e os demais agentes promotores de desenvolvimento, tais como governos, agências de fomento, entidades comerciais e universidades, sinalizam para abordagens formais e informais (DRUZIAN; NUNES, 2012).

Outro aspecto das redes são as características desenvolvidas por meio das diferentes estruturas e tipos de relações entre as empresas. Essas características são decorrentes das configurações impostas pela economia e mercado que conduzem as empresas para novas formas organizacionais visando aos interesses, necessidades e expectativas dos consumidores (CÂNDIDO; ABREU, 2004; VERSCHOORE FILHO, 2006). O Quadro 4, elaborado por Donato (2017, p.88-89) a partir da visão de diferentes autores, apresenta as principais características das redes observadas na literatura.

Quadro 4 – Características das redes de empresas

Autores	Características das Redes de Empresas
Miles e Snow (1986)	Redes dinâmicas; Combinação de estratégia, estrutura e processo de gestão.
Jarillo (1988)	Redes estratégicas; Vantagens competitivas frente as empresas que não pertencem à rede; Relacionamentos de longo prazo.
Nohia e Eccles (1992)	Conexões entre empresas usadas para construir relacionamentos; Obter vantagem competitiva.
Powell (1990)	Redes como nova forma de organização; Influências do contexto econômico e das relações sociais.
Grandori e Soda (1995)	Redes são modos de organização; Coordenação e cooperação entre empresas; São atividades econômicas.
Hakansson (1987); Oliver; Ebers (1998); Candido; Abreu (2004)	Caracteriza-se uma rede como um conjugado de informações que ocorrem perante as relações específicas entre seus integrantes, iniciando pela definição explícita sobre: os papéis dos envolvidos, atribuições, estrutura, heterogeneidade e hierarquia.
Castells (1999)	A constituição e o desempenho de uma rede fundamentam-se em conectividade e coerência em relação aos objetivos compartilhados e a eficiência coletiva.
Amato Neto (2000)	Redes como forma de cooperação produtiva. Interdependência nos relacionamentos entre empresas; Complementação de recursos internos das empresas participantes; Objetivos lucrativos em comum;
ZACCARELI (2000)	Redes de negócios são sistemas supra empresarial; Empresas com negócios relacionados a um tipo de produto/serviço; Obter vantagem competitiva.
Castells (1999) Balestrin e Vargas (2004)	A rede é como um conjunto interligado de ‘nós’, ou seja, um conjunto de pessoas e/ou empresas.

Fonte: Adaptado de Donato (2017, p. 88-89), baseado nos autores.

As características apresentadas pelos autores permitem inferir que as redes são formadas com o intuito de reunir atributos individuais das organizações e, por meio das parcerias, realizar ações conjuntas para as manterem competitivas no mercado (THOMSOM, 2006). Outra inferência sobre as características das redes se fundamenta no conceito da coopetição (SILVA, 2016), definido como uma tendência empresarial de colaborar com os concorrentes em meio ao mercado altamente competitivo.

Ao citar Neves (2009), Silva (2016, p.80) explana que “a dinâmica de cooperação tem exigido que as organizações rivais cooperem entre si, associando-se para a execução de determinadas atividades e busca por um futuro compartilhado”, transformando a concorrência em parceria, introduzindo novos papéis e novas formas de gerenciamento (OLAVE; AMATO NETO, 2005; SILVA, 2012).

Por meio da coopetição, os comportamentos oportunistas de obtenção de vantagens frente aos atores envolvidos nas relações cooperadas são minimizadas, uma vez que as organizações que aceitam cooperar no ambiente competitivo buscam coproduzir e compartilhar valores ao sustentarem e manterem relações recíprocas (SILVA, 2016). Nessa perspectiva, emergem outros conceitos inerentes ao novo propósito da cooperação, tais como a complementaridade, a interdependência, a especialização e a coordenação (OLAVE; AMATO NETO, 2005; SILVA, 2012).

A complementaridade almejada nas redes decorre da associação de empresas na busca por serviços especializados, recursos, habilidades e conhecimentos complementares em uma relação de interdependência (MILES; SNOW, 1986; BRASS *et al.*, 2004). Contudo, as diferenças entre as empresas são também fatores que ocasionam dificuldade nas relações cooperadas (LIBONI *et al.*, 2015). Já a interdependência acontece porque a rede proporciona a flexibilidade e o acesso entre as empresas associadas aos benefícios e as especialidades que são escassas em sua própria empresa, ou seja, possibilita compartilhar sua especialidade com outra empresa que não possua tal conhecimento (NOHRIA; ECLES, 1992; GIGLIO, GAMBA, 2015).

Na especialização as empresas integrantes assumem atribuições específicas dentro da rede, a partir da distribuição de tarefas, gerando oportunidades para o desenvolvimento de competências particulares (MILES; SNOW, 1986). Silva (2012, p.34), através de Olave e Amato Neto (2005), observa que a especialização deriva da *expertise* que cada empresa detém

em uma particular fase ou tipo de produção. Por último, a coordenação relaciona-se diretamente com o gerenciamento dos recursos reunidos em parceria com o intuito de garantir que os esforços dos parceiros produzam resultados desejados com perdas mínimas de processo (CORRÊA, 2018).

É salutar destacar que a temática de redes, devido a sua complexidade, admite a aplicação de múltiplas lentes e paradigmas para uma leitura/compreensão do fenômeno (OLIVER; EBERS, 1998). Esse amplo modo de observação contribui para uma melhor reflexão sobre os vários focos que podem ser atribuídos a realidade, consentindo com a condução de pesquisas, teorias e metodologias complementares em amplas formas de triangulação (KUHN, 2018).

Os levantamentos sobre o fenômeno de redes trazem algumas observações sobre o campo de estudos e evidenciam os níveis de análise que as redes podem ser estudadas (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010). Giglio e Sacomano Neto (2016, p.33), a partir da literatura, apontam para a construção da teoria de redes conjecturada sob três paradigmas mais presentes: a) o primeiro de cunho racional-econômico; b) o segundo de caráter social-técnico; e c) o terceiro da sociedade em rede. Os autores apresentam os paradigmas elencados em cada teoria, conforme pode ser visto no Quadro 5, aos quais serão abordados com maior detalhamento no decorrer do referencial teórico.

Quadro 5 – Principais paradigmas da teoria de redes

Paradigmas	Teorias	Autores
Racional-econômico	Custos de transação	Williamson (1985)
	Racionalidade limitada	Clemen (1996)
	Teoria dos jogos	Jackson (2003)
Social-técnico	Governança	Jones <i>et al.</i> (1997)
	Imersão social	Uzzi (1997)
	Conflitos de interesses	Rowley (1997)
	Análise das redes sociais	Carrington, Scott e Wasserman (2005)
Sociedade em rede	Novo formato social	Castells (1999; 2006)
	Indissociabilidade sujeito e meio	Maturana e Varela (1995)

Fonte: Adaptado de Giglio e Sacomano Neto (2016 p.33).

O paradigma racional-econômico tem por axioma que uma rede se forma por motivos e objetivos de dependência de recursos econômicos. Assim, apregoa-se que as organizações devem obter recursos do ambiente, uma vez que não tem condições e fatores suficientes para gerar tudo o que é necessário para sobreviver (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009; KLEIN; PEREIRA, 2016). A teoria da dependência de recursos destaca a pró-atividade organizacional na busca por recursos para que seja possível alcançar influência e poder, que resultam em estabilidade e sucesso ao longo do tempo (MOYNIHAN; MALATESTA; SMITH, 2014).

O modelo da dependência de recursos observa que as organizações são proeminentes em relação a certas mudanças que ocorrem no meio ambiente (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005), de modo que, estas devem assumir um papel ativo nas negociações e nos relacionamentos interorganizacionais em face das forças ambientais. A teoria de dependência de recursos destaca, também, a importância de as organizações monitorarem as informações provenientes do ambiente externo e desenvolverem estratégias de gestão eficazes quanto ao fluxo de recursos que necessitam para sobreviver (MENDONÇA; ARAUJO, 2011).

Assim, tendo por fundamento a perspectiva da dependência de recursos, assume-se a que uma rede de cooperação é formada pelas organizações com a finalidade de se ajustarem às pressões ambientais, facilitando a criação de melhores condições na obtenção de vantagens competitivas significativas e permanentes (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Para Hernandez e Giglio (2014), a partir da lente da dependência de recursos, as redes têm a função de promover aprendizagem coletiva e vantagens econômicas, regulando o comportamento dos participantes e as decisões dos integrantes com base em regras explícitas (LARSON; 1992; RING; VAN VEM; 1994; GULATI, NOHRIA; ZAHEER, 2000).

As abordagens do paradigma racional-econômico são estritamente econômicas, havendo como exemplo a teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985), a teoria da racionalidade de escolhas (CLEMEN, 1996), a teoria dos jogos (AXELROD, 1984), até teorias relacionadas com paradigma social, na perspectiva da governança, “quando o termo é definido como as normas explícitas que regulam o comportamento dos participantes” (GIGLIO; SACOMANO NETO; 2016, p.36).

Quanto a teoria dos custos de transação, Williamson (1985) notabiliza que a realização de transações perpassa pelo comportamento de indivíduos detentores de racionalidade limitada e, por isso, propensos ao oportunismo. Segundo o teórico, os custos de transação se relacionam

com o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, no intuito de garantir os cumprimentos contratuais.

No campo de redes, a teoria dos custos de transação propicia reflexões sobre a utilização das diferentes estruturas de governança como mecanismo para organizar as distintas formas contratuais existentes, estudando os papéis de cada organização, bem como os artefatos de regulação das formas híbridas complexas constituídas em rede (ARRUDA, 2014). De acordo com Williamson (1985), a governança, articulada por meio da negociação e da cooperação, podem diminuir os riscos das contratações e, por consequência, diminuir os custos de transação.

Na racionalidade limitada, Clemen (1996) aborda o processo de análise de decisão como forma de direcionar o decisor para pensar sistematicamente e aplicar técnicas que efetivamente ajudem a tomar a melhor decisão. A teoria dos jogos acrescenta a perspectiva de mais subsídios ao processo de escolha ao considerar as estratégias adotadas por outros agentes que atuam em rede, por exemplo, resultando em decisões estratégicas coletivas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016). De acordo com Axelrod (1984) a cooperação entre os atores supera em benefícios uma atuação de forma isolada, garantindo vantagens por meio de interações mais duráveis ou mais frequentes, uma vez que a perspectiva cooperativa advém de estratégias pensadas (AXELROD, 2010).

Na perspectiva do paradigma social-técnico parte-se da premissa que a rede se forma e se desenvolve a partir do comportamento humano, influenciado pelas relações sociais (GRANOVETTER; 1985; UZZI, 1997), muito embora seja admitida pelos teóricos uma indissociabilidade entre fatores sociais e econômicos. Granovetter (2007) esclarece que não há uma transição das explicações baseadas na racionalidade econômica em detrimento dos processos sociais, apenas uma perspectiva de integração visando o preenchimento das lacunas da análise econômica por meio da sociologia.

Para Granovetter (2007) é imprescindível compreender o comportamento dos indivíduos, como eles se comportam e tomam decisões, uma vez que suas tentativas de realizar ações com propósito estão envoltas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais. Assim, o teórico argumenta que, para além de investigar a racionalidade, é preciso decifrar as teias de relações sociais constitutivas das formas de sociabilidade humana, representadas por redes de laços sociais, fortes ou fracos, que auxiliam na explicação da dinâmica social (GRANOVETTER; 1985; 2000; 2007).

De acordo com Giglio e Sacomano Neto (2016, p.33), as abordagens do paradigma social-técnico encontram-se teorias sobre imersão social (UZZI, 1997), governança (JONES *et al.*, 1997), conflitos de interesses (ROWLEY, 1997) e abordagens que são híbridas como a análise das redes sociais (CARRINGTON; SCOTT; WASSERMAN; 2005).

Do debate sobre as relações sociais surge a perspectiva da imersão social e econômica dos atores na rede, consubstanciada no conceito de *embeddedness* (GRANOVETTER; 1985; POLANYI *et al.*, 1957; UZZI; 1997), que, por sua vez, detém uma aproximação com tema do oportunismo. De acordo com esse conceito, quanto mais imerso e comprometido estiver o ator na rede, com disponibilidade de tempo e de recursos para participar do grupo, menos propenso a se comportar de maneira oportunista, ou seja, menor prevalência dos objetivos pessoais em detrimento das aspirações coletivas.

Quanto a governança, diferentes estudos têm abordado a importância da sua estrutura na gestão e no impacto sobre desempenho das redes (JONES *et al.*, 1997; ALBERS; 2005; PROVAN; KENIS; 2008). Para Zaccarelli *et al.* (2008), a governança em redes tem por base o exercício de influência orientadora de natureza estratégica de sistemas constituídos por empresas. Roth *et al.* (2012) afirmam que o papel da governança é delimitar a gestão, a partir da definição de limites para os gestores na utilização de suas competências, que se orientam para o alcance de objetivos coletivos.

Já a teoria de conflitos de interesses tem suas bases no estudo “*network theory of stakeholder influences*” (ROWLEY, 1997), que apresenta a teoria da influência de *stakeholders* e defende a utilização de análise de redes como uma estratégia para definir como a empresa pode e deve lidar com a influência simultânea que os atores podem exercer sobre a organização. Os conflitos para as organizações são representados pelos constrangimentos que acontecem entre os parceiros, que podem ser controlados por meio de regras formais e/ou informais (NORTH, 1990). As soluções para as variáveis dos conflitos geram desenvolvimento de atividades e ações que proporcionam sinergia entre os atores, uma vez que os mesmos se esforçam na ajuda mútua e, quando os relacionamentos se tornam consistentes entre os atores, a rede busca a cooperação para solucionar os conflitos (MARTINS; VELOZO; GIGLIO, 2016).

A análise das redes sociais tem relação com o desenvolvimento das estruturas das redes como estratégia de evolução de relacionamentos interorganizacionais (CARRINGTON; SCOTT; WASSERMAN; 2005). Nesse sentido a ARS surge como método de verificação das

relações sociais provenientes das interações coletivas complexas, bem como da dinâmica de reconfiguração das fronteiras existentes em rede.

Wasserman e Faust (1994) argumentam que as aplicações dos conceitos relacionados à ARS podem ser categorizadas por: a) medidas estruturais (como as medidas de centralidade, densidade, transitividade e coesão); b) papéis e posições (como a análise de equivalência estrutural, regular, análise de *clusters* e de *blockmodels*); e c) análise estatística dos relacionamentos (utilizadas com o objetivo de testar proposições teóricas acerca das propriedades relacionais).

As técnicas de análise redes sociais são demonstradas em vários estudos como forma de estruturação geral (GRANOVETTER, 1973; FREEMAN, 1979; WASSERMAN; FAUST, 1994; MARTELETO, 2001; HANNEMAN; RIDDLE, 2005; ROSSONI, L.; HOCAYEN-DASILVA, A.; FERREIRA JR, 2006; PINTO; JUNQUEIRA, 2009).

Outra perspectiva envolve o paradigma da sociedade em rede, que tem como pressuposto que todas as organizações estão em rede, independente da consciência e/ou uso de suas conexões (CASTELLS, 1999). É uma concepção que debate o desenvolvimento de uma nova forma de organização social, baseada nas múltiplas ligações que formam as redes, que tem sua ascensão originada na confluência de fatores sociais, políticos e econômicos em conjunção com as novas tecnologias da comunicação (CASTELLS, 1999).

Castells (1999) anuncia as estruturas sociais emergentes nos domínios da atividade e da experiência humana, fundadas na sociedade da informação, que possibilita a estrutura e dinâmica de redes. Conforme enfatizam Giglio e Sacomano Neto (2016) as redes constituem a nova morfologia social e a difusão da lógica de redes, principalmente na afirmativa da interdependência, modificando as formas de produção, de relações de poder e de relações de consumo.

Nessa perspectiva, a atuação em rede permite que seja possível obter vantagens mediante outras configurações organizacionais (CASTELLS, 1999; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014). Castells (2003) argumenta que quando as redes se difundem, seu crescimento se torna exponencial, já que as vantagens de estar na rede crescem exponencialmente em razão do maior número de conexões, enquanto o custo cresce em padrão linear. Além disso, a penalidade por estar fora da rede aumenta com o crescimento da rede, uma vez do declínio de oportunidades de alcançar outros elementos fora da rede (CASTELLS; 2003, p. 108).

Para apresentar o comparativo entre os três paradigmas, Giglio e Sacomano Neto (2016 p.39) selecionaram algumas categorias que definem os princípios orientadores das teorias e que são capazes de mostrar as diferenças entre elas, conforme pode ser visto no Quadro 6. Os resumos foram criados a partir das afirmativas dos autores mais referenciados em cada perspectiva.

Quadro 6 – Comparativo dos paradigmas de redes

Categoria	Paradigma		
	Racional-econômico	Social-técnico	Sociedade em rede
Natureza Humana	Racional, com processos de escolha; a racionalidade é limitada.	Social, as ações do sujeito são determinadas pelo ambiente social.	O ser está imerso em múltiplas relações, que determinam em parte seu comportamento.
Afirmativa básica sobre redes	A rede se forma por motivos e objetivos de dependência de recursos e econômicos.	A rede se forma e se desenvolve a partir de relações sociais; cada ator está imerso e comprometido na rede.	Todas as empresas estão em rede, quer tenham consciência, ou não; quer utilizem, ou não, suas conexões.
Exemplos de teorias e autores	Custos de Transação (Williamson,1985). Racionalidade de Escolhas (Clemen,1996). Teoria dos Jogos (Axelrod,1984).	Dinâmica de pequenos grupos (Golembiewski,1962). Teoria da Comunicação (Bitti, Zani, 1993). Embeddedness (Polanyi, 1957).	Sociologia de grandes grupos (Castells,2000). Teoria da Comunicação (Bitti, Zani, 1993). Ecologia (Maturana, Varela, 1995). Teoria do Rizoma (Deleuze, Guattari, 2000).

Fonte: Adaptado de Giglio e Sacomano Neto (2016, p.39).

Para condução da presente pesquisa adota-se uma concepção multi-paradigmática acerca da composição teórica que fundamenta a teoria de redes, valorizando concomitantemente os aspectos racionais econômicos e os sociais, sem afirmar a hierarquia de um sobre o outro. Conforme Giglio e Sacomano Neto (2016) a proposição de simultaneidade de fatores já está colocada na literatura internacional, embora sejam raros os trabalhos de investigação, tornando o esforço atual justificável.

Hernandes e Giglio (2014, p.262), apontam para simultaneidade, a partir da complexidade das relações, inerentes a nova configuração da sociedade (CASTELLS, 1999), bem por meio da lógica de imersão das organizações em redes sociais, o que favorece uma análise para além das transações técnicas e comerciais (NOHRIA; ECLES, 1992; EBERS; JARILLO, 1998). Trabalhos mais recentes, como o realizado por Bertóli (2018), também sugere uma interligação de categorias econômicas e sociais, no intuito de discutir graus de importância

ou de influência de cada uma dessas categorias, ao analisar os estágios no processo de cooperação de redes interorganizacionais estudadas na região de Londrina/PR.

Os paradigmas apresentados na seção anterior, amparados nos preceitos da triangulação, demonstram as múltiplas perspectivas sobre redes. Alves (2016), buscando uma delimitação para o contexto brasileiro, a partir das concepções sugeridas por Araujo e Easton (1996) e pesquisa nas bases de dados Spell e Periódicos Capes, entre 1999 e 2014, apresenta as principais perspectivas observadas nas produções científicas nacionais em ordem de classificação, conforme se demonstra no Quadro 7:

Quadro 7 – Perspectivas de redes em produções brasileiras

Perspectivas	Abordagens	Artigos	(%)
Redes Interorganizacionais	Altamente coordenadas, interações cooperativas com base no consenso normativo e no respeito mútuo.	27	26
Redes para Inovação	As redes sociais de informação que transportam principalmente informações técnicas e <i>know-how</i> .	18	18
Redes Organizacionais	Uma lógica integrada de troca que promove o desempenho econômico através de <i>pooling</i> interfirmas de recursos, cooperação e adaptação coordenada.	15	15
Economia da Geografia	Mistura de competição e cooperação entre grande número de pequenas empresas, geograficamente concentradas, produtores, pequenos lotes, com força de trabalho flexível e especializada que cooperam.	9	9
Redes Sociais	A teoria sobre redes sociais (<i>social networks</i>) e utilizada para estudar como os laços sociais entre os atores de determinada rede poderão afetar o desempenho da empresa.	8	8
Redes Políticas	Uma estrutura interdependente, constituída por atores e suas ligações, focada no processo de formulação e implementação de políticas e em sua funcionalidade na qual ocorrem intermediações de interesses em campos organizacionais como veiculado por organizações intermediárias, como o comércio ou as associações de defesa das empresas.	7	7
Redes Industriais	Atividades, recursos e suas interdependências.	6	6
Estudos Comparativos	Mercado e hierarquia variam em cada sociedade por causa da cultura e das instituições diferentes.	5	5
Redes Empreendedoras	Visão baseada em recursos e acesso a recursos valiosos e em estabelecer estruturas de câmbio estáveis, alicerçadas em confiança, reputação e reciprocidade	4	4
Teoria <i>Actor-Network</i>	A teoria ator rede (<i>actor-network</i>) está baseada nas motivações e ações dos atores. O poder é compreendido por meio de alianças e não por meio de dominação.	1	1

Fonte: Adaptado de Alves (2016, p.34)

A perspectiva de redes interorganizacionais é assumida pela presente pesquisa, uma vez da compreensão desta perspectiva enquanto estratégia emergente que tem motivado os relacionamentos de cooperação, as interações e os resultados provenientes da cooperação entre pequenas e médias empresas (SILVA; 2016; DONATO, 2017), decorrentes das situações e tendências verificadas no mercado (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006; SILVA, 2012).

Conforme destaca Alves (2016), a abordagem para as redes interorganizacionais emerge das relações cooperadas, estabelecidas entre duas ou mais empresas, que visam objetivos interligados. Williams (2002) compreende as redes interorganizacionais como grupos de empresas que estabelecem relações duradouras, desenvolvidas por meio de laços e relações sociais em detrimento de propósitos comuns ou complementares, apesar de legalmente separadas.

Quanto ao surgimento, as redes interorganizacionais emergem pela necessidade de melhor atender às demandas do mercado, com competências efetivas e complementares às da organização isoladamente (MARION *et al.*, 2014). As organizações possuem diferentes capacidades e recursos que as distinguem umas das outras, o que contribui para a flexibilidade e agilidade, frente às demandas do mercado e às incertezas do ambiente (ZANCAN *et al.*, 2013).

Alguns autores apontam para os benefícios imprescindíveis para formação, manutenção e desenvolvimento das redes, tais o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, atrelado com a vantagem de aprender, promover economias de escala e escopo, o que permite o alcance dos objetivos estratégicos, como dividir riscos e terceirizar estágios da cadeia e das funções organizacionais (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; VERSCHOORE FILHO; 2006; SIQUEIRA; TELLES, 2006; ZACCARELLI *et al.*, 2008; AMATO NETO, 2009; SOUZA *et al.*, 2014).

Existem fatores motivadores que influenciam a formação de redes interorganizacionais, e que podem ser analisados em nível organizacional, relacionados a busca realizada pelas empresas na obtenção e/ou sustentação de diferenciais em face dos competidores fora da rede (JARILLO, 1988). Verschoore e Balestrin (2006; 2008), a partir de uma revisão de literatura, apresentam esses fatores motivadores relacionados à competitividade, sustentados nas seguintes proposições: escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e relações sociais, conforme demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 – Fatores motivadores competitivos

Fatores Motivadores Competitivos	Definição	Elementos	Autores
Escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de Barganha. Relações comerciais amplas. Representatividade. Credibilidade. Legitimidade. Força de Mercado.	Best (1990); Waarden (1992); Lorenzoni e Baden-Fuller (1995); Human e Provan (1997); Perrow (1998); Campbell e Goold (1999); Von Ende (2004); Macadar (2004); Böhe e Silva (2004).
Acesso a soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação. Consultoria empresarial. Marketing compartilhado. Prospecção de oportunidades. Garantia ao crédito. Inclusão digital. Estruturas de comercialização.	Best (1990); Waarden (1992); Ettighoffer (1992); Handy (1997); Casarotto e Pires (1998); Olson (1999); Balestro (2002); Balestrin e Vargas (2002); Balestrin, Vargas e Fayard (2004); Macadar (2004).
Aprendizado e inovação	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações e experiências. Inovações coletivas. Geração de diferenciais. <i>Benchmarking</i> interno e externo. Ampliação de valor agregado.	Powell (1987, 1990, 1998); Garvin (1993); Ebers (1997); Gulati (1998); Kraatz (1998); Wildeman (1998); Beeby e Booth (2000); Phan e Peridis (2000); Araújo (2000); Polt (2001); Cunningham (2001); Hämäläinen e Schienstock (2001); Balestrin e Vargas (2002); Balestrin, Vargas e Fayard (2004).
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas. Confiança em novos investimentos. Complementaridade. Facilidade transacional. Produtividade.	Miles e Snow (1986); Jarillo (1988); Håkansson e Snehota (1989); Ebers e Grandori (1997); Ebers (1997); Richardson (1997); Human e Provan (1997); Barney (1999); Polt (2001); Prahalad e Ramaswamy (2004); Pereira (2004).
Relações sociais	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo. Ampliação da confiança. Acúmulo de capital social. Laços familiares. Reciprocidade. Coesão interna.	Hill (1990); Axelrod (1990); Perrow (1992); Ring e Van de Ven (1994); Fukuyama (1995); Ghoshal e Moran (1996); Lado, Boyd e Hanlon (1997); Olson (1999); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Balestro (2002); Böhe e Silva (2004), Balestrin, Vargas e Fayard (2004).

Fonte: Adaptado de Verschoore e Balestrin (2006, p.117; 2008, p.1053).

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

Assim, torna-se relevante compreender a importância dos fatores motivadores competitivos que se relacionam com o estabelecimento de redes e suas implicações no relacionamento interorganizacional. Essa compreensão integra uma das etapas que visam o alcance do primeiro objetivo específico: identificar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que influenciam a atuação conjunta dos produtores a partir da formação da rede de cooperação do biscoito.

2.2 Relacionamentos Interorganizacionais

Para Cropper *et al.* (2014), as redes interorganizacionais dizem respeito aos relacionamentos interorganizacionais (RIOS), que, por sua vez, abrangem as relações entre um conjunto de pessoas e organizações que buscam o compartilhamento de entendimentos na realização de atividades conjuntas por objetivos comuns, de modo que cada participante da rede pode ser chamado de ator ou nó (JOHNSEN *et al.* 2014; KENIS, OERLEMANS, 2014; SILVA *et al.*, 2014).

Os relacionamentos interorganizacionais são constituídos com o intuito de suprir as deficiências organizacionais e viabilizar condições para as empresas construírem competências específicas capazes de gerar competitividade nos mercados (PRESUTTI; BOARI; MAJOCCHI, 2013). Assim, as relações cooperativas são uma maneira de criar valor ao longo das atividades (CHENG; FU, 2013), em que a vantagem competitiva não está mais em uma ou outra empresa, mas nas relações interorganizacionais, que passaram a ser fator-chave na nova economia (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A compreensão sobre os relacionamentos interorganizacionais e os seus efeitos perpassam pela investigação das abordagens teóricas. Nesse intento, Cunha (2002), evidenciando que, além do nível organizacional, os relacionamentos podem ser analisados sob a vertente interorganizacional, aborda sobre as diversas perspectivas teóricas objetivas e subjetivas existentes. O autor expõe a origem dos fundamentos de cada perspectiva, com a

indicação dos termos chaves, contribuições, origem do pensamento e respectivos autores, conforme expresso no Quadro 9.

Quadro 9 – Perspectivas teóricas dos relacionamentos interorganizacionais

Perspectivas Teóricas	Termos Chaves	Contribuições	Origem do Pensamento	Autores
Teoria da troca	Trocas Sociais; Estrutura Social; Relações de Interesses.	Mostra que além das trocas econômicas existem as sociais.	Sociologia	Blau (1978); Cook (1978, 1989, 1992); Cook e Yamagishi (1992)
Ecologia Organizacional	Sobrevivência organizacional; Variação, Seleção, Retenção; Evolução no Tempo.	Amplia o escopo de análise para os níveis mais abrangentes.	Sociologia Biologia	Hannan e Freeman (1989); Aldrich (1978, 1979)
Dependência de Recursos	Cooperação; Conflito de Interesses; Interdependência; Poder; Sobrevivência.	Percebe as relações ocorridas no ambiente como relações políticas.	Ciência política Sociologia	Oliver (1990); Pfeffer e Salancik (1978); Axelrod (1978)
Redes Cooperativas	Associações; Mecanismos de Controle; Parceria.	Alia a perspectiva das redes sociais com a estratégica.	Sociologia Economia	Miles e Snow (1982, 1986); Whetten (1981)
Redes Sociais	Interação; Trocas Sociais; Estrutura de Relacionamento; Comunicação; Normas.	Amplia a visão do sistema ambiental para uma rede de relacionamentos.	Sociologia	Aldrich e Whetten (1984); Nohria (1992); Christolm (1996); Burt (1982); Granovetter (1980, 1981, 1991)
Estratégia	Alianças; Atitudes Cooperativas/ Concorrenciais; Arranjos Híbridos.	Analisa o ambiente e as relações focadas nos objetivos da organização.	Economia Industrial	Porter (1980, 1986)
Institucionalismo	Mudanças Ambientais; Legitimidade; Isomorfismos Miméticos; Coercitivo e Normativo.	Inserção da cultura e de valores no entendimento do ambiente.	Sociologia	DiMaggio e Powell (1983); Scott (1992, 1995); Meyer e Rowan (1990)
Custos de Transação	Acordos Colaborativos; Oligopólios; Estrutura de Governança; Domínio de Mercados.	Perspectiva calculista para entendimento das relações.	Economia Sociologia	Williamson (1975, 1985); Phillips (1978)

Fonte: Adaptado de Cunha (2002, p.2-3, 12).

As perspectivas expostas possibilitam discorrer sobre alguns pressupostos que ajudam na compreensão dos relacionamentos interorganizacionais. A teoria da troca, por exemplo, defende que os indivíduos fazem favores em troca de algum retorno, evidenciando a necessidade de ganhos sociais, para além dos econômicos (COOK; YAMAGISHI, 1992). Já a

teoria de redes sociais observa que a estrutura de qualquer organização pode ser compreendida e analisada em termos de múltiplas redes de relacionamentos, onde as atitudes e comportamento dos atores podem ser explicadas pelo posicionamento destes na rede interorganizacional (NOHRIA, 1992).

Em outra perspectiva, a teoria das redes de cooperativas aborda sobre a competitividade e o compartilhamento de recursos como fatores que estimulam a cooperação, sendo que os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes (CASTELLS, 1999). Por sua vez, a teoria estratégica aborda as ligações interorganizacionais como uma alternativa diferenciada para explorar o aumento da posição empresarial entre seus competidores ou melhorar sua vantagem competitiva (CUNHA, 2002).

Puffal e Puffal (2014, p.71) também realizaram uma análise da configuração conceitual dos estudos dos relacionamentos interorganizacionais, com fundamento nos trabalhos de Oliver e Eber (1998), a partir das produções publicadas em periódicos internacionais, no período de 1997 a 2007. As análises indicaram as perspectivas teóricas das relações interorganizacionais, apresentadas no Quadro 10 e não recorrentes aos trabalhos de Cunha (2002).

Quadro 10 – Perspectivas teóricas complementares dos relacionamentos

Perspectivas Teóricas	Características
Política e poder	Discorre sobre como relações interorganizacionais fomentam ou impedem o uso do poder e vice-versa.
Contingência	Explora as condições contingenciais sob as quais eventos, ações e fenômenos ocorrem em contraste com aquelas em que eles não existem.
Decisão	Busca compreender como o processo decisório interno da organizacional impacta em seus parceiros de rede e nas suas políticas para ações e estratégias.
Organização industrial	Versa sobre como estruturas de mercado afetam a formação de parcerias entre organizações e vice-versa.
Agência	Estuda os arranjos institucionais em que os atores utilizam relações para satisfazer seus próprios interesses sob condições de interesses divergentes e assimetria de informações.
Evolução	Explana sobre a forma como os parceiros de relações interorganizacionais se mantêm ou são substituídos.
Estruturação	Aborda sobre a dualidade das estruturas e ações na geração da ordem.

Fonte: Adaptado de Puffal e Puffal (2014, p.71).

As perspectivas teóricas indicam o avanço nas pesquisas sobre os relacionamentos interorganizacionais, ao tempo que evidenciam a formação e o desenvolvimento de redes

interorganizacionais como uma unidade de análise relevante, uma vez que proporcionam benefícios institucionais, sociais e econômicos aos diversos agentes envolvidos nas relações de colaboração e parceria que se estabelecem (MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2008).

Dentre as abordagens é possível destacar a perspectiva decisória, que busca compreender as relações entre o processo decisório organizacional e seus impactos nos relacionamentos e políticas da rede, e a perspectiva da agência que envolve as relações sob a ótica dos interesses individuais em contraponto aos propósitos da rede, evidenciando o comportamento oportunista (PUFFAL; PUFFAL, 2014).

É possível evidenciar, ainda, dentre as perspectivas teóricas abordadas, que as relações interorganizacionais não são baseadas somente em aspectos econômicos, como primazia da escola dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985), elas também envolvem outros aspectos que influenciam a formação, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos cooperativos (JÚNIOR *et al.*, 2016). As características desses aspectos relacionados aos RIO's, tais como as expostas por Silva (2012, p.51), são demonstradas no Quadro 11.

Quadro 11 – Características dos relacionamentos interorganizacionais

Características dos RIOS	Autores
Aspectos ambientais e organizacionais; Experiência da diretoria da rede; Ambiente de negócios; Aspectos antropológicos e socioculturais; Políticas macroeconômicas; Processo de formação.	Oliver (1990); Cândido; Abreu (2004)
Superação de regulamentações governamentais; Necessidade legal; Economia de escola; Troca de tecnologia; Bloqueio ou diminuição de competição; Facilidade de expansão; Colaboração; Obtenção de vantagem competitiva; Sinergia; Redução de risco; Acesso a novos mercados. Relacionamentos são dinâmicos; Relacionamentos são mutáveis; Promovem interações.	Oliver, (1996); HO (2006); Alighieri; Lima; Zanquette Filho (2006)
Espaço; Proximidade geográfica.	Oliver e Ebers (1998)
Estrutura dinâmica; Relações entre os atores da rede; Relações entre os atores da rede são mutáveis.	Brito (2001)
Estrutura formada dos relacionamentos; Transações; Ligações de recursos.	Scott (2003)
Aspectos ambientais	Hall (2004)
Organização coletiva; Formalização; Centralização.	Resende; Mendonça, Araújo (2005)
Interação social; Melhor alocação dos recursos; Alavancagem de competências; Maior flexibilidade e agilidade; Divisão dos custos e riscos; Melhoria na competitividade; Maior transferência de informação e tecnologia.	Rech, Testa; Luciano (2006)
Combinação de recursos; Aumentar os resultados; Dividir esforços; Combinar recursos; Financiar e organizar atividades.	Farias (2007)
Negociam recursos; Visam o alcance de objetivos coletivos e individuais.	Perim Filho (2007)

Fonte: Adaptado de Silva (2012, p.51).

As características apresentadas se relacionam com a decisão por ingressar nos relacionamentos interorganizacionais. Segundo Ring e Van de Ven (1994), essa decisão se fundamenta em um processo seletivo realizado pelas próprias empresas, onde são consideradas as interações mais relevantes para a aquisição e otimização de recursos que estavam indisponíveis até o momento, comparando os benefícios e custos da atuação em rede. Cândido e Abreu (2004) afirmam que os relacionamentos interorganizacionais são formatados por múltiplas relações internas e externas, que depende da forma interorganizacional adotada, por sua vez, fundamentada nas características, interesses e necessidades das empresas participantes da rede.

Leal (2005, p.38-39), a partir de reflexões sobre os estudos de Oliver (1990), observa que existem razões específicas pelas quais as empresas buscam se relacionar. Essas razões encontram amparo em determinadas restrições que limitam ou influenciam as suas escolhas, denominadas contingências. Assim, as pressões contingenciais, que refletem aspectos ambientais e interorganizacionais, induzem o relacionamento das empresas entre si e influem na formação de configurações interorganizacionais (LEAL, 2005; MARTINS *et al.*, 2011).

As contingências integram o rol de fatores motivadores que influenciam a formação de redes interorganizacionais, dentro de um nível de análise organizacional e interorganizacional. Vários estudos contribuem para a caracterização dos fatores contingências que repercutem nas seguintes classes: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade, legitimidade e oportunidade social (GRANOVETTER, 1985; 1992; OLIVER, 1990; GULATI, 1998; HO, 2006; ALGIHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006; MARTINS; VELOSO; GIGLIO; 2016). Essas classes de contingências são apresentadas por Leal (2005, p. 39-41) e Silva (2012, p. 16), conforme demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12 – Fatores motivadores contingencias

Fatores Motivadores Contingenciais	Importância
Necessidade	Uma organização frequentemente vai estabelecer uma ligação ou troca com outras organizações devido a uma necessidade legal ou regulatória.
Assimetria	Refere-se ao potencial de exercer poder e controle sobre outras organizações ou sobre seus recursos.
Reciprocidade	Oposta à assimetria, assume que a formação das relações foi baseada na cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações. De acordo com essa perspectiva, as relações interorganizacionais ocorrem com o objetivo de alcançar objetivos e interesses comuns.

Eficiência	Essa contingência apresenta uma orientação melhor internamente do que externamente. A formação de um relacionamento é motivada pelo esforço da organização em aumentar a sua proporção interna de insumos em relação aos produtos.
Estabilidade	Um ambiente incerto é gerado por recursos escassos e pela falta de um conhecimento preciso sobre as flutuações do ambiente. Incertezas fazem com que as organizações estabeleçam relações com outras a fim de adquirir estabilidade, predicabilidade e confiança do ambiente.
Legitimidade	Os ambientes institucionais impõem pressões nas organizações para justificar suas atividades ou resultados. Assim, as organizações buscam aumentar sua legitimação a partir do relacionamento com outras que possuem reputação no mercado.
Oportunidade social	Decorre do conhecimento prévio das organizações em razão do trabalho empresarial já desenvolvido em conjunto em certo momento ou das redes de contato que os atores possuem, quando estes estão fora da organização.

Fonte: Adaptado de Leal (2005, p. 41) e (Silva (2012, p.16).

De acordo com Oliver (1990), as contingências explicam o porquê de as organizações optarem por entrar em relacionamentos interorganizacionais, podendo ocorrer de maneira individualizada ou simultaneamente. Deste modo, é importante compreender quais condicionantes e de que forma estes induzem as empresas a estabelecerem relacionamentos interorganizacionais, uma vez que essas motivações podem impactar no nível de confiança e comprometimento e, conseqüentemente, na formação e no desenvolvimento da rede (SILVA, 2012). Essa compreensão também integra uma das etapas que visam o alcance do primeiro objetivo específico: **identificar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que influenciam a atuação conjunta dos produtores a partir da formação da rede de cooperação do biscoito** [grifo nosso].

A literatura também aponta para os fatores facilitadores e dificultadores, que podem ser analisados tanto em nível organizacional como interorganizational, que instigam ou inibem a formação de redes interorganizacionais (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; CHENG; FU, 2013), bem como influenciam no desenvolvimento e na manutenção das relações entre organizações (OLIVER, 1990; CANDIDO; ABREU, 2004; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006; SILVA 2012).

Para Albano, Araújo e Reinhard (2017, p.80), os fatores facilitadores estão presentes nas negociações, nos acordos e nas rotinas organizacionais (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006), podendo ser objeto de análise o poder, a governança, a reputação, a troca de informações e os ativos específicos (GRANDORI; SODA, 1995; PARKHE, 1993; COX, 1999; 2004; WILLIAMSON, 2005), conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Fatores facilitadores na formação de redes

Fatores Facilitadores	Importância	Autores
Poder	Quando uma organização participa de uma rede e/ou relacionamento, deve estar consciente de seu efetivo posicionamento nesta rede. O poder da organização pode ser mensurado por alguns fatores, tais como sua independência em relação a seus fornecedores e seu posicionamento estratégico na rede.	Cox (1999, 2004)
Governança	As organizações participantes buscam resolver eventuais conflitos que possam surgir, especialmente em ambientes complexos.	Williamson (2005)
Reputação	Reputação é estabelecida através de uma série de comportamentos passados, quanto mais bem sucedidas as atitudes, melhor a reputação e até mesmo pela procura de determinados parceiros.	Sahay (2003)
Troca de Informações	Fator fundamental para duas ou mais organizações estabelecerem um relacionamento. Uma eficiente troca de informações facilita outros aspectos como a confiança e governança. Este processo ocorrendo de forma eficiente também proporciona melhor utilização de recursos e acesso a mercados e demais parceiros.	Bowersox, Closs e Stank (2000); Krause <i>et al.</i> (2000); Sahay, 2003.
Ativos Específicos	São os investimentos realizados pelos parceiros para a concretização da parceria. Estes investimentos podem ser em tecnologia, processos, recursos humanos e outros. Quanto mais um parceiro realiza investimentos em uma relação, mais ele incentiva os demais parceiros, facilitando o desenvolvimento da mesma.	Williamson (2002); Barney e Hesterly (2004)

Fonte: Adaptado de Silva (2012, p. 43) e Albano, Araújo e Reinhard (2017 p.80).

Ao analisar Cox (2004), Albano, Araújo e Reinhard (2017) relacionam o poder com a capacidade da organização em deter algum recurso necessário para os demais participantes da rede, de modo que esta propriedade possa sustentar sua posição e participação na rede. Essa concepção corrobora com a definição de poder de Mintzberg (1983), entendido como a capacidade de efetuar ou afetar os resultados organizacionais.

Segundo Farias (2007, p.13), a partir de diversos autores (GRANDORI; SODA, 1995, WILLIAMSON, 1985, HUMPHREY; SCHMITZ, 2000, BARNEY *et al.*, 1996), a governança se relaciona com a gestão dos relacionamentos da rede, que passa pela definição de papéis, as formas de interação e colaboração entre as organizações, os mecanismos de coordenação, as competências e recursos envolvidos, os riscos relacionais e financeiros, os custos das transações, a intenção estratégica e a complexidade do ambiente.

Ainda como fator facilitador dos relacionamentos apresenta-se a reputação, que se consubstancia por meio do reconhecimento da honestidade, quando o parceiro age conforme o

acordado (SAHAY, 2003). Além disso, a troca de informações impacta nas relações de poder (BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2000) e os ativos específicos são assumidos como investimentos imprescindíveis para a ocorrência das transações (WILLIAMSON, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2004).

2.2.1 Fatores dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais

Na compreensão das relações interorganizacionais é necessário entender também os fatores que dificultam a ocorrência das interações (WILLIAMSON, 2005; REINL; KELLIHER, 2010). Evidências empíricas têm revelado os principais fatores que dificultam a formação dos relacionamentos interorganizacionais (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; SILVA, 2012; JÚNIOR *et al.*, 2016; SILVA FILHO *et al.*, 2017). No Quadro 14 são relacionados os dificultadores, sua importância e os autores que referenciam esses fatores na literatura.

Quadro 14 – Fatores dificultadores na formação de redes

Fatores Dificultadores	Importância	Autores
Ações conjuntas	Facilitam as práticas de relacionamento que repercutem em benefícios mútuos. A falta de relacionamentos mais próximos inibe a participação na rede.	Christopher (2007)
Comunicação	Promove o compartilhamento das informações e estreitamento dos relacionamentos na rede. Se a comunicação em rede não for satisfatória, os relacionamentos são enfraquecidos.	Marcon e Moinet (2000); Castells (1999); Balestrin e Vargas (2003)
Concorrência	O poder de compra de grandes empresas ou redes impacta na competitividade das empresas/redes de menor porte. Uma das motivações das empresas ao ingressar nos relacionamentos em rede se relaciona com a redução de custos nas compras.	Cândido e Abreu (2004); Balestrin e Vargas (2004); Verschoore Filho (2006)
Dinâmicas de mercado	As mudanças que ocorrem no mercado são motivadas por complexos fatores relacionados com o contexto ambiental, político e social, a qualidade dos produtos e/ou serviços, a logística na entrega de algo, além dos custos. Essas dinâmicas influenciam nos relacionamentos interorganizacionais.	Leenders e Fearon (1997); Hoffmann <i>et al.</i> (2002)
Centralização das decisões	Os relacionamentos interorganizacionais são fortalecidos à medida que as tomadas de decisão são compartilhadas entre os membros da rede. A centralização das decisões se opõe ao comportamento em conjunto.	Balestrin e Vargas (2004); Júnior <i>et al.</i> (2016)
Fornecedores	A gestão de compras coletivas e o estreitamento de relações com fornecedores influenciam os relacionamentos interorganizacionais.	Williams (2005); Hennart (2008); Marion <i>et al.</i> (2014)

Falta de conhecimento de redes	O conhecimento acerca das relações interorganizacionais geram oportunidades para as empresas, tais como o acesso a recursos-chave, os incentivos para a agregação de valor em atividades e o aumento da vontade de explorar novas oportunidades.	Dyer; Singh (1998); Schilk e Cook (2013); Cheng e Fu (2013); White, Currie e Lockett (2014)
Participação dos integrantes da rede nas reuniões	A participação ativa nas reuniões da rede possibilita aos integrantes ampliarem o conhecimento sobre redes, bem como favorecem as relações. A periodicidade das reuniões mantém os participantes mais integrados às ações da rede.	Silva (2012); Júnior <i>et al.</i> (2016)

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

Analisando os fatores que dificultam os relacionamentos interorganizacionais, com base nas evidências teórico/empíricas, observa-se que a cooperação entre empresas nem sempre é equilibrada e de fácil gestão, já que as interações intensas e recorrentes suscitam conflitos, por exemplo, àqueles relativos à retenção dos benefícios (SILVA, 2012). Assim, nas redes interorganizacionais as relações devem ser mantidas próximas e harmoniosas visando a sustentação das ações conjuntas.

Outra questão relativa à formação dos relacionamentos são os entraves que surgem à medida que as assimetrias se revelam, como no despontamento de lideranças que passam a exercer forte influência nas estratégias das demais empresas da rede, inibindo as ações conjuntas de cooperação (SILVA, 2012). Nesse sentido, a gestão da rede deve fluir a partir da descentralização de decisões, corroborando para com o comportamento conjunto, além do processo decisório firmar-se mais estruturado e formalizado.

Os relacionamentos interorganizacionais também são fortemente influenciados pelo nível de cooperação (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Assim, o conhecimento sobre a estruturação e constituição das relações em rede precisam ser esclarecidos e aprimorados entre os membros da rede, no intuito de promover uma participação ativa nas reuniões e eventos, elevando os níveis colaborativos.

Tanto os fatores facilitadores quanto dificultadores são importantes perspectivas para serem analisadas, uma vez que implicam no ponto de partida para articulação e coesão dos relacionamentos interorganizacionais (DONATO, 2017). Essa compreensão também integra uma das etapas que visam o alcance do primeiro objetivo específico: identificar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que influenciam a atuação conjunta dos produtores a partir da formação da rede de cooperação do biscoito.

Superados os fatores facilitadores e dificultadores, é importante salientar que os relacionamentos interorganizacionais decorrem da pré-disposição em estabelecer parcerias, as quais implicam em mudança de comportamento organizacional para uma perspectiva coletiva fortalecida nas interações de longo prazo (JARILLO; STEVENSON, 1991); GRANDORI; SODA, 1995; SILVA 2012).

Segundo Palmatier *et al.* (2013), as relações entre as empresas evoluem de parcerias duradouras e, fundamentalmente, dinâmicas. Doz e Hamel (2000), destacam a interação evolutiva presente nos relacionamentos, tendo por base compromissos assumidos e trocas negociadas explicitamente, bem como implicitamente, ao longo do tempo.

Para Begnis (2007) um relacionamento mais intenso entre duas organizações, no caso as parcerias de longo prazo, somente se efetivam quando há presença de elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor. Os relacionamentos colaborativos baseados em valor geram diferenciais competitivos e formam o capital social da rede (MACEDO *et al.*, 2017). Assim, é possível avançar para o entendimento da criação de valor nos relacionamentos, que ocorre através de elementos sociais induzidos pelo componente humano/relacional (BEGNIS, 2007).

Deste modo, a perspectiva do valor relacional, amparada na presença e atuação de elementos sociais, são previstos na literatura (MORGAN; HUNT, 1994; GRANDORI; SODA, 1995; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007; BEGNIS, 2007; BEGNIS; ALIEVI; ESTIVALETE, 2011; ARAUJO, 2016) e evidenciados por meio da confiança, comprometimento, comunicação, cooperação, compartilhamento e compensação.

Begnis, (2007, p.138), ao analisar o processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais horizontais (em rede), realizam um resgate teórico dos elementos sociais mais consistentes na literatura sobre o valor relacional, em nível de subjetividade e complexidade. O Quadro 15 demonstra os elementos, acrescenta conceitos inerentes a esses elementos, além dos autores referenciados.

Quadro 15 - Elementos sociais da formação de valor relacional

Elementos Sociais	Conceito	Autores
Confiança	Constitui-se como elemento básico das parcerias, uma certeza percebida pelas empresas sobre a cooperação satisfatória ou sobre o comportamento colaborativo.	Das e Teng (1998); Hagen e Choe (1998); Kothandaraman e Wilson (2001); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005); Cetindamar, Çatay e Basmaci (2005); Ploetner e Ehret (2006); Estivaleta, Pedrozo e Begnis (2006)
Comprometimento	Elemento fortemente atrelado ao aspecto da confiança. Importante sinalizador da propensão para ações conjuntas.	Morgan e Hunt (1994); Simpson, Siguaw e Baker (2001); Evans e Berman (2001)
Comunicação	Promove as interações pessoais entre os atores, contribuindo para a solução conjunta de problemas e o estabelecimento de objetivos comuns.	Uлага (2003); Alighieri e Zanquetto Filho (2009)
Cooperação	Questão central das estratégias que envolvem os relacionamentos interorganizacionais. Relacionada com o alcance dos objetivos almejados por meio da atuação conjunta.	Oliver e Ebers (1998); Nielsen (1988); Kothandaraman e Wilson (2001); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005, 2006)
Compartilhamento	O compartilhamento de capacidades centrais das firmas contribui para a formação de um sistema de valor, que é maior do que o somatório das capacidades individuais de cada firma.	Kothandaraman e Wilson (2001); Begnis (2007)
Compensação	Relacionada ao equilíbrio dos esforços organizacionais envolvidos na relação de parceria.	Walter, Ritter e Gemünden (2001); Begnis (2007)

Fonte: Adaptado de Begnis (2007, p.138), baseado na literatura.

A partir do resgate teórico dos elementos sociais, observa-se que cada um destes elementos “exerce forte influência sobre o processo de formação de valor, ao mesmo tempo que se comunicam entre si, evidenciando o inter-relacionamento e complementaridade entre eles” (BEGNIS, 2007, p. 138; BEGNIS; ALIEVI; ESTIVALETE, 2011, p. 41). Esses elementos podem ser vistos, individualmente, como causa e efeito do processo de geração de valor relacional (BEGNIS, 2007, p. 139), sendo importante o debate sobre os conceitos desses elementos para compreensão dos seus impactos nos relacionamentos interorganizacionais.

A confiança tem sido abordada literatura como um pressuposto essencial na condução de parcerias (HAGEN; CHOE, 1998; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). A presença da confiança nos relacionamentos interorganizacionais transmite uma maior certeza acerca do comportamento colaborativo (DAS; TENG, 1998), indicando o campo aberto para a realização de trocas de informações, acesso a benefícios, tais como diminuição dos riscos e dos comportamentos oportunistas, além da solução de problemas (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2007).

Para Lui, Ngo e Hon (2006) a confiança é um fator importante na mediação dos conflitos entre organizações, que, enquanto cresce, diminui a necessidade de estruturas complexas de governança (NOOTEBOOM; BERGER; NOORDERHAVEN, 1997). Deste modo, a escolha da forma de governança tem relação direta com o nível de confiança entre os parceiros (GULATI, 1995). Conforme Begnis, Arend e Alievi (2017), sendo a confiança o elemento básico de uma relação contratual, quanto maior o seu grau menor a necessidade de formalização das relações.

Segundo Jarillo e Stevenson (1991) a confiança se consolida nas relações de longo prazo, muito embora possa ser identificada no princípio das relações entre as organizações ancorados na reputação, por exemplo, de modo que sua falta influencia no estabelecimento das parcerias (LUNDIN, 2007; ZHONG *et al.*, 2014). No entanto, para que a confiança seja construída desde o período inicial das negociações para a formação da rede, é imprescindível a demonstração do compromisso futuro com investimentos comuns, do compartilhamento aberto de informações e da utilização de salvaguardas (DYER, 1996)

Para Alighieri e Zanquetto Filho (2007) a confiança é considerada o aspecto mais relevante nos relacionamentos interorganizacionais que dependem dos outros elementos sociais para se sustentar. A falta de comprometimento entre os agentes em uma transação, por exemplo, impacta no nível de confiança, o que pode inibir a formação e o desenvolvimento dos relacionamentos entre as organizações (BEGNIS; AREND; ALIEVI, 2017).

Juntamente com a confiança, a literatura indica o comprometimento é considerado um elemento importante no estabelecimento dos relacionamentos interorganizacionais, uma vez que o comprometimento entre os parceiros obsta o comportamento oportunista, equilibrando os esforços e investimentos nas relações parceiras (MEDCOF, 1997; HAKANSSON; FORD, 2002). Nesse sentido, o comprometimento reflete um sentimento de lealdade entre os integrantes da rede (MORGAN; HUNT, 1994), resultando em expectativas promissoras com relação ao cumprimento de acordos e a pré-disposição para agir conjuntamente (MARTINS; VELOZO; GIGLIO, 2016).

Para Simpson, Siguaw e Baker (2001) o comprometimento entre os parceiros é fator imprescindível para o desenvolvimento do valor social, que pode externalizado na comunicação, nos benefícios originados do relacionamento e nos custos de rompimento. A comunicação, por sua vez, também é vista como elemento que contribui para a formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2009).

Este elemento se articula por meio das interações pessoais, sincronizando os objetivos comuns e favorecendo a resolução conjunta de problemas (ULAGA, 2003), materializando o engajamento dos parceiros (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Outro elemento relacionado a formação de valor nas relações é a cooperação, principal fundamento para a constituição de redes interorganizacionais, enquanto escolha estratégica que possibilita benefícios mútuos (OLIVER; EBERS, 1998). A cooperação aperfeiçoa os recursos aos quais as empresas dispõem por meio do aprendizado coletivo, uma vez que agindo isoladamente isso não seria possível (DYER; SINGH, 1998; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

A cooperação minimiza dificuldades para seus integrantes, uma vez que possibilitam soluções compartilhadas para os desafios impostos pelo mercado, seja por meio de ajuda técnica e prospecção de negócios, bem como na agregação de valor de produto e/ou marca (BEST, 1990; ROCKART; SHORT, 1991). O nível de confiança influencia diretamente a cooperação (LUNDIN, 2007; SOUSA *et al.*, 2015), de modo que quanto maior a confiança melhor a fluidez das relações de cooperação, o que resulta o desenvolvimento de atividades com regras comuns e normas e valores compartilhados (FOCK; KOH, 2006).

O compartilhamento, por sua vez, é imprescindível nas relações e são evidenciados por meio da troca de informações, experiência, infraestrutura, materiais físicos e até intangíveis, contribuindo para a formação de um sistema de valor, que é maior do que o somatório das capacidades individuais de cada empresa (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; BEGNIS, 2007, p. 136). A relutância das empresas quanto ao compartilhamento de informações, é um fator que pode comprometer a confiança nos relacionamentos interorganizacionais (BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2000; KRAUSE *et al.*, 2000; SAHAY, 2003).

O processo de formação de valor por meio dos relacionamentos interorganizacionais, também, envolve a compensação, vista como um elemento social associado a um equilíbrio entre os recursos investidos e os resultados obtidos, em virtude dos esforços organizacionais envolvidos (DYER; SINGH, 1998). Segundo Begnis (2007, p.202), as formas de compensação “podem ser identificadas por meio das expectativas das organizações em ampliar o lucro, aumentar o volume das transações e obter salvaguardas”, mas, em um segundo plano, podem ser percebidas indiretamente por meio de “inovações” e “acesso a novos mercados”.

Portanto, entender a inter-relação, a complementaridade e até o antagonismo inerentes aos elementos sociais, em decorrência do processo de criação de valor nas relações (BEGNIS,

2007), implica em compreender o nível de coesão das organizações em prol de objetivos comuns, e, conseqüentemente, a pré-disposição dos atores para as parcerias duradouras, fatores já mencionados como importantes para a efetivação dos relacionamentos interorganizacionais. Essa compreensão visa o alcance do segundo objetivo específico da pesquisa: **verificar como os aspectos relacionais influenciam na criação de valor para a rede de cooperação do biscoito** [grifo nosso].

Ao analisar os elementos sociais como aspectos do comportamento humano, é possível conceber que os relacionamentos interorganizacionais perpassam pelo estabelecimento de laços entre os atores, isto é, ligações interpessoais entre os associados da rede, representando padrões estruturais de relacionamentos que podem ser identificados por meio da análise de redes sociais (ARS) ou *Social Network Analysis* (SNA).

A análise de redes sociais, por sua vez, é uma das vertentes dos estudos sobre a temática de redes, que adotam técnicas específicas para encontrar resultados que revelem a “estrutura social” por trás dos relacionamentos entre as empresas (BRAND; VERSCHOORE, 2014, p. 214). Essas técnicas abrangem as “medidas estruturais, os papéis e as posições” das organizações e dos atores nas redes as quais integram (KENIS; OERLEMANS, 2008; BRAND; VERSCHOORE, 2014, p. 214). Trata-se, ainda, de uma perspectiva híbrida que transita entre os três paradigmas de redes (GIGLIO; SACOMANO NETO, 2016) já apresentados.

Enquanto proposta central, a análise de redes sociais visa identificar os laços firmados entre os atores, isto é, as ligações entre os integrantes da rede, que se consolidam por meio das relações sociais (WASSERMAN; FAUST, 1994) e são exploradas a partir da “comunicação, influência, confiança e cooperação” (SCOTT, 2000, MOLLO NETO; WAKER, 2011; FARINA *et al.*, 2013, p. 173) e repercutem no amadurecimento da concepção de valor em rede por meio dos relacionamentos interorganizacionais (DONATO, 2017).

Brand e Verschoore (2014, p. 217), se reportando a Mizruchi (2006), citam as abordagens relacional e posicional que envolvem a análise de redes sociais. Com base no autor, Brand e Verschoore (2014) observam que a primeira abordagem emprega a técnica gráfica, evidenciando o número de ligações realizadas entre os atores que integram a rede, estabelecidas por meio de contatos diretos ou intermediários (FREEMAN, 1979); e a segunda abordagem se fundamenta na utilização de matrizes algébricas, representados pela técnica de *blockmodeling*, que revela os agentes estruturalmente equivalentes na rede (NELSON, 1984 WASSERMAN; FAUST, 1999; KNOKE; YANG, 2008). Brand e Verschoore (2014), partindo de vários autores,

elaboram uma síntese das medidas de análise de redes sociais, que contribuem para a compreensão da dinâmica de relacionamentos coletivos, conforme demonstrado no Quadro 16.

Quadro 16 – Medidas estruturais de análise de redes sociais

Medidas	Autores
Balanco Estrutural (Structural Balance) Centralidade de Grau (Degree) Centralidade de intermediação (Betweenness) Centralidade de proximidade (Closeness) Cliques (Clicks) Clusters (Clusterability) Densidade (Density) Distância Geodésica (Geodesic Distance) Equivalência Estrutural (Structural Equivalence) Grau dos nós (Nodal Degree) Poder de Bonacich (Bonacich Power) Tamanho da rede (Degree) Transitividade (Transitivity)	Freeman (1979); Bonacich (1987); Wasserman e Faust (1999); Mizruchi (2006); Knoke e Yang (2008); Kenis e Oerlemans (2008); Scott (2009).

Fonte: Adaptado de Brand e Verschoore (2014, p.220).

A partir das medidas estruturais observa-se que a análise das redes sociais pode ser explorada sob a ótica do tamanho, da densidade, da distância geodésica e dos cliques da rede social (VIEIRA, 2008).

A densidade da rede, uma das medidas estruturais mais utilizadas, representa o “nível de conectividade dentro da rede” (FARINA *et al.*, 2013, p. 177, evidenciando o número de relações possíveis, a intensidade dessas relações e o potencial de trocas entre os atores na rede (SILVA, 2003; VIEIRA, 2008; SCOTT, 2009; HANNEMAN; RIDDLE, 2011). De acordo com Brand e Verschoore (2014, p.218), “a técnica baseada na densidade considera os relacionamentos como as linhas de um gráfico, de modo que quanto mais pontos estiverem conectados no gráfico, maior será a densidade”. **Essa técnica será adota para a presente pesquisa com o intuito de verificar a coesão da rede interorganizacional** [grifo nosso].

Outra perspectiva das conexões sociais é a centralidade da rede, que explica as diferentes maneiras de atuação dos atores, a saber: centralidade de grau (*degree*), centralidade de intermediação (*closeness*) e centralidade de aproximação (*betweenness*). A centralidade de grau (*degree*) busca medir a quantidade de conexões que um ator detém na rede em relação aos demais atores (FARINA *et al.*, 2013), ou seja, a capacidade daquele ator se relacionar diretamente com outros atores, sendo um canal de informações, quando em posição mais central (BRAND; VERSCHOORE, 2014).

Já a centralidade de intermediação (*betweenness*) explora o “grau de intervenção de ator sobre os outros da rede”, ou seja, “quantidade de fluxo” ou circulação de informações controladas na rede (BORGATTI, 2005, p.60; BRAND; VERSCHOORE, 2014, p. 218). Por fim, a centralidade de aproximação (*closeness*) identifica o nível de proximidade de um ator em relação aos demais integrantes da rede (BRAND; VERSCHOORE, 2014), o que contribui para maiores possibilidades de estabelecer parcerias (BIASI *et al.*, 2019). A técnica da centralidade também será adotada para a presente pesquisa como forma de verificar o posicionamento dos atores na rede interorganizacional.

Donato (2017, p.129), tendo por base Vieira (2008), apresenta uma síntese das medidas focadas nos atores da rede e que contribuem para a explicação das diferentes maneiras de centralidade que podem ocorrer na análise de redes sociais, conforme expõe-se no Quadro 17.

Quadro 17 – Análise da centralidade dos atores da rede

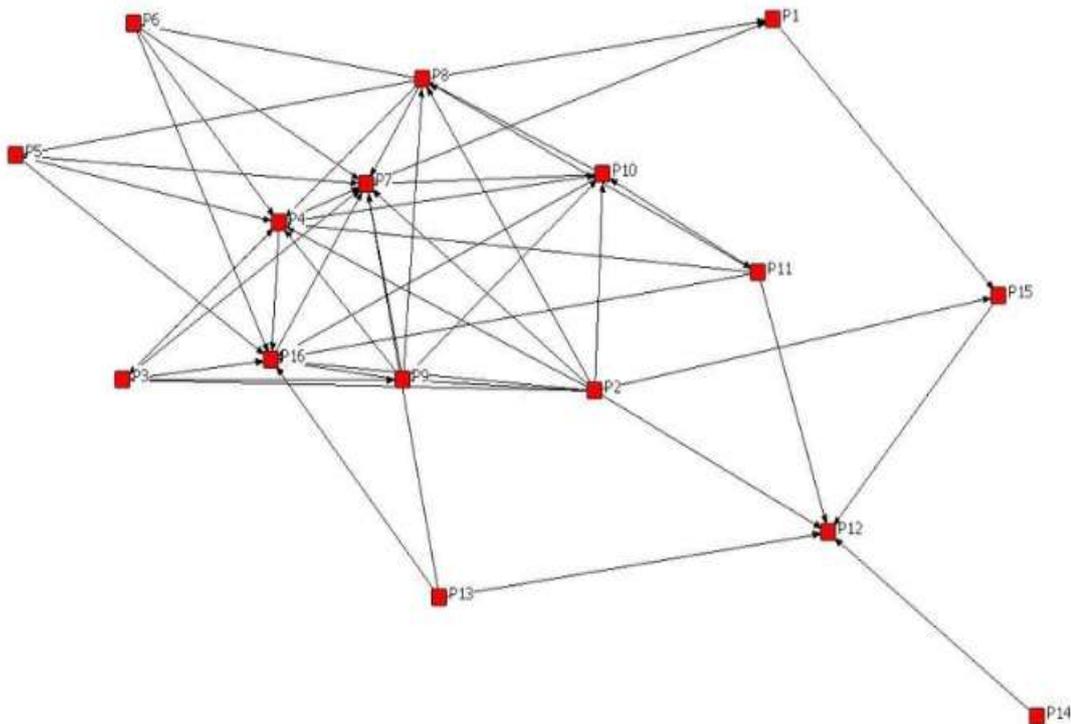
Conceito	Descrição	Autores
Centralidade de grau (<i>Degree</i>)	Mede o número de laços entre os atores	Wasserman; Faust (2006); Viera (2008); Laranjeira; Cavique (2014)
	Na mesma rede é possível que mais de um ator apresente o mesmo grau de centralidade	
	Atores que recebem mais laços mostram prestígio e importância na rede	
	A ligação recebida por um ator é chamada de medida grau de entrada	
	As ligações originadas por um ator são chamadas de medida de saída	
Centralidade de proximidade (<i>Closeness</i>)	Afirma que os atores com mais ligações podem possuir mais poder, pois atingem mais atores	Bonachich (2001); Wasserman; Faust (2006)
	O grau de centralidade não corresponde ao mesmo nível de poder e importância	
	As medidas de centralidade devem ser integradas tanto com a centralidade do ator como com o grau de centralidade dos atores ligados a ele	
Centralidade de intermediação (<i>Betweenness</i>)	Atores que exercem um papel de intermediação na rede tem posição favorecida, pois outros membros dependem dele para fazer ligações com outros atores	Bonachich (2001); Wasserman; Faust (2006); Vieira (2008)
	Há estruturas sociais que alguns atores são considerados caminho obrigatório para ligações com outros atores, o que propicia influência e poder na rede	
	Atores com mais de uma ligação intermediária reduzem poder na rede	

Fonte: Vieira (2008), adaptado por Donato (2017, p.129).

O emprego das técnicas de densidade e centralidade são bastante empregadas nos estudos sobre a análise de redes sociais em Administração, “devido a sua amplitude e facilidade de aplicação”, conforme constataram Brand e Verschoore (2014, p. 228). A evidência emergiu de um levantamento realizado pelos autores e, conseguinte análise, em 58 artigos científicos empíricos sobre o tema, publicados entre 1987 e 2011.

A análise de redes sociais se refere as interações e trocas de informações entre os atores na rede, que repercutem nos relacionamentos interorganizacionais. A partir da concepção de um grafo é possível consolidar a troca de informações que ocorrem na rede. A Figura 8, abaixo, apresenta um exemplo de grafo de interações entre atores.

Figura 8 - Exemplo de grafo de troca de informações em rede



Fonte: Adaptado de Comas-Rodríguez *et al.* (2013).

Por meio dos grafos observa-se as interações entre os atores, também denominadas de ligações ou vínculos, ou seja, que representam os relacionamentos interorganizacionais. Esses relacionamentos e, por consequência, a estrutura de uma rede social pode ser identificada por meio da aplicação de softwares específicos, como por exemplo, o Ucinet® (ALEJANDRO;

NORMAN, 2005; HANNEMAN; RIDDLE, 2005), que será utilizado nesta pesquisa como ferramenta de análise.

Portanto, o mapeamento da rede por meio das técnicas de densidade e centralidade, torna possível descrever o número de relações existentes na rede (WASSERMAN; FAUST, 1994), bem como os atores com maior ou menor contato/vínculo, respectivamente, laços fortes e laços fracos (GRANOVETTER, 1985, 2005), reforçando a percepção de valor atribuído aos relacionamentos interorganizacionais. Assim, busca-se alcançar o terceiro objetivo específico da pesquisa: **descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação do biscoito** [grifo nosso].

Consolidando a teoria dos relacionamentos interorganizacionais, é saliente destacar o contexto das relações na realidade das pequenas e médias empresas. Nesse sentido, ao observarem os elementos sociais, em especial a cooperação, as pequenas e médias empresas podem desenvolver habilidades e sustentação econômica por meio da eficiência coletiva (NETO; AMATO, 2000). A interação entre os atores, representando as empresas, gera benefícios através da troca de informações e de conhecimentos que, sobretudo em pequenas e médias empresas, dificilmente seria acessado de maneira individual (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2012).

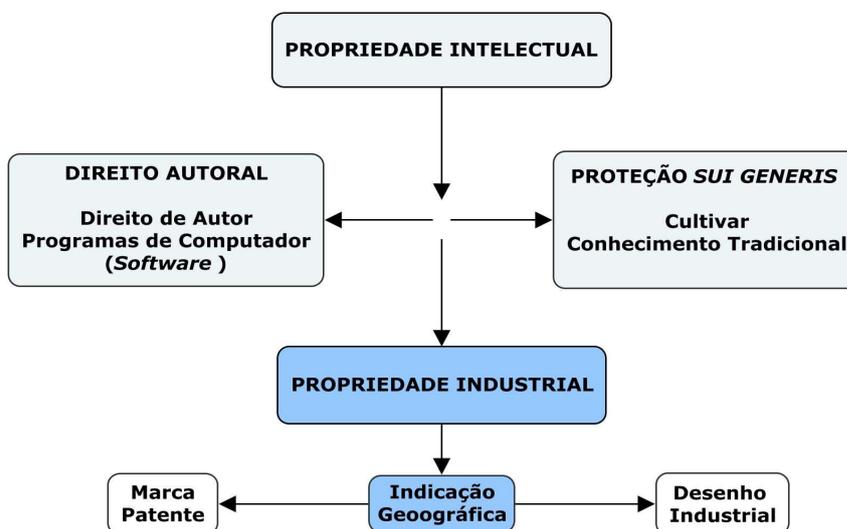
Balestrin e Vargas (2004, p. 223) consideram as vantagens que podem ser alcançadas pelas pequenas e médias empresas dentro de uma rede por meio da “participação e comercialização de produtos em feiras, a melhoria de processos produtivos, a barganha de preços junto a clientes e a garantia de fornecimento de crédito”. No entanto, Verschoore e Balestrin (2008) destacam que é por meio das relações sociais que se estabelece o aprofundamento das interações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo, para além daquelas puramente econômicas.

Essa articulação conjunta por meio das relações sociais é especialmente percebida nos relacionamentos de pequenos produtores, envolvidos com o desenvolvimento de cadeias produtivas regionais, que, a partir de uma identidade com o local, raízes históricas, tipo de produção e oferta de produtos artesanais únicos, buscam crescimento e desenvolvimento por meio da coletividade (MUCHNIK, 2009). A estruturação dessas relações cooperativas, podem resultar em estratégias de proteção e valorização dos produtos típicos de uma região por meio da indicação geográfica (CHIDICHIMA, 2018), a ser debatida na próxima seção.

2.3 Indicação Geográfica em Rede de Cooperação

A Indicação Geográfica (IG) é uma subespécie da propriedade industrial, que, por sua vez, se relaciona com os institutos da propriedade intelectual, aplicáveis a bens e serviços que se caracterizam pelo local de onde são originados (coletados, produzidos ou fabricados), envolvendo questões ambientais, históricas e socioculturais particulares (MEDEIROS, 2015, p. 25). A Figura 9, exposta abaixo, tem por finalidade indicar o posicionamento da indicação geográfica entre as modalidades de produção intelectual no Brasil, destacando o quadro central da figura como interesse de estudo para a presente pesquisa.

Figura 9 - Modalidades de proteção intelectual no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do INPI (2020).

Terminologicamente, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, instituição que tutela a propriedade industrial brasileira, define a indicação geográfica do seguinte modo:

“A Indicação Geográfica é um ativo de propriedade industrial usado para identificar a origem de um determinado produto ou serviço, quando o local tenha se tornado conhecido, ou quando certa característica ou qualidade desse produto ou serviço se deva à sua origem geográfica” (INPI, 2020).

Medeiros (2015, p.70), assevera que a Organização Mundial da Propriedade Intelectual – OMPI elegeu o termo indicação geográfica para ser dotado do mais amplo significado

possível, no que se refere a indicação de origem geográfica de determinado produto, englobando todos os meios existentes de proteção tais como nomes e símbolos, independente de esses indicarem que as qualidades de dado produto são decorrentes de sua origem ou de serem meramente indicadores de sua fonte (WIPO, 2004).

A acepção do termo indicação geográfica foi desenvolvida de forma gradativa ao longo da história, a partir da percepção de produtores, comerciantes e consumidores quanto a qualidade particular de produtos advindos de origens geográficas determinadas, que passaram a ser denominados de acordo com o nome geográfico indicador de sua procedência (GOLLO, 2006).

É, portanto, um nome geográfico concedido para distinguir certos produtos e/ou serviços de seus semelhantes ou afins, devido as características atribuídas ao seu local de origem, reflexo ou não de fatores naturais e humanos (MOLINARI, 2011). Niederle (2013) sintetiza a definição da indicação geográfica, como uma qualificação atribuída ao enraizamento sociocultural de um produto e/ou serviço em decorrência do território onde este é produzido.

Como mencionado, os produtos e/ou serviços com qualificação ímpar podem estar atrelados apenas a uma reputação, se relacionando ou não com fatores naturais e humanos. Outros possuem, imperiosamente, vinculação a fatores naturais, associados a características de geografia (solo, vegetação) e de meteorologia (mesoclima), e/ou a fatores humanos, relacionados com o cultivo, tratamento e manufatura dos produtos e/ou serviços (MOLINARI, 2011). Essa distinção resulta em duas modalidades de indicação geográfica, conforme rege a legislação brasileira.

A legislação que normatiza a indicação geográfica é a Lei Federal nº 9.279/96, nos artigos 176 a 182 (BRASIL, 1996), regida pela Instrução Normativa nº 095/2018 do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, onde são classificadas duas modalidades de indicação geográfica (INPI, 2020):

Art. 177. Considera-se indicação de procedência o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço (BRASIL, 1996).

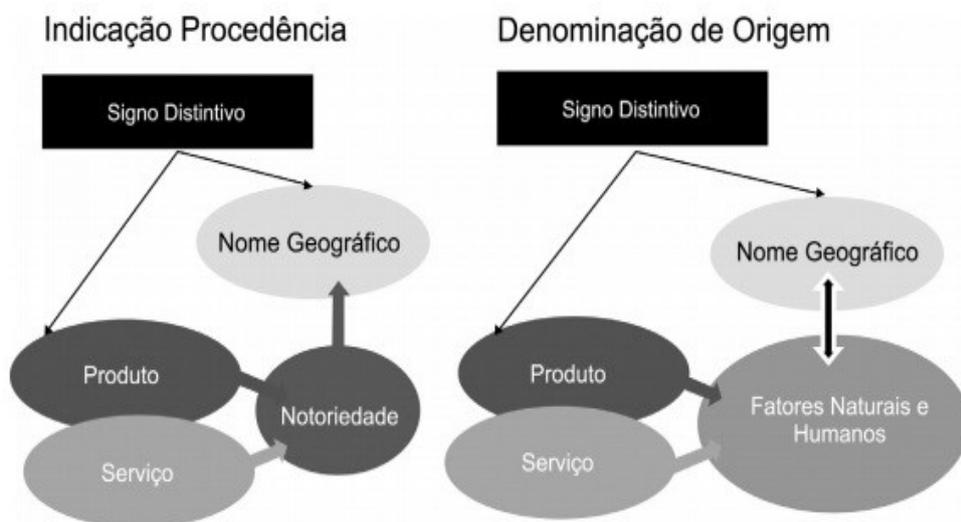
Art. 178. Considera-se denominação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL, 1996).

A partir das definições oficiais para as modalidades de indicação geográfica, observa-se que para ambas as formas de registro deve ser atribuído o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território (BRASIL, 1996).

Quanto a diferenciação, Velloso *et al.* (2010, p.68), buscam tornar a definição mais sucinta e clara, abordando a Indicação de Procedência (IP) como nome geográfico que tenha se tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço e a Denominação de Origem (DO) como o nome geográfico que designa produto ou serviço, cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos os fatores naturais e humanos [grifo nosso].

Nesse sentido, Velloso *et al.*, (2010, p.68), apresentam graficamente a diferenciação de IP e DO segundo a legislação brasileira, conforme Figura 10.

Figura 10 - Modalidades de indicação geográfica



Fonte: Adaptado de Velloso *et al.*, (2010, p. 71)

Ainda que as definições para as modalidades de IG sejam factíveis, na prática os termos podem ser confundidos. No entanto, Medeiros (2015), observa que a IP pode ser compreendida como a indicação geográfica mais simples e com menor quantidade de requisitos a serem atendidos, argumentando, com base em Trentini (2012), que a DO contém em si a IP, contudo o inverso não sendo verdadeiro, uma vez que a DO, além de indicar a procedência, designa qualidades e características inerentes ao produto ou serviço, o qualificando.

Com o intuito de evidenciar as semelhanças e distinções entre os dois tipos de indicações geográficas, Medeiros (2015, p.72-73) apresenta-se uma síntese comparativa, conforme exposto no Quadro 18.

Quadro 18 – Comparativo dos tipos de indicações geográficas existentes no Brasil

Indicações Geográficas			
Questões	Tipos		
	Indicação de Procedência (IP)	Denominações de Origem (DO)	
Semelhanças	Nome geográfico (topônimo) – identificação do local ou região onde o produto é extraído, fabricado, produzido ou onde a prestação de serviços ocorre, não necessariamente corresponde ao nome geopolítico. Pode também haver a associação com o nome culturalmente designado, desde que a região seja conhecida por esses nomes.		
	Tempo – relaciona-se com a tradição que gera a fama ou reputação do nome geográfico a ser protegido. Isso leva tempo a ser construído.		
	Notoriedade – fama ou reputação de certa região ou localidade com relação a extração, produção ou fabricação de determinado produto ou serviço. No caso da DO é indispensável. No caso da IP não necessariamente.		
	Ligadas ao princípio da veracidade segundo o qual a indicação está de acordo com as atividades desenvolvidas e reflete a procedência exata do produto.		
	Titularidade Coletiva		
	Prazo de proteção: ilimitado, desde que o nome não se torne “de uso comum” e que a indicação geográfica mantenha suas características		
Diferenças	Vínculo com o meio geográfico	Tem relação com a notoriedade da origem com relação a extração, produção ou fabricação de certo produto.	Inclui fatores humanos e naturais, conferem qualidades únicas do produto. A origem afeta o resultado final de maneira identificável e mensurável.
	Vínculo com o processo de produção/fabricação	Não é necessário. Produtos são individualizados pelo nome da região ou localidade que o identifica, juntamente com a marca.	Além das questões de individualização de IP, as características únicas e exclusivas da região ou localidade conferem ao produto requisitos de tipicidade, característica ou qualidade particular não encontrada em outros. Isso inclui fatores naturais e humanos, tais como a história, o <i>savoir-faire</i> e os modos de produção tradicionais. Existe norma de produção e controle.
	Aplicabilidade	Produtos e/ou Serviços	Produtos
	Caráter	Informativo (Designa o território ou lugar do qual o produto advém)	Informativo e Qualitativo (Também denota as características decorrentes da qualidade, além do território ou lugar do qual o produto advém).

Fonte: Adaptado de Medeiros (2015, p.72-73)

Com base no conceito e nas características intrínsecas às modalidades de indicações geográficas, percebe-se sua finalidade em garantir direitos decorrentes de sua concessão.

Medeiros, ao citar Gonçalves (2008, p. 216), observa que dentre esses direitos estão o uso exclusivo do nome geográfico designado no registro, o direito de dispor o nome geográfico reconhecido para fins uso publicitário ou divulgação e o uso do nome geográfico na identificação dos produtos ou serviços, constantes do registro, junto com a marca.

No entanto, o direito mais expressivo que a propriedade industrial concebe a indicação geográfica envolve um sinal distintivo, reconhecido a empresas ou sociedades de empresas, com o intuito de evitar a concorrência desleal ocasionada por atos que induzem, equivocadamente, os consumidores a atribuírem a origem ou propriedade divergente de um produto e/ou serviço (SILVEIRA, 2011).

Por consequência desses direitos, surgem funções atribuídas as indicações geográficas. Medeiros (2015, p. 74), ao citar Gonçalves (2008), observa as seguintes funções: a) procedência, que se refere identificação da origem de onde os produtos são extraídos e baseia-se no princípio da veracidade; b) distintiva, aliada ao fator de o nome geográfico diferenciar o produto/serviço dos demais disponíveis no mercado; e c) qualitativa, inerente à qualidade diferenciada (típica) conferida não apenas por critérios subjetivos, mas por critérios objetivos e baseados na existência de normas de produção e controle.

Medeiros (2015, p. 74) também traz os postulados de Varella e Barros (2005) que apresentam as seguintes funções das indicações geográficas: a) distinção do produto, ao tratar de sua originalidade, tipicidade e qualidade; b) proteção do produtor, a partir da manutenção do modo de produção e garantia quanto à distinção dos seus produtos; e c) proteção do consumidor, ao garantir-lhe a certeza de comprar algo notadamente conhecido.

A partir das funções que as indicações geográficas promovem, é possível observar um impacto do desenvolvimento territorial e outro de caráter mercadológico. Quanto ao desenvolvimento territorial as indicações geográficas envolvem as características do produto, da produção, do armazenamento, da comercializar e até da apreciação, inerente a comunidade local, conforme aponta Medeiros (2015, p. 78), a partir de Belletti e Marescotti (2011). Segundo Vieira e Lourenzani (2019), a extensão territorial, os elementos naturais e a diversidade sociocultural que caracterizam o Brasil, podem e têm contribuído para que produtores e consumidores sejam despertados para o desenvolvimento de sabores diferenciados e/ou qualidades em produtos característicos das suas regiões.

Nesse sentido, as indicações geográficas passam a exercer um papel importante na melhoria das condições econômicas e sociais, por serem uma estratégia alternativa de

desenvolvimento que estimulam a capacidade transformadora das regiões produtoras, priorizando a autonomia local e a autenticidade da produção, bem como as peculiaridades ligadas à sua história, cultura ou tradição, alcançando os amplos objetivos de melhoria em toda a comunidade (WILKINSON; CERDAN; DORIGON, 2017; VIEIRA; LOURENZANI, 2019).

Por conseguinte, as regiões e os lugares assumem uma perspectiva singular de oportunidades de novas formas de organização do território, desenvolvimento tecnológico, inclusão social e melhoria de qualidade vida das comunidades locais (SIQUEIRA *et al.*, 2013). De acordo com o Cerdan (2010), as indicações geográficas podem gerar benefícios sociais e culturais representados pela inserção de produtores ou regiões desfavorecidas no mercado e benefícios ambientais relacionados a preservação da biodiversidade e dos recursos genéticos locais.

No Quadro 19 são apresentados os mecanismos de desenvolvimento territorial que surgem como efeito do desenvolvimento das indicações geográficas, elaborado por Medeiros (2015, p.78), a partir da concepção de vários autores.

Quadro 19 – Mecanismos de desenvolvimento territorial advindos das IGs

Mecanismos de desenvolvimento territorial	
Efeitos	Autores
Valorização de diferenças e identidades culturais	Carvalho e Dias (2012); Faria, Oliveira e Santos (2012); Filgueiras <i>et al.</i> (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2012); Vieira e Buainain (2012); Siqueira <i>et al.</i> (2013)
Aumento da produção	Yamaguchi <i>et al.</i> (2013)
Organização da produção	Vieira e Buainain (2012)
Incremento da Renda dos Produtores	Neiva, Sereno e Fioravanti (2011); Carvalho e Dias (2012); Faria, Oliveira e Santos (2012); Filgueiras <i>et al.</i> (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2012); Valente <i>et al.</i> (2012); Vieira e Buainain (2012); Vieira, Watanabe e Bruch (2012); Siqueira <i>et al.</i> (2012, 2013)
Criação de Empregos (Diretos e indiretos)	Carvalho e Dias (2012); Fabris, Machado e Gomes (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Valente <i>et al.</i> (2012); Vieira, Watanabe e Bruch (2012); Yamaguchi <i>et al.</i> (2013)
Incremento do Capital Humano (Conhecimento individual)	Fabris, Machado e Gomes (2012); Filgueiras <i>et al.</i> (2012); Valente <i>et al.</i> (2012); Yamaguchi <i>et al.</i> (2013)
Incremento do Capital Social (Conhecimento coletivo)	Yamaguchi <i>et al.</i> (2013)

Melhoria da Qualidade de Vida	Neiva, Sereno e Fioravanti (2011); Carvalho e Dias (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2012); Vieira e Buainain (2012); Siqueira <i>et al.</i> (2012, 2013)
Controle de qualidade dos produtos	Zuin e Zuin (2009); Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010); Falcão e Révillion (2010); Brandão <i>et al.</i> (2012); Fabris, Machado e Gomes (2012); Filgueiras <i>et al.</i> (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2012); Valente, Perez e Fernandes (2013); Valente <i>et al.</i> (2012)
Incremento do Turismo	Carvalho e Dias (2012); Fabris, Machado e Gomes (2012); Faria, Oliveira e Santos (2012); Filgueiras <i>et al.</i> (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Valente <i>et al.</i> (2012); Vieira, Watanabe e Bruch (2012); Siqueira <i>et al.</i> (2013); Yamaguchi <i>et al.</i> (2013)
Diversificação econômica (Multifuncionalidade)	Faria, Oliveira e Santos (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Valente <i>et al.</i> (2012)
Coesão social (Trabalho conjunto e resolução de problemas comuns aos produtores / Parcerias / Cooperação)	Zuin e Zuin (2009); Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010); Siqueira <i>et al.</i> (2012, 2013); Filgueiras <i>et al.</i> (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2012) Valente <i>et al.</i> (2012); Martino (2013); Valente, Perez e Fernandes (2013); Yamaguchi <i>et al.</i> , 2013; Zancan, Santos e Cruz (2013); Wilkinson, Cerdan e Dorigon (2017)
Economia de Escala	Nascimento, Nunes e Bandeira (2012)
Mecanismo de consolidação de arranjos produtivos locais	Varella e Barros (2005); Nascimento <i>et al.</i> (2012)

Fonte: Adaptado de Medeiros (2015, p.78).

Quanto a questão mercadológica, em razão da formalização da distinção em relação aos aspectos naturais, bem como relativos à cultura, a forma de organização da produção e eventual tecnologia empregada, observa-se que adição de informações sobre a origem geográfica facilita a aceitação de produtos e/ou serviços no mercado (FROEHLICH, 2012; ROLLE *et al.*, 2012), seja pelo benefício de rastreabilidade (relacionada com a indicação de origem) ou de conformidade (caracterização estabelecida), que podem ser percebidos pelo consumidor.

Tais benefícios implicam, ainda, na geração de vínculos de confiança, segurança e informativo (BRANDÃO *et al.*, 2012; SIQUEIRA *et al.*, 2013), bem como influenciam no comportamento do consumidor, auxiliando tanto no processo de decisão, quanto na percepção que envolve o antes e depois do consumo (FALCÃO; RÉVILLION, 2010; BRANDÃO *et al.*, 2012; CARVALHO; DIAS, 2012).

Outro aspecto da indicação geográfica, relacionado as peculiaridades da produção e/ou prestação local, é o fator da intangibilidade, que pode ser agregado ao valor nominal de produtos e/ou serviços, e, conseqüentemente, fortalecer a economia local com a geração de emprego e

renda (CERDAN, 2013). Além disso, é possível evidenciar a abertura e o fortalecimento de atividades e serviços complementares na região atuante, ocasionando a chamada cesta de bens e serviços, criando assim uma sinergia entre os agentes locais (PECQUEUR, 2001; CERDAN, 2013).

Além disso, o aprimoramento dos sistemas produtivos, que emerge das indicações geográficas, pode repercutir na sustentabilidade econômica, em decorrência do fortalecimento da cadeia produtiva local, das oportunidades para a diversificação e da integração de atividades econômicas específicas, bem como na sustentabilidade social, verificada na coesão e empoderamento dos atores locais (BELLETTI; MARESCOTTI, 2011; MEDEIROS, 2015).

Efeitos mercadológicos decorrentes da concepção das indicações geográficas, são observados no desenvolvimento do comércio e serviços, bem como através do trabalho e das decisões coletivas, do estabelecimento e institucionalização de parcerias e do incremento do capital humano com maior qualificação (MEDEIROS, 2015). A partir da percepção de vários autores, Medeiros (2015, p.80-81) apresenta outros efeitos de mercado provenientes das indicações geográficas, conforme exposto no Quadro 20.

Quadro 20 – Mecanismos de desenvolvimento mercadológico advindos das IGS

Mecanismos de desenvolvimento mercadológico	
Efeitos	Autores
Inserção Mercadológica / Fator de Diferenciação	Zuin e Zuin (2009); Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010); Brandão <i>et al.</i> (2012); Carvalho e Dias (2012); Fabris, Machado e Gomes (2012); Faria, Oliveira e Santos (2012); Filgueiras <i>et al.</i> (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2012); Valente, Perez e Fernandes (2013); Valente <i>et al.</i> (2012); Vieira e Buainain (2012); Vieira, Watanabe e Bruch (2012); Siqueira <i>et al.</i> (2013); Zancan, Santose Cruz (2013)
Segmentação do mercado	Brandão <i>et al.</i> (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Valente <i>et al.</i> (2012); Vieira, Watanabe e Bruch (2012)
Evocar qualidade superior	Zuin e Zuin (2009); Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010); Falcão e Révillion (2010); Fabris, Machado e Gomes (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Valente <i>et al.</i> (2012); Vieira e Buainain (2012); Brandão <i>et al.</i> (2013); Brandão (2013); Martino (2013); Yamaguchi <i>et al.</i> (2013)
De garantias ao consumidor: Vínculo de Confiança (conformidade / genuinidade);	Zuin e Zuin (2009); Falcão e Révillion (2010); Brandão <i>et al.</i> (2012); Fabris, Machado e Gomes (2012); Faria, Oliveira e Santos (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2012);

	Valente <i>et al.</i> (2012); Vieira e Buainain (2012); Siqueira <i>et al.</i> (2013);
De garantias ao consumidor: Vínculo de Segurança (Questão sanitária / Inocuidade);	Zuin e Zuin (2009); Siqueira <i>et al.</i> (2012); Brandão <i>et al.</i> (2012); Filgueiras <i>et al.</i> (2012); Vieira e Buainain (2012)
De garantias ao consumidor: Vínculo Informativo (Apresentação/políticas de comunicação)	Zuin e Zuin (2009); Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010); Falcão e Révillion (2010); Faria, Oliveira e Santos (2012); Filgueiras <i>et al.</i> (2012)
Valorização do produto / Incremento de Preço	Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010); Brandão <i>et al.</i> (2012); Carvalho e Dias (2012); Filgueiras <i>et al.</i> (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2012); Valente <i>et al.</i> (2012); Martino (2013); Valente, Perez e Fernandes (2013); Yamaguchi <i>et al.</i> (2013)
Auxílio na Decisão de Compra do Consumidor	Falcão e Révillion (2010); Brandão <i>et al.</i> (2012); Carvalho e Dias (2012);
Atração de Novos Clientes	Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010); Vieira, Watanabe e Bruch (2012)
Manutenção de Clientes	Valente <i>et al.</i> (2012)
Favorece às exportações	Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010); Fabris, Machado e Gomes (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2012); Valente <i>et al.</i> (2012)
Proteção a entrada de produtos importados (em geral industrializados e baratos)	Valente <i>et al.</i> (2012)
Fomento ao comércio	Fabris, Machado e Gomes (2012); Faria, Oliveira e Santos (2012); Vieira e Buainain (2012)
Facilitação do acesso ao crédito	Nascimento, Nunes e Bandeira (2012);
Promoção da região / Imagem do Lugar	Falcão e Révillion (2010); Carvalho e Dias (2012); Faria, Oliveira e Santos (2012); Filgueiras <i>et al.</i> (2012); Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2012); Valente <i>et al.</i> (2012); Valente, Perez e Fernandes (2013)
Promoção de outros produtos regionais	Nascimento, Nunes e Bandeira (2012); Valente <i>et al.</i> (2012)
Possibilita estratégias de longo-prazo	Franco (2005)

Fonte: Adaptado de Medeiros (2015, p.80-81).

Corroborando com as perspectivas apresentadas sobre desenvolvimento territorial e mercadológico, notam-se movimentos de globalização e homogeneização de mercados, em especial no ramo alimentício, que tem repercutido em um conjunto de transformações nos padrões de consumo, impulsionando a demanda por produtos localizados, valorizando atributos de qualidade associados à origem e a modos de produção peculiares (NIEDERLE, 2013).

Assim, muitas empresas têm buscado por parcerias localizadas em região mais próxima e/ou que desenvolvam atividades no mesmo segmento de atuação, reunindo-se por meio de associações, arranjos produtivos locais ou redes de cooperação, de modo a proporcionar aos atores a possibilidade de empreender coletivamente (VIEIRA; LOURENZANI, 2019).

Sob essa lógica, a estruturação de empresas em redes de cooperação, atrelado a proteção e valorização dos produtos típicos de uma região por meio da indicação geográfica, tem sido implantado no contexto econômico e social de países desenvolvidos e em desenvolvimento (CHIDICHIMA, 2018). Druzian e Nunes (2012) chegam a afirmar que para que haja a efetiva implementação de uma indicação geográfica, uma rede sistemática deve ser formada.

Assim, as articulações conjuntas precisam emergir para promover o fortalecimento de cadeias produtivas e o desenvolvimento regional fomentando a produção de bens primários e conduzindo o surgimento ou agrupamento de novos arranjos, além de propiciar estratégias que priorizam a autonomia local e amplos objetivos de melhoria em toda a comunidade (WILKINSON; CERDAN; DORIGON, 2017).

As articulações são vistas como fundamentais para que seja possível a articulação entre governo, INPI, instituições de fomento, universidades e outros agentes de desenvolvimento, visando a consolidação e fortalecimento da cooperação em rede no contexto de uma indicação geográfica (MEDEIROS, 2015). Varella e Barros (2005) afirmam que para a implementação, o bom funcionamento e a proteção de uma indicação geográfica é necessária a mobilização e sensibilização dos produtores em uma ação coletiva que envolva entidades públicas e privadas em diversos momentos.

Nesse sentido, as cadeias produtivas que anseiam por reconhecimento de seus produtos pela procedência ou origem precisam desenvolver estratégias relacionadas à governança local e aos relacionamentos e interesses coletivos (VARELLA; BARROS, 2005). Isso porque na articulação para o reconhecimento legal da indicação geográfica há uma predominância do envolvimento dos atores no planejamento, organização e gestão das ações, sob uma ótica inovadora, partilhada e colaborativa, decorrente das relações horizontais (DALLABRIDA, 2015).

No entanto, Leme, Aguiar e Rezende (2019, p. 156-157), ampliam as perspectivas que precisam ser desenvolvidas para o reconhecimento legal da indicação geográfica, ao analisarem a convergência estratégica em *clusters* e arranjos produtivos locais. De acordo com os autores as estratégias para o reconhecimento legal da indicação geográfica são representadas por uma

série de ações e práticas dos atores, inter-relacionados através de uma rede, investigadas nas seguintes dimensões: 1) organizacional (estrutural), 2) histórica (capital social e identidade territorial) e 3) ações coletivas em prol do produto.

Essas dimensões propostas serão utilizadas como parâmetro para verificar como os aspectos relativos à rede, formação e desenvolvimento dos relacionamentos, impactam na adoção da indicação geográfica, visando o alcance do quarto objetivo específico da pesquisa: **analisar a influência dos aspectos organizacionais e interorganizacionais em relação ao reconhecimento legal da indicação geográfica na rede de cooperação do biscoito** [grifo nosso].

Discorrendo sobre a proposta de Leme, Aguiar e Rezende (2019), assevera-se que a dimensão organizacional (estrutural) tem relação com a forma pela qual as empresas buscam se associar para cooperar e competir (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005), compreendendo a interdependência competitiva como uma realidade integrada ao posicionamento estratégico empresarial (VALE; AMÂNCIO; LAURIA, 2006; BERTÓLI, 2018). A dimensão organizacional também se entrelaça com as estruturas de governança constituídas pelas empresas para o alcance dos objetivos coletivos, expressas nos diferentes modos de liderança, coordenação, intervenção, participação e negociação dos conflitos nos processos decisórios locais (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).

Sob a ótica da forma como as empresas se associam, as redes de cooperação podem ser consideradas como uma alternativa para organização da cadeia produtiva, uma vez que favorecem a aproximação dos atores e amplia a confiança no processo de cooperação e competição para articulação da indicação geográfica. De acordo com Todeva (2006), as redes de cooperação têm a capacidade de facilitar as ações conjuntas e a integração de recursos para alcançar objetivos comuns. Tomlinson (2010) e Fang *et al.* (2016), afirmam que as redes oportunizam a realização de um conjunto de transações repetidas e sustentadas por meio de configurações relacionais e estruturais que extrapolam o território local.

Para Bertóli (2018), com fundamento em Larson (1992), o processo de formação da rede pode ser analisada em três fases: 1) pré-condições para troca, que consideram as relações pessoais anteriores e as reputações dos atores; 2) condições para construir, relacionadas com as condições essenciais para o relacionamento, vantagens econômicas e evolução das normas de reciprocidade durante um período; e 3) integração e controle, com *lócus* de observação na forma como as organizações se tornaram operacional e estrategicamente mais integradas. Assim, é

importante investigar as evidências relacionadas a estas fases no processo de associação das empresas objeto de estudo.

Já as estruturas de governança são definidas por Fante e Dallabrida (2016, p. 236), ao considerarem a obra de Vandecandelaere *et al.* (2011), como um processo organizativo que envolve ações coletivas no estabelecimento das estratégias de valorização dos produtos que observa os seguintes propósitos: (i) definir as pessoas ou setores que se beneficiarão do direito; (ii) criar uma rede e associações no sistema de produção local, ou externamente; e (iii) definir as regras que os produtores deverão compartilhar nas diferentes fases.

Fante e Dallabrida (2016, p. 236) apontam, ainda, as recomendações de Vandecandelaere *et al.* (2011) para a mobilização de atores territoriais na estruturação da governança, a saber: (i) organização da rede local, objetivando a troca de pontos de vistas sobre o produto e suas características; (ii) empoderamento dos atores desfavorecidos, para que possam participar do processo de forma indistinta com os demais atores; e (iii) mediação das relações, uma vez que cada ator envolvido tem uma ideia acerca do produto e sua evolução, a fim de considerar os motivos próprios.

As estruturas de governança envolvem conjuntos complexos de organizações, instituições e atores dos setores público e privado, tais como governos, instituições de fomento, entidades empresariais, universidades e sociedade civil, sendo importante a interação nas negociações e acordos conjuntos para dar sustentação social no processo de alcance da indicação geográfica (STOKER, 1998; KAZANCIGIL, 2002; FANTE; DALLABRIDA, 2016).

A dimensão histórica, por sua vez, relaciona-se com o capital social, definido como uma rede de relações interpessoais e/ou intergrupais de cooperação (VALE; AMÂNCIO; LAURIA, 2006, p. 22), onde se assevera a transformação dos recursos individuais em bem coletivo, que se multiplica por meio dos usos e pela sua sociabilidade em si (PUTMAN, 1996; BOURDIEU, 1998).

Na lógica do capital social o recurso maior das organizações está centrado nas pessoas, que “são regidas por determinadas regras, sistemas, crenças, valores, sentimentos (de reconhecimento, respeito, amizade) e confiança, a partir de recursos provenientes de redes sociais” (VALE; AMÂNCIO; LAURIA, 2006, p. 22), se agregando a outros recursos materiais (instalações, espaço, móveis, equipamentos etc.) e imateriais (tempo e conhecimentos), conforme afirma Maximiano (2006).

Assim, os indivíduos são a fonte e a composição do capital social, muitas vezes formando grupos e redes sociais que cooperam entre si ou que formam parcerias com outros grupos, estabelecendo relações sociais intergrupais (MARTELETO; SILVA, 2004; AMATO NETO; AMATO, 2009; VALE; AMÂNCIO; LAURIA, 2006). Nesse sentido, o capital social pode ser analisado pelos níveis de confiança, cooperação, reciprocidade, organização social e empoderamento da população local (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019), se relacionando com os elementos sociais e a criação de valor, apresentados na teoria de redes.

Por fim, a dimensão das ações coletivas, que envolve uma dinâmica em prol do produto, tal como o saber-fazer, a cultura, a história e o meio ambiente que são provenientes do compartilhamento de informações e de valores entre os atores sociais, das implantações de inovações tecnológicas e da valorização das potencialidades do território (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019). Atrelado a perspectiva do saber fazer, da cultura e da história, o produto de uma região pode se tornar um ativo específico, tornando-se patrimônio cultural e constituindo-se como um meio para geração de renda (PEREIRA *et al.*, 2016, p. 143).

No entanto, a mobilização dos atores locais também deve percorrer caminhos que direcionem para “potenciação dos recursos e ativos (materiais e imateriais, genéricos e específicos) existentes no local, com vistas à dinamização socioeconômica e à melhoria da qualidade de vida da sua população”, conforme propõe Dallabrida (2015, p. 325).

Por meio da força coletiva, as indicações geográficas proporcionam contribuições para desenvolvimento local, tais como o resgate do prazer e orgulho dos produtores em produzir, muito embora também suscitem o poder normativo dos valores éticos e comportamentais localmente compartilhados e a capacidade de auto-organização produtiva (FANTE; DALLABRIDA, 2016, p. 191-195), envolvendo a formulação e resolução de problemas produtivos, a exemplo da normatização sanitária e do padrão de qualidade do processo produtivo em si. Tais medidas, aliadas a implantação de inovações, geram oportunidades para que produtores se desenvolvam e estabeleçam diferencial competitivo.

Por fim, ante ao referencial teórico amplamente explorado e abordado, faz-se necessário demonstrar, em síntese, os principais tópicos explanados, os respectivos autores e os conceitos teóricos assumidos para a presente pesquisa. O Quadro 21 apresenta a síntese referida.

Quadro 21 - Quadro sinóptico dos conceitos teóricos assumidos

Tópico	Principais autores	Conceito teórico assumido
Redes	Marcon e Moinet (2000); Balestrin e Vargas (2004).	Um conjunto de relações sociais interligadas direta e/ou indiretamente a um conjunto de indivíduos ou organizações.
Teoria de redes sociais	Nohria (1992); Burt (1992); Powell (1996).	Abordagem teórica de redes baseada na compreensão de que qualquer organização pode ser compreendida e analisada em termos de múltiplas redes de relacionamentos, onde as atitudes e comportamentos dos atores podem ser explicadas pelo posicionamento destes na rede.
Redes horizontais e flexíveis	Grandori e Soda (1995); Marcon e Moinet (2000); Casarotto Filho e Pires (2001); Balestrin (2005); Cardoso (2016).	Tipologias de redes fundamentadas na interdependência das empresas, que optam por coordenar atividades específicas conjuntamente e escolhem a formalização flexível como maneira de conduzirem as suas relações.
Redes interorganizacionais	Child e Macgrath (2001); Britto (2002); Tureta e Paço-Cunha (2010); Alves (2016).	As redes são altamente coordenadas e as, interações cooperativas acontecem com base no consenso normativo e no respeito mútuo.
Redes de cooperação	Benson (1975); Easton e Araújo (1992); Marcon e Moinet (2000); Adam, Oliveira e Schmidt (2008); Alves (2016).	Apresentam alto grau de cooperação entre os atores, onde duas ou mais partes possuem objetivos que são mutuamente dependentes.
Redes aglomeradas	Hoffimman, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007).	São redes concentradas territorialmente e que sustentam relações que vão além das transações comerciais, tendo por base a confiança.
Relacionamentos interorganizacionais	Oliver (1990); Grandori e Soda (1995); Cândido e Abreu (2004); Leal (2005); Alighieri; Lima; Zanquetto Filho (2006); Silva (2012); Cropper <i>et al.</i> (2014); Johnsen <i>et al.</i> (2014); Kenis, Oerlemans (2014); Silva <i>et al.</i> (2014).	Abrangem as relações entre um conjunto de pessoas e organizações que buscam o compartilhamento de entendimentos na realização de atividades conjuntas por objetivos comuns, de modo que cada participante da rede pode ser chamado de ator ou nó.
Redes sociais	Granovetter (1980, 1981, 1991); Burt (1982); Aldrich e Whetten (1984); Nohria (1992); Chrisholm (1996).	Amplia a visão do sistema ambiental para uma rede de relacionamentos.
Paradigma social-técnico	Granovetter (1985; 2000; 2007); Uzzi (1997); Jones <i>et al.</i> (1997); Carrington; Scott; Wasserman (2005).	A rede se forma e se desenvolve a partir do comportamento humano, influenciado pelas relações sociais, muito embora seja admitida uma indissociabilidade entre fatores sociais e econômicos.
Sociedade em rede	Castells (1999); Giglio e Sacomano Neto (2016).	As estruturas sociais emergentes nos domínios da atividade e da experiência humana, fundadas na sociedade da informação, possibilitam a estrutura e dinâmica de redes (nova morfologia social).

Valor relacional	Morgan e Hunt (1994); Grandori e Soda (1995); Balestrin e Verschoore (2007); Begnis (2007); Begnis, Alievi e Estivalet (2011); Araújo (2016)	A criação de valor nos relacionamentos ocorre através de elementos sociais induzidos pelo componente humano/relacional.
Análise de redes sociais	Freeman (1979); Wasserman; Faust (1994); Marteleto (2001); Hanneman e Riddle, (2005); Carrington; Scott; Wasserman (2005); Brand e Verschoore (2014); Donato (2017).	Método de verificação das relações sociais provenientes das interações coletivas complexas, bem como da dinâmica de reconfiguração das fronteiras existentes em rede.
Nível de análise de redes	Wasserman e Faust (1994); Tidström e Hagberg-Andersson (2012); Alves (2016).	As redes podem ser investigadas sobre as perspectivas organizacionais e interorganizacionais, no espaço de toda a rede, a partir da compreensão do impacto das estruturas e dos comportamentos em nível de rede sobre as organizações individuais.
Indicação geográfica	Medeiros (2015); INPI (2020).	Reconhecimento legal atribuído a origem de um determinado produto ou serviço, quando o local tenha se tornado conhecido, ou quando certa característica ou qualidade desse produto ou serviço se deva à sua origem geográfica.
Desenvolvimento territorial	Cerdan (2013); Siqueira <i>et al.</i> (2013); Medeiros (2015).	Estímulo à capacidade transformadora das regiões produtoras, priorizando a autonomia local e a autenticidade da produção, bem como as peculiaridades ligadas à sua história, cultura ou tradição, alcançando os amplos objetivos de melhoria em toda a comunidade.
Desenvolvimento mercadológico	Pecqueur (2001); Belletti e Marescotti, 2011; Cerdan (2013); Medeiros (2015).	Inserção de valor agregado ao produto (intangibilidade) a partir da adição de informações sobre a origem geográfica. Aprimoramento dos sistemas produtivos, inovação em produtos e processos produtivos. Abertura e o fortalecimento de atividades e serviços complementares na região atuante, que ocasionam a chamada cesta de bens e serviços, criando assim uma sinergia entre os agentes locais.
Nível de análise da indicação geográfica	Fante e Dallabrida (2016); Leme, Aguiar e Rezende (2019).	O reconhecimento legal da indicação geográfica pode ser investigado por meio das ações e práticas dos atores, em nível organizacional (estrutural), histórico (capital social e identidade territorial) e de ações coletivas em prol do produto.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da revisão de literatura.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo é apresentado o método adotado na pesquisa. O método científico implica na construção do “caminho ou maneira para se chegar a um determinado fim ou objetivo” (RICHARDSON, 2007, p. 22), ou seja, representa um conjunto de “operações mentais e técnicas aplicadas na geração e verificação do conhecimento científico” (GIL, 2008, p. 8).

O traçado metodológico adequado é fundamental para que se possa responder o problema de pesquisa, isto inclui a cautela e o cuidado do pesquisador em alinhar o método escolhido com a estratégia para condução do trabalho de campo e com os instrumentos de coleta e análise dos dados, de modo a alcançar a eficácia na descrição e explicação do fenômeno investigado (RICHARDSON, 2007).

O presente estudo tem como pressuposto a compreensão de que a realidade social é construída pela interação dinâmica de múltiplos atores (LINCOLN; GUBA, 2000) e a verdade circunstancial dos fatos perpassa pela inteligibilidade humana (EGUREN, 2005), considerando seus próprios pontos de vista (BURREL; MORGAN, 1979).

Esse é um pressuposto da realidade contemporânea da Teoria de Redes (MARTELETO, 2001), que insere os indivíduos como agentes de desenvolvimento das redes, a partir das suas socializações e mobilizações. A Teoria sobre a Indicação Geográfica, também concebe que o reconhecimento legal de uma indicação geográfica é representado por uma série de ações e práticas dos atores, inter-relacionados através de uma rede de cooperação (DRUZIAN; NUNES, 2012; LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).

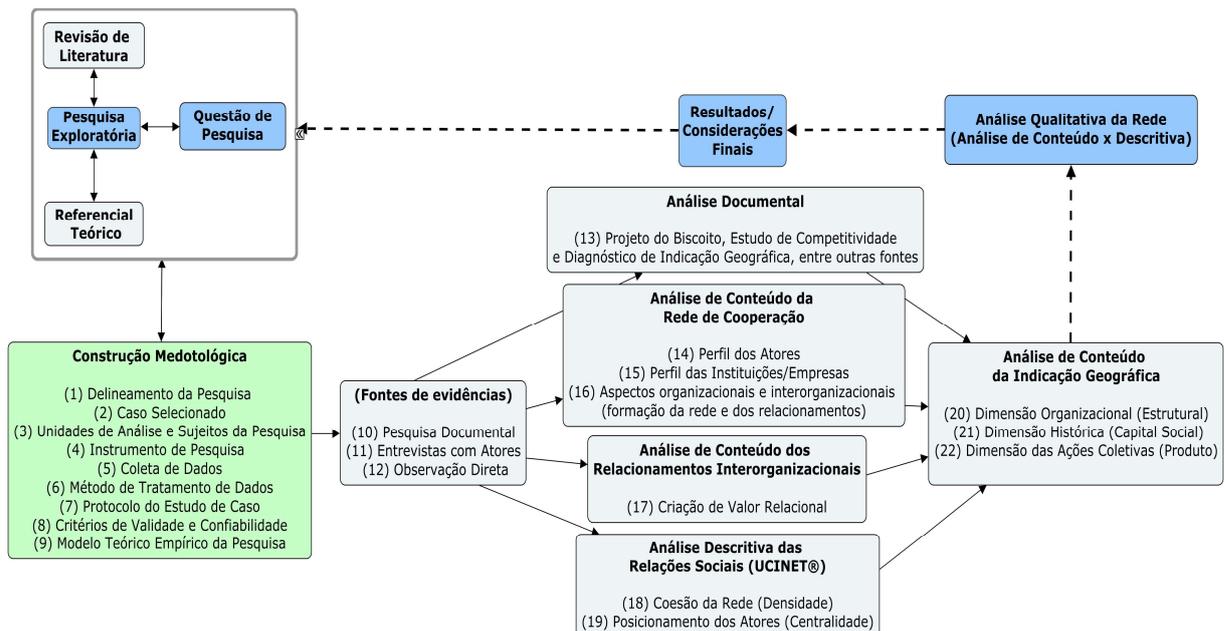
Derivando desse entendimento, este estudo adota o método qualitativo de investigação (RICHARDSON, 2007), com o apoio de ferramentas estatísticas e descritivas (*Microsoft Excel* e *software Ucinet®*), para compreender comportamentos, interações, sentimentos e símbolos que revelem os significados atribuídos pelos atores sobre fenômeno de redes e da indicação geográfica (KALOF; DAN; DIETZ, 2008).

Assim, por meio de uma análise interpretativista (CRESWELL, 2014), a pesquisa buscou compreender os aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação do biscoito, investigando a interação de elementos sociais (padrões de comportamento humano), e as repercussões dessas relações (posicionamento dos atores e desenvolvimento de ações coletivas) no reconhecimento legal da indicação geográfica.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o estudo segue um processo típico indutivo, uma vez que, apesar de partir de um desenho teórico genérico, propõe novas contribuições teóricas por meio dos *insights* provenientes da coleta e análise de dados (KALOF; DAN; DIETZ, 2008). Nesse sentido, aplica-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa (MARTINS, 2008), já que este se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que direcionam a coleta e a análise de dados (GIL, 2009).

Martins e Theóphilo (2007, p.62) complementam que “as avaliações qualitativas são mais aplicáveis em situações onde se deseja contribuir para construções de teorias, enfoque de pesquisa orientada por um estudo de caso”. No campo da teoria de redes, Easton (2000) reverbera que as mudanças que emergem no contexto das redes de empresas são melhor analisadas por meio dos estudos de caso, de natureza qualitativa. A Figura 11 apresenta o desenho da pesquisa com ênfase para a construção metodológica.

Figura 11 - Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Aprofundando sobre o método de pesquisa, o presente estudo parte da combinação qualitativa e descritiva para a condução da investigação. Essa combinação é defendida na literatura em razão da complementaridade de informações proporcionada pela junção de faces

diferenciadas sobre o mesmo fenômeno (DEMO, 2001; FLICK, 2004; MORGAN, 2007), sendo um pêndulo entre os pontos fortes e as fragilidades evidenciados em cada uma das abordagens, o que contribui para validade e confiabilidade da pesquisa (BRYMAN, 1988, SANGHERA, 2002; FEITOSA, POPADIUK, DROUVOT, 2009).

O cunho qualitativo se fundamenta em questionamentos relacionados com descrições e interpretações sobre fatos, ocorrências ou evidências, visando compreender o fenômeno social em sua complexidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2007) e também permite a identificação, descrição e análise das relações entre os diversos atores, processos e ambiente (FEROLLA, 2013). Nesse contexto, a presente pesquisa teve por foco os comportamentos, as interações, os sentimentos e os símbolos dos atores sociais no processo de atribuição de significados para os relacionamentos interorganizacionais em rede, e, de maneira complementar, buscou compreender a influência desses aspectos sociais nas dimensões da indicação geográfica, relatadas na teoria (KALOF; DAN; DIETZ, 2008; LEME, AGUIAR, REZENDE, 2019).

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 62), “no campo das Ciências Sociais Aplicadas há fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação”, como, por exemplo, as complexas interações entre atores sociais que atuam em redes de cooperação, dada a “profundidade de detalhes das relações” que ocorrem em nível organizacional e interorganizational. Para estes casos, os autores recomentam abordagens qualitativas como mais adequadas para o tratamento contextual do fenômeno, bem como para a sua operacionalização. Portanto, a pesquisa qualitativa contribuiu para inserção do pesquisador no mundo social em construção analisado, o tornando visível a partir do emprego de práticas materiais e interpretativas, decorrentes da estratégia de pesquisa” (DENZIN; LINCOLN, 2000, p. 3).

Complementarmente, o caráter descritivo, intermediado pelo uso de ferramentas estatísticas, auxiliou na descrição dos tipos de relações e laços sociais que os atores estabelecem entre si na rede de cooperação (COOPER; SCHINDLER, 2003; FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT, 2009). Nesse sentido, a presente pesquisa percorreu a análise descritiva das relações sociais, intermediada pela abordagem metodológica da *social network analysis*, estimando os atores com características de vínculos e interações, para analisar as associações entre a densidade/centralidade da rede e a criação de valor relacional, uma vez que a densidade/centralidade possui relação direta com a criação de valor relacional (GRANOVETTER, 2005; BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2005; BEGNIS, 2007).

Quanto a estratégia de pesquisa, foi adotado o estudo de caso, aplicável tanto a métodos qualitativos quanto quantitativos (GIL, 2009). Creswell (2007) e Martins (2008), associam o uso do estudo de caso a problemas de cunho prático, inerentes as relações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas (GODOY, 2006). Essa perspectiva se adequa ao objeto de estudo que se propôs a investigar as relações interorganizacionais (cooperadas) provenientes das socializações e mobilizações dos atores em uma rede de cooperação.

Além disso, considerando as características da pesquisa já explanadas, o estudo de caso é oportuno pelos motivos expostos:

1) a questão proposta para pesquisa é do tipo “como” (YIN, 2010); 2) não existe controle sobre eventos comportamentais dos atores pesquisados (YIN, 2010); 3) a estratégia focaliza um acontecimento contemporâneo, as redes de cooperação e o reconhecimento legal da indicação geográfica (YIN, 2010); e 4) o estudo investiga os relacionamentos interorganizacionais enquanto fenômeno social complexo (YIN, 2010); 5) a imersão das relações sociais, explora a capacidade de aprofundamento dos estudos de caso em relação aos dados, às análises e aos resultados em comparação com outras estratégias de pesquisa (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015, p. 30); 6) o estudo de caso estimula novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento (VENTURA, 2007); e 7) o estudo de caso enfatiza a multiplicidade de dimensões de um problema (VENTURA, 2007).

Em relação ao rigor científico empregado no estudo de caso, Marques, Camacho e Alcantara (2015, p. 28), relatam as deficiências quanto ao uso adequado da estratégia, observadas nas investigações sobre o campo das ciências sociais. Por meio de uma revisão teórica os autores apontaram “os quesitos que se espera identificar de forma explícita ou implícita nos estudos de caso, a fim de que possam ser considerados adequados sob o ponto de vista do rigor metodológico” (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015, p. 27).

Assim, com o intuito de demonstrar o rigor científico adotado pela presente pesquisa, a partir da estratégia do estudo de caso, conforme enfatizado pelos autores, elaborou-se o Quadro 22 demonstrando o cumprimento dos 15 quesitos recomendados pela literatura.

Quadro 22 – Demonstração do rigor metodológico aplicado ao estudo de caso

Categorias	Quesitos	Caso estudado
Quanto ao objeto de estudo	<p>1 O estudo busca entender um fenômeno em seu contexto real? (explicação da necessidade de se proceder ao estudo de caso para investigar o fenômeno proposto, não sendo possível através de outras estratégias)</p> <p>Autores: Eisenhardt (1989); Yin (2010); Cepeda e Martin (2005).</p>	<p>O fenômeno de estudo: Os aspectos organizacionais e interorganizacionais, que envolvem a assunção das novas formas empresariais baseadas na cooperação e o aprofundamento das relações sociais (mobilizações e interações dos atores), no processo de reconhecimento legal da indicação geográfica.</p> <p>Contexto real: A cadeia produtiva do biscoito do Território de Identidade do Sudoeste Baiano, cenário onde o fenômeno é um evento em decurso entre produtores/comerciantes e agentes de desenvolvimento local.</p>
	<p>2 Foi explicado o porquê da escolha por esta estratégia? (testar teorias, construir teorias, descrever fenômeno, explorar fenômeno etc.)</p> <p>Autores: Eisenhardt (1989); Scapens (1990); Cesar <i>et al.</i> (2010); Yin (2010).</p>	<p>O estudo explora o fenômeno das relações sociais (formação e criação de valor em rede) e sua repercussão em ações e práticas dos produtores/comerciantes e agentes de desenvolvimento local, articuladas para a adoção da indicação geográfica. Além disso, o estudo descreve os tipos de relações e laços sociais que os atores estabelecem entre si na rede de cooperação (densidade e centralidade da rede), a partir do emprego do <i>software</i> Ucinet® e seu módulo integrado NetDraw®.</p>
	<p>3 Existe ligação entre o fenômeno e o contexto em alguma etapa da pesquisa? (necessidade de entendimento do fenômeno naquele contexto)</p> <p>Autor: Yin (2010)</p>	<p>O desenvolvimento de cadeias produtivas, a partir das redes de cooperação e do reconhecimento legal da indicação geográfica, tem sido um tema latente em relação ao cenário econômico e social brasileiro, conforme explanado no referencial teórico deste projeto (MUCHNIK, 2009; LEME, AGUIAR E REZENDE, 2019). Além disso, há uma vertente na literatura que atribui valor ao desenvolvimento de conhecimentos, a partir da análise contextual em estratégias de estudo de caso</p>

		(LANGLEY, 1999; DYER; WILKINS, 1991; FLYVBJERG, 2006; BITEKTINE, 2008). Nesse sentido, analisar empiricamente a influência das relações interorganizacionais (cooperadas) em rede no reconhecimento legal da indicação geográfica, sob o contexto da cadeia produtiva do biscoito, contribui para o avanço teórico contemporâneo sobre o tema, apontando lacunas, bem como oportunidades de pesquisas futuras.
4	<p>Qual o tipo de questão levantada na pesquisa? (como, por quê, o quê)</p> <p>Autores: Cepeda e Martin (2005); Godoy (2006); Yin (2010).</p>	A questão proposta para pesquisa é do tipo “como”, o que a relaciona diretamente a aplicação do estudo de caso (YIN, 2010) e das pesquisas qualitativas.
5	<p>Qual o tipo de estudo de caso? (exploratórios, descritivos, explanatórios etc.)</p> <p>Autores: Eisenhardt (1989); Scapens (1990); Yin (2010).</p>	<p>O estudo de caso é do tipo exploratório porque explora os aspectos organizacionais e interorganizacionais, que envolvem a assunção das novas formas empresariais baseadas na cooperação e o aprofundamento das relações sociais (mobilizações e interações dos atores), no processo de reconhecimento legal da indicação geográfica. A pesquisa exploratória é citada na literatura como uma alternativa para “reunir mais conhecimento sobre um tema, incorporar características inéditas à teoria, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas” (CALIXTO, 2009, p. 91).</p> <p>Por outro lado, o estudo de caso também é descritivo porque descreve os tipos de relações e laços sociais que os atores estabelecem entre si na rede de cooperação (densidade e centralidade da rede). Para Calixto (2009, p. 92) as pesquisas desse tipo “descrevem características de uma população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis”.</p>
6	<p>O caso analisado é representativo para o objetivo do trabalho? (apresenta</p>	A pesquisa foi conduzida por meio da estratégia de estudo de caso único, aplicável quando se

		<p>justificativas para a escolha do caso único ou dos casos múltiplos).</p> <p>Autores: Godoy (2006); Yin (2010).</p>	<p>evidencia um contexto peculiar (YIN, 2010). Admite-se como contexto peculiar a cadeia produtiva do biscoito, que busca por meio dos relacionamentos interorganizacionais (cooperados) e da indicação geográfica, promover desenvolvimento de uma identidade coletiva de valorização e preservação do produto e do território local/regional. Além disso, o estudo de caso único, por meio de pesquisas exploratórias, conduz para um maior aprofundamento da análise dos dados, discutindo causas das diferenças e semelhanças sobre as evidências (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015, p. 36).</p>
Quanto à coleta de dados	7	<p>Existem múltiplas fontes de evidência? (entrevistas, observação, exame de documentos, dentre outras, com objetivo de possibilitar a triangulação)</p> <p>Autores: Yin (1981); Eisenhardt (1989); Godoy (2006); Cesar <i>et al.</i> (2010).</p>	<p>As múltiplas fontes de evidências derivam do exame de documentos, observação direta e entrevistas. Essas múltiplas fontes corroboram com a triangulação de dados. Para tanto, foi necessário “identificar, descrever e analisar (1) o local em que ocorre o fenômeno; (2) os atores, (3) os eventos e (4) os processos” (GIL, 2009, p.55). As fontes de evidência são abordadas com maior detalhe nas seções 3.5 e 3.6 dos procedimentos metodológicos.</p>
	8	<p>Existe a triangulação entre as fontes de evidências? (características de confiabilidade)</p> <p>Autores: Martins (2008); Cesar <i>et al.</i> (2010); Yin (2010); Lima <i>et al.</i> (2012).</p>	<p>Os dados coletados por meio de documentos, observação direta e entrevistas foram utilizados para realização da triangulação de dados (STAKE, 1995; DENZIN, 1994; YIN, 2005; CRESWELL, 1997) e posterior compilação e validação das informações (YIN, 2005; STAKE, 2007). A triangulação entre as fontes de evidência é abordada do decorrer do capítulo dos procedimentos metodológicos.</p>
	9	<p>Foram evidenciadas, quando necessário, medidas operacionais para as variáveis analisadas? (validade de construto)</p>	<p>As medidas operacionais são demonstradas no encadeamento das evidências (documentos, observações diretas e entrevistas), na triangulação das informações e na elaboração do relatório do</p>

		Autor: Yin (2010).	analítico do estudo. As medidas operacionais são demonstradas no Quadro 26. Os critérios de validade são abordados com maior detalhe na seção 3.8 dos procedimentos metodológicos.
	10	Existe explicação sobre a forma de coleta de dados como: as etapas seguidas, quando aconteceram, onde aconteceram, com quem e de que forma? (características de confiabilidade) Autores: Cesar <i>et al.</i> (2010); Yin (2010).	As medidas operacionais adotadas são demonstradas no Quadro 26, com o intuito de atribuir confiabilidade do estudo, bem como possibilitar que outros autores interessados possam utilizar como base para outras pesquisas ou para possíveis comparações entre resultados (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015, p. 37). A forma de coleta de dados é abordada com maior detalhe na seção 3.5 dos procedimentos metodológicos. Os critérios de confiabilidade são abordados com maior detalhe na seção 3.8 dos procedimentos metodológicos.
	11	Existe algum relato ou indício a respeito do protocolo de pesquisa? (possibilidade de replicação de coleta de dados) Autor: Yin (2010).	O planejamento do estudo de caso foi viabilizado por meio do protocolo de pesquisa, com o estabelecimento de regras e procedimentos seguidos no trabalho de campo (YIN, 2010). Na seção 3.7 dos procedimentos metodológicos são prestados outros esclarecimentos sobre o protocolo.
Quanto à análise dos dados	12	Existe explicação sobre como as análises serão feitas? (validade interna; os resultados refletem os dados? Ou os resultados das análises estão amparados por métodos lógicos de desenvolvimento dos argumentos?) Autores: Godoy (2006); Yin (2010).	De acordo com Yin (2005) a validade interna se aplica apenas com maior propriedade aos estudos do tipo explanatórios (relações de causa). No entanto, não obstante ao caráter exploratório e descritivo deste estudo de caso, admite-se a utilização de múltiplas fontes de evidências como requisitos de validade interna. Os critérios de validade são abordados com maior detalhe na seção 3.8 dos procedimentos metodológicos.
	13	Houve uso de teoria (caso único) ou de replicação (casos múltiplos) para embasar as análises, quando de estudo	A pesquisa foi conduzida por estudo de caso único, de modo a proceder com generalizações analíticas, ou seja, a partir de um quadro teórico foram produzidos resultados advindos da

		dedutivo? (características de validade externa) Autores: Otley e Berry (1994); Yin (2010).	investigação empírica (<i>insights</i>) para análise em face a teorias mais abrangentes, nesse estudo a teorias de redes e a teoria sobre a indicação geográfica (YIN, 2010). Os critérios de validade são abordados com maior detalhe na seção 3.8 dos procedimentos metodológicos.
Quanto aos resultados	14	Foram relatadas contribuições na geração do conhecimento em relação aos estudos anteriores? Autores: Otley e Berry (1994); Cesar <i>et al.</i> (2010).	A pesquisa evidencia que os indivíduos são agentes imprescindíveis para o desenvolvimento das redes de cooperação, uma vez que as suas socializações e mobilizações impulsionam as ações cooperativas, pressuposto da realidade contemporânea da teoria de redes (MARTELETO, 2001).
	15	O estudo alerta para pontos que ainda precisam de continuação na investigação? Autor: Cesar <i>et al.</i> (2010)	A pesquisa recomenda investigações em realidades e contextos distintos, bem como outros estudos mais extensivos e/ou complementares, que contribuam para os aspectos evolutórios das teorias abordadas de redes e IG.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Marques, Camacho e Alcantara (2015, p. 27).

O projeto de estudo de caso se enquadra no tipo caso único holístico (YIN, 2015), onde o objeto de pesquisa foi observado sob a perspectiva de uma única unidade de análise. O estudo de caso também tem uma finalidade instrumental (STAKE, 2007) ao investigar os relacionamentos interorganizacionais em rede e a repercussão desses no reconhecimento legal da indicação geográfica, visando a construção de *insights* teóricos para “indicar de que maneira as preocupações de pesquisadores e teóricos relacionados ao tema focalizado se apresentam no caso estudado” (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p.647).

Portanto, a definição do método qualitativo, associado ao uso de ferramentas descritivas, da estratégia de estudo de caso e das táticas de operacionalização da investigação resultaram na modelagem da pesquisa, apresentada na forma da Figura 12, que sintetiza e melhor elucida o planejamento da pesquisa.

Figura 12 - Modelagem da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Caso selecionado

A pesquisa foi conduzida por estudo de caso único (YIN, 2015), sendo o caso selecionado, por questões de conveniência e acessibilidade do pesquisador (COLLADO, LUCIO e SAMPIERI, 2006), a rede de cooperação do biscoito, localizada geograficamente no Território de Identidade do Sudoeste Baiano, no estado da Bahia.

A rede tem contemplado os municípios de Condeúba/BA e Vitória da Conquista/BA, esta última cidade considerada o local central das reuniões e sede da maioria das empresas e instituições, ou seja, palco das principais relações sociais. O estudo do caso da rede de cooperação do biscoito se tornou objeto de investigação por associar os aspectos organizacionais e interorganizacionais articulados em rede de cooperação no processo de reconhecimento legal da indicação geográfica.

O estudo de caso único é aplicável quando se evidencia um contexto peculiar (YIN, 2010). Nesse sentido, admite-se como contexto peculiar a cadeia produtiva do biscoito, que busca por meio dos relacionamentos interorganizacionais (cooperados) e da indicação geográfica, promover desenvolvimento de uma identidade coletiva de valorização e preservação do produto e do território local/regional. Além disso, o estudo de caso único, por meio da pesquisa exploratória, permitiu um maior aprofundamento da análise dos dados, a partir

da análise das diferenças e semelhanças sobre as evidências (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015, p. 36).

O desenvolvimento de cadeias produtivas, a partir das redes de cooperação e do reconhecimento legal da indicação geográfica, tem sido um tema latente em relação ao cenário econômico e social brasileiro, conforme explanado no referencial teórico desta dissertação (MUCHNIK, 2009; LEME, AGUIAR E REZENDE, 2019). Além disso, há uma vertente na literatura que atribui valor ao desenvolvimento de conhecimentos a partir da análise contextual em estratégias de estudo de caso (LANGLEY, 1999; DYER; WILKINS, 1991; FLYVBJERG, 2006; BITEKTINE, 2008).

Nesse sentido, analisar empiricamente a influência das relações interorganizacionais (cooperadas) em rede no reconhecimento legal da indicação geográfica, sob o contexto da cadeia produtiva do biscoito, contribui para o avanço teórico contemporâneo sobre o tema, apontando lacunas, bem como oportunidades de pesquisas futuras.

Caracterizando o caso selecionado, registra-se que Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA são municípios do estado da Bahia, Unidade da Federação Brasileira apontada como destaque no cenário nacional em 2019 em razão do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) ter sido superior ao PIB brasileiro (1,1%), com 1,2% de crescimento, de acordo com dados divulgados pela Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais (SEI, 2019). Em decorrência do crescimento do PIB, o estado baiano liderou a geração de empregos no Nordeste em 2019, com a criação de 30.858 novos postos de trabalho (SEI, 2019). Em 2017, última mensuração do PIB das Unidades da Federação brasileiras pelo IBGE, o estado baiano apresentou o 7º lugar em crescimento do PIB dentre os estados brasileiros (IBGE, 2017).

O município de Vitória da Conquista/BA, por sua vez, é o terceiro maior dentre os 417 municípios do estado da Bahia, atrás de Salvador e Feira de Santana, e a quinta maior cidade do interior do Nordeste, atrás apenas de Feira de Santana/BA, Campina Grande/PB, Caruaru/PE e Petrolina/PE (IBGE, 2017). Possui um dos maiores, e que mais crescem, PIBs no interior da região Nordeste, sendo o 6º maior PIB baiano, com mais de 6 bilhões de Produto Interno Bruto. Ademais, Vitória da Conquista/BA caracteriza-se por ser uma capital regional de área que abrange aproximadamente 80 municípios na Bahia e 16 no norte de Minas Gerais.

Portanto, a investigação da rede de cooperação do biscoito no município de Vitória da Conquista/BA torna-se relevante pelo contexto ora posto, de modo que almeja-se que os resultados provenientes do estudo empírico contribuam para ações e políticas de

desenvolvimento da cadeia produtiva do biscoito, estimulando e ampliando a competitividade territorial, local e regional dos pequenos e médios negócios, bem como influenciando na redução das desigualdades entre sociais a partir da geração de emprego.

3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise está relacionada diretamente com o objeto ao qual a pesquisa se direciona, ou seja, o foco do pesquisador para a extração de conclusões e forma pela qual os dados foram organizados para efeito de análise (ALVES-MAZZOTTI, 2004).

Deste modo, a unidade de análise desta pesquisa compreende o reconhecimento legal da indicação geográfica, investigada sob os aspectos organizacionais e interorganizacionais da rede de cooperação, refletindo o caráter holístico do projeto do estudo de caso (YIN, 2005). Já os níveis de análise de interesse do pesquisador foram o organizacional, porque debruça sobre as organizações para compreender os fatores que motivam a assunção das novas formas empresariais baseadas na cooperação, e o interorganizacional, uma vez que busca um aprofundamento no entendimento das relações sociais (mobilizações e interações dos atores).

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

Os sujeitos foram identificados por meio de listagem fornecida pelo gestor do projeto do biscoito, representante do Sebrae/BA. A listagem indicava 23 (vinte e três) atores entre produtores e comerciantes, sendo 10 (dez) mais atuantes na rede de cooperação. Além dos produtores/comerciantes, outros 3 (três) atores foram identificados entre os agentes de desenvolvimento local. Deste modo, foram selecionados os 13 (treze) atores identificados como mais envolvidos com as ações da rede de cooperação para aplicação do instrumento de pesquisa.

No entanto, ao realizar a entrevista com o 10º (décimo) ator, dentre os 13 (treze) selecionados, observou-se a incidência da saturação teórica (MINAYO, 2017), em decorrência da repetição das falas. Deste modo, identificando que as interlocuções individuais eram suficientes para evidenciar os aspectos relativos à formação da rede e os relacionamentos entre os atores, e conseguintes inferências sobre eles, as entrevistas foram encerradas.

Tal medida tornou-se necessária pelo caráter qualitativo da pesquisa pautado em analisar com intensidade o fenômeno evidenciado (qualidade), ou seja, focado em aprofundar a compreensão sobre os comportamentos, interações, sentimentos e símbolos dos atores sociais, em detrimento de aspectos pautados na repetição e contagem (quantidade), conforme discute Minayo (2017), a partir de Kant (1980).

3.4 Instrumento de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados no estudo de caso foram o rascunho do protocolo do estudo de caso, para registro das anotações provenientes das observações diretas, e o roteiro semiestruturado para condução das entrevistas, ambos elaborados a partir da revisão da literatura e do referencial teórico. O rascunho e o roteiro de entrevista integram o protocolo de estudo de caso (YIN, 2005), apresentado na seção 3.7 dos procedimentos metodológicos e constante no Apêndice II.

O roteiro de entrevista semiestruturado apresenta 41 (quarenta e uma) perguntas para os agentes de desenvolvimento local (atores), que representam as instituições, e 41 (quarenta e uma) perguntas para os produtores/comerciantes (atores), que representam as empresas, separadas por blocos. Os blocos (I) e (II) abordarão perguntas relativas ao perfil dos entrevistados e das instituições/empresas, respectivamente, conforme Quadro 23. As respostas obtidas por meio dos blocos (I) e (II) serão submetidas ao tratamento estatístico (cálculos, tabelas, quadros e gráficos) para posterior análise qualitativa.

Quadro 23 – Instrumento sobre o perfil dos entrevistados e das instituições/empresas

INSTRUMENTO PARA ENTREVISTA	
Perguntas (agentes de desenvolvimento local)	Perguntas (produtores/comerciantes)
Bloco I – Perfil dos Entrevistados	Bloco I – Perfil dos Entrevistados
1) Qual o seu nome? 2) Qual a sua formação? 3) O (a) Sr. (a) é integrante de qual instituição e qual função exerce? 4) Qual a data de entrada na instituição? 5) Qual a disponibilidade semanal/mensal que o (a) Sr. (a) dedica para a atuação na rede?	1) Qual o seu nome? 2) Qual a sua formação? 3) O (a) Sr. (a) é proprietário (a) e/ou gestor (a) de qual empresa? 4) Há quanto tempo o (a) Sr. (a) atua no mercado de biscoito? 5) Qual a disponibilidade semanal/mensal que o (a) Sr. (a) dedica para a atuação na rede?
Bloco II – Perfil das Instituições	Bloco II – Perfil das empresas
6) Qual o nome e em qual cidade está localizada a sede da instituição? 7) Qual o número de funcionários que atuam no município de Vitória da Conquista/BA? 8) A sua instituição participou do processo de formação da rede? 9) Há quanto tempo a instituição atua na rede?	6) Qual o nome e em qual cidade está localizada a sede da empresa e as filiais, caso existam? 7) Qual o número de funcionários e a média de faturamento ou lucro mensal? 8) A sua empresa participou do processo de formação da rede? 9) Há quanto tempo a empresa atua na rede?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os demais blocos abordam perguntas fundamentadas nos conceitos expostos no referencial teórico com objetivo de responder aos objetivos propostos. Sendo assim, as perguntas das entrevistas foram organizadas e encadeadas de acordo com cada teoria para alcance da compreensão pretendida, a saber: (III) fatores constituintes da rede e dos relacionamentos interorganizacionais; (IV) criação de valor relacional; (V) análise de redes sociais e (VI) dimensões da indicação geográfica. O Quadro 24 apresenta o roteiro de perguntas relativas aos blocos mencionados, bem como sua relação com o referencial teórico e com os objetivos específicos da pesquisa.

As respostas provenientes dos blocos (III), (IV) e (VI) foram submetidos à análise de conteúdo com o auxílio do *software* (banco de dados) Atlas.ti® e posterior análise qualitativa. As respostas originadas do bloco (V) foram submetidas à análise descritiva por intermédio do *software Ucinet*® e posterior análise qualitativa. As ferramentas e técnicas de análise são explanadas na seção 3.6 dos procedimentos metodológicos.

Quadro 24 – Instrumento relacionado com os objetivos específicos do caso

INSTRUMENTO PARA ENTREVISTA		
Objetivo específico 1 (Identificar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que influenciam a atuação conjunta dos atores a partir da formação da rede de cooperação do biscoito)		
Perguntas (atores de desenvolvimento local)	Perguntas (produtores/comerciantes)	Referencial teórico
<p>Bloco III – Fatores constituintes da rede e dos relacionamentos interorganizacionais</p> <p>10) Quais os motivos que têm conduzido a formação da rede de Cooperação do Biscoito? Quais são os objetivos que a rede persegue?</p> <p>11) A rede proporcionou ou tem proporcionado ganhos de mercado aos seus integrantes, tais como poder de negociação com fornecedores, representatividade frente a concorrência, credibilidade ou legitimidade nos negócios?</p> <p>12) A rede disponibiliza algum tipo de serviço para solução de problemas de seus integrantes (por exemplo, treinamentos, consultorias, sistema de informação, marketing, garantia ao crédito)?</p> <p>13) Existe abertura para troca experiências e aprendizagem coletiva dentro da rede, bem como alguma inovação realizada conjuntamente?</p> <p>14) A formação da rede contribui para a redução dos custos das empresas integrantes? A rede favoreceu a realização de novos investimentos conjuntamente?</p> <p>15) A rede contribui para o aprofundamento de relações de parceria? A rede favorece uma discussão franca e aberta dos problemas e das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes?</p>	<p>Bloco III – Fatores constituintes da rede e dos relacionamentos interorganizacionais</p> <p>10) Quais os motivos que têm conduzido a participação da empresa na Rede de Cooperação do Biscoito? Quais são os objetivos que a empresa persegue na rede?</p> <p>11) A empresa tem alcançado ganhos de escala e poder de mercado, tais como poder de negociação com fornecedores, representatividade frente a concorrência, credibilidade ou legitimidade nos negócios?</p> <p>12) A empresa tem acesso a algum tipo de serviço para solução de problemas disponibilizado através da rede (por exemplo, treinamentos, consultorias, sistema de informação, marketing, garantia ao crédito)?</p> <p>13) A empresa consegue realizar a troca experiências e aprendizagem coletiva dentro da rede, bem como realizar alguma inovação conjuntamente?</p> <p>14) A empresa alcançou redução de custos nos negócios por meio da rede? A empresa realizou novos investimentos a partir da atuação conjunta em rede?</p> <p>15) Houve um estreitamento de relações de parceria intermediado pela rede? Os problemas e as oportunidades de negócios da empresa são favorecidos por uma discussão franca e aberta com os participantes da rede?</p>	<p>Fatores Motivadores Competitivos</p> <p>(escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e relações sociais)</p> <p>Jarillo (1988, 1991); Perrow (1992); Human e Provan (1997); Powell (1998); Thompson (2003); Verschoore e Balestrin (2008).</p>
<p>16) A rede auxilia na adequação das empresas a alguma norma legal de órgão regulatório, por exemplo a vigilância sanitária?</p> <p>17) A rede permite a atuação de alguma empresa líder na formulação de estratégias? As decisões são baseadas na cooperação e na colaboração entre as empresas?</p> <p>18) A rede possibilita o acesso a recursos e conhecimentos que não seriam</p>	<p>16) A participação na rede auxilia a empresa na adequação a alguma norma legal de órgão regulatório, por exemplo a vigilância sanitária?</p> <p>17) Existe algum tipo de empresa líder que exerce influência nas estratégias formuladas na rede? A empresa participa das decisões com base na cooperação e na colaboração com as demais empresas?</p>	<p>Fatores Motivadores Contingenciais</p> <p>(necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade, legitimidade e oportunidade social)</p> <p>Granovetter (1985, 1992); Oliver (1990); Gulati (1998); Leal (2005); Ho (2006);</p>

<p>alcançados por meio de uma atuação isolada?</p> <p>19) As empresas buscam a confirmação de suas decisões sobre os negócios em debate com os demais integrantes da rede?</p>	<p>18) A empresa tem acessado recursos e conhecimentos na rede que não seriam alcançados por meio de uma atuação isolada?</p> <p>19) As decisões sobre os negócios da empresa são baseadas no debate e confirmação com os demais integrantes da rede?</p>	<p>Alghieri, Lima e Zanquetto Filho (2006); Martins <i>et. al</i> (2011); Martins, Veloso e Giglio (2016).</p>
<p>20) Quais os fatores vistos como facilitadores na formação dos relacionamentos em rede?</p> <p>21) Alguma empresa ou instituição possui recursos que são imprescindíveis para os demais participantes da rede?</p> <p>22) Há uma definição de papéis, formas de interação e colaboração entre as organizações dentro da rede?</p> <p>23) Existe compartilhamento de informações na rede e a compreensão de que alguns investimentos são necessários para a formação de parcerias?</p> <p>24) Quais os fatores vistos como dificultadores na formação dos relacionamentos em rede?</p> <p>25) Os integrantes da rede têm conhecimento sobre a formação e desenvolvimento de redes?</p> <p>26) Há uma participação ativa dos integrantes da rede nas reuniões, eventos e decisões da rede?</p> <p>27) Existe alguma estrutura de compra coletiva dentro da rede?</p>	<p>20) Quais os fatores vistos como facilitadores na formação dos relacionamentos em rede?</p> <p>21) Alguma organização detém recursos necessários para os demais participantes da rede?</p> <p>22) Há uma definição de papéis, formas de interação e colaboração entre as organizações dentro da rede?</p> <p>23) Existe compartilhamento de informações na rede e a compreensão de que alguns investimentos são necessários para a formação de parcerias?</p> <p>24) Quais os fatores vistos como dificultadores na formação dos relacionamentos em rede?</p> <p>25) Os integrantes da rede têm conhecimento sobre a formação e desenvolvimento de redes?</p> <p>26) Há uma participação ativa dos integrantes da rede nas reuniões, eventos e decisões da rede?</p> <p>27) Existe alguma estrutura de compra coletiva dentro da rede?</p>	<p>Fatores Facilitadores (poder, governança, confiança, reputação, troca de informações e ativos específicos)</p> <p>Grandori e Soda (1995); Sahay (2003); Cox (1999; 2004); Hesterly (2004); Williamson (2005).</p> <p>Fatores Dificultadores (ações conjuntas, comunicação, concorrência, dinâmicas de mercado, centralização das decisões, fornecedores, falta de conhecimento de redes, participação dos integrantes das redes nas reuniões)</p> <p>Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011); Silva (2012); Júnior <i>et al.</i> (2016); Silva Filho <i>et al.</i> (2017).</p>
<p>Objetivo Específico 2 (Identificar os aspectos relacionais que influenciam na criação de valor para a rede de cooperação do biscoito)</p>		
<p>Perguntas (atores de desenvolvimento local)</p>	<p>Perguntas (produtores/comerciantes)</p>	<p>Referencial teórico</p>
<p>Bloco IV – Criação de valor relacional</p> <p>28) Existe afinidade de interesse entre os integrantes da rede? A confiança em relação aos demais integrantes pode ser descrita como (pequena/grande; forte/fraca; alta/baixa; significativa/insignificante)? Já houve casos de práticas oportunistas por parte de algum integrante? Se sim, como você procede.</p> <p>29) Existe uma propensão dos integrantes da rede para atuar conjuntamente na solução dos problemas</p>	<p>Bloco IV – Criação de valor relacional</p> <p>28) Existe afinidade de interesse entre os integrantes da rede? A confiança em relação aos demais integrantes pode ser descrita como (pequena/grande; forte/fraca; alta/baixa; significativa/insignificante)? Já houve casos de práticas oportunistas por parte de algum integrante? Se sim, como você procede.</p>	<p>Elementos sociais (confiança, comprometimento, comunicação, cooperação, compartilhamento e compensação)</p> <p>Morgan e Hunt (1994); Grandori e Soda (1995); Das e Teng (1998); Hagen e Choe (1998); Oliver e Ebers (1998);</p>

<p>da rede? Os integrantes da rede são comprometidos com os objetivos comuns?</p> <p>30) Como é feita a comunicação dentro da rede e com que frequência? Todos os integrantes da rede são informados sobre as decisões definidas pela maioria? As decisões são repassadas para os demais integrantes da rede de maneira formal ou informal?</p> <p>31) As interações entre os integrantes da rede têm repercutido na cooperação para o alcance de objetivos comuns? Em quais situações a cooperação é percebida dentro da rede?</p> <p>32) Há um compartilhamento de recursos (sejam eles financeiros, materiais, conhecimento) entre as instituições e empresas da rede?</p> <p>33) Existe uma conscientização entre os associados do valor que a cooperação/colaboração pode proporcionar no longo prazo? Se sim, de que forma esse valor tem sido promovido na rede?</p>	<p>29) Existe uma propensão dos integrantes da rede para atuar conjuntamente em soluções e problemas da rede? Os integrantes da rede são comprometidos com os objetivos comuns?</p> <p>30) Como é feita a comunicação dentro da rede e com que frequência? Todos os integrantes da rede são informados sobre as decisões definidas pela maioria?</p> <p>31) As interações entre os integrantes da rede têm repercutido na cooperação para o alcance de objetivos comuns? Em quais situações a cooperação é percebida dentro da rede?</p> <p>32) Há um compartilhamento de recursos (sejam eles financeiros, materiais, conhecimento) entre as instituições e empresas da rede?</p> <p>33) Existe uma conscientização entre os associados do valor que a cooperação/colaboração pode proporcionar no longo prazo? Se sim, de que forma esse valor tem sido promovido na rede?</p>	<p>Morrow, Hansen e Batista (1999); Kothandaraman e Wilson (2001); Walter, Ritter e Gemünden (2001); Ulaga (2003); Alighieri e Zanquetto Filho (2009); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2006); Begnis (2007); Araujo (2016).</p>
---	--	---

Objetivo específico 3 (Descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação do biscoito)

Perguntas (atores de desenvolvimento local)	Perguntas (produtores/comerciantes)	Referencial teórico
<p>Bloco V – Análise de Redes Sociais</p> <p>34) Com quais atores você mais se relaciona na rede? Por que você se relaciona com esses atores?</p> <p>35) Esses atores com os quais você se relaciona estabeleceram relações com quais outros atores na rede? Na sua opinião por que esses atores conseguiram estabelecer essas relações?</p> <p>36) As relações observadas por você têm repercutido na cooperação entre os atores na rede? Se sim, quais atores que mais cooperam entre si?</p> <p>37) A cooperação observada entre os atores tem contribuído para a construção da indicação geográfica? Se sim, quais atores que tem mais envolvimento com esse processo?</p>	<p>Bloco V – Análise de Redes Sociais</p> <p>34) Com quais atores você mais se relaciona na rede? Por que você se relaciona com esses atores?</p> <p>35) Esses atores com os quais você se relaciona estabeleceram relações com quais outros atores na rede? Na sua opinião porquê esses atores conseguiram estabelecer essas relações?</p> <p>36) As relações observadas por você têm repercutido na cooperação entre os atores na rede? Se sim, quais atores que mais cooperam entre si?</p> <p>37) A cooperação observada entre os atores tem contribuído para a adoção da indicação geográfica? Se sim, quais atores que mais envolvidos com esse processo?</p>	<p>Medidas de Análise de Redes Sociais (Centralidade e densidade da rede)</p> <p>Freeman (1979); Bonacich, (1987); Wasserman; Faust, (1999; 2004); Mizruchi (2006); Knoke e Yang (2008); Kenis e Oerlemans (2008), Scott (2000); Hanneman e Riddle (2011); Brand e Verschoore (2014).</p>

Objetivo específico 4 (Avaliar a influência dos aspectos organizacionais e interorganizacionais em relação ao reconhecimento legal da indicação geográfica na rede de cooperação do biscoito)		
Perguntas (atores de desenvolvimento local)	Perguntas (produtores/comerciantes)	Referencial teórico
<p>Bloco VI – Análise da construção da indicação geográfica</p> <p>38) Existe uma estrutura de governança na rede? Como são coordenadas as ações coletivas na rede? Há um convite ou convocação para a participação de todos os integrantes da rede? Como são solucionados os conflitos nos processos decisórios da rede?</p> <p>39) As pessoas são vistas como um recurso importante para as ações da rede? Que tipos de ações são desenvolvidas para motivar a participação dos integrantes menos envolvidos na rede? São promovidas ações de cooperação mútuas entre indivíduos e grupos de indivíduos?</p> <p>40) As ações coletivas têm gerado um sentimento de pertencimento dos atores com o território? Há uma identificação dos atores com a cultura e valores locais? Os benefícios da atuação em rede são compartilhados com a população local?</p> <p>41) Há um compartilhamento de recursos entre os integrantes da rede? São desenvolvidas ações de inovação tecnológica? Quais as medidas tomadas para valorização das potencialidades do território local?</p>	<p>Bloco VI – Análise do reconhecimento legal da indicação geográfica</p> <p>38) Existe uma estrutura de governança na rede? Como são coordenadas as ações coletivas na rede? Há um convite ou convocação para a participação de todos os integrantes da rede? Como são solucionados os conflitos nos processos decisórios da rede?</p> <p>39) As pessoas são vistas como um recurso importante para as ações da rede? Que tipos de ações são desenvolvidas para motivar a participação dos integrantes menos envolvidos na rede? São promovidas ações de cooperação mútuas entre indivíduos e grupos de indivíduos?</p> <p>40) As ações coletivas têm gerado um sentimento de pertencimento dos atores com o território? Há uma identificação dos atores com a cultura e valores locais? Os benefícios da atuação em rede são compartilhados com a população local?</p> <p>41) Há um compartilhamento de recursos entre os integrantes da rede? São desenvolvidas ações de inovação tecnológica? Quais as medidas tomadas para valorização das potencialidades do território local?</p>	<p>Dimensões da indicação geográfica</p> <p>(organizacional, histórica e ações coletivas)</p> <p>Putman (1996); Bourdieu (1998); Marteleto e Silva (2004); Vandecandelaere <i>et al.</i> (2011); Fante e Dallabrida (2016); Leme, Aguiar e Rezende (2019).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O roteiro de entrevistas apresenta um formato único, mas com procedimentos de aplicação estabelecido em dois formatos. O conjunto de perguntas relativas aos blocos (I), (II), (III), (IV) e (VI), foram conduzidos por uma abordagem mais diretiva, já o conjunto de perguntas referentes ao bloco (V) foram dirigidos pela técnica de entrevista por pauta em observância aos pontos de interesse do pesquisador (YIN, 2005; GIL, 2009), bem como com vistas a dar maior liberdade de fala aos entrevistados para extração de justificativas e relatos de experiência (GIL, 2009). Assim, o foco da entrevista por pauta teve o intuito de realizar o mapeamento da rede contrapondo-o com as respostas evidenciadas nos blocos (III), (IV) e (VI) e com as observações do pesquisador.

Assim, dentre as 41 (quarenta e uma) perguntas relacionadas, 4 (quatro) relativas ao bloco (V) foram abordadas especificamente através de entrevista por pauta, com o intuito de mapear as interações entre os atores para elaboração do grafo relativo às trocas de informações, ou seja, a representação gráfica dos nós das relações (relacionamentos interorganizacionais).

Além disso, o conjunto de perguntas desse bloco teve o intuito de descrever a densidade da rede, identificando as relações existentes e possíveis entre os atores dentro da rede. Por fim, foi possível descrever as medidas de centralidade da rede, que demonstraram os papéis desempenhados pelos atores, a saber: centralidade de grau (*Degree*), centralidade de proximidade (*Closeness*) e centralidade de intermediação (*Betweenness*). Assim, cada entrevistado ao responder o conjunto de perguntas do bloco (V) contribuiu com a análise da rede social inerente a rede de cooperação em estudo, bem como para a complementaridade de informações sob o viés qualitativo/descritivo (DEMO, 2001; FLICK, 2004; MORGAN, 2007).

Essa técnica utilizada na entrevista por pauta teve o intuito de estimular nos respondentes a identificação de quais são as suas interações, levando em consideração o atributo diádico da pesquisa social (HIGGINS; RIBEIRO, 2018) baseado na ação de cooperação (se relaciona com/coopera com). As indicações sobre as interações foram operacionalizadas por meio de uma lista fixa (*roster*) apresentada aos respondentes. A aplicação da lista fixa somente é possível quando se conhece os atores ou membros de um grupo ou organização (HIGGINS; RIBEIRO, 2018). Portanto, para este estudo, os atores se tornaram conhecidos a partir de uma listagem fornecida pelo gestor do projeto do biscoito, representante do Sebrae/BA.

Assim, os entrevistados ao responderem as 4 (quatro) relativas ao bloco (V), indicaram com quais de seus pares, especificados em uma lista (*roster*) de atores da rede de cooperação, eles realizam interações frequentes (WASSERMAN; FAUST, 1994). Além disso, a partir da mesma lista fixa os respondentes indicaram as interações observadas sobre seus pares, bem como assinalaram quais os atores que mais cooperam entre si e em prol do reconhecimento legal da indicação geográfica, repercutindo nas quatro redes sociais analisadas e discutidas no capítulo de resultados.

Com vistas a um melhor clareamento sobre a aplicabilidade do instrumento de pesquisa, realiza-se a explanação abaixo, esclarecendo que o conjunto de perguntas do bloco (V) teve por propósito o alcance primaz do objetivo específico 3, mas também contribuiu para a análise dos demais objetivos específicos, visando o encadeamento das evidências e a triangulação dos dados (YIN, 2010).

Objetivo específico 3

(Descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação)

PERGUNTAS

34) Com quais atores você mais se relaciona na rede? Por que você se relaciona com esses atores e não com os demais integrantes da rede?

A primeira parte dessa pergunta buscou descrever as interações que ocorrem na rede, indicando os atores com maior contato/vínculo, ou seja, que estabelecem laços fortes ou laços fracos com outros atores (GRANOVETTER, 1985, 2005). Os entrevistados preencheram um formulário a parte, conforme exemplo demonstrado no protocolo de estudo de caso (Apêndice II), para fazer as suas indicações.

Assim, as medidas de centralidade (*Degree*), intermediação (*Betweenness*) e proximidade (*Closeness*) dos atores foram identificadas, com relação as interações dentro da rede, por meio das medidas de análise de redes sociais (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1985, 2005; BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2005; HANNEMAN; RIDDLE; 2005; ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Essa análise corrobora com o alcance do terceiro objetivo específico (Descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação).

Por se tratar de uma entrevista por pauta (YIN, 2005; GIL, 2009), elaborou-se a segunda parte da pergunta com o intuito de confrontar as evidências coletadas com os dados provenientes das respostas do bloco (III) da entrevista semiestruturada e, conseqüentemente, auxiliar no alcance do primeiro objetivo específico (identificar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que influenciam a atuação conjunta dos atores a partir da formação da rede de cooperação do biscoito), já que as respostas dos entrevistados poderiam evidenciar os fatores competitivos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) e contingenciais (LEAL, 2005; SILVA 2012), bem como outros fatores facilitadores (ALBANO; ARAÚJO; REINHARD, 2017) e dificultadores (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; SILVA, 2012; JÚNIOR *et al.*, 2016; SILVA FILHO *et al.*, 2017) dos relacionamentos interorganizacionais.

Complementarmente, a partir as evidências coletadas com os dados provenientes das respostas do bloco (IV) da entrevista semiestruturada, estabeleceu-se que a segunda parte dessa pergunta também poderia contribuir para o alcance do segundo objetivo específico da pesquisa

(identificar os aspectos relacionais que influenciam na criação de valor para a rede de cooperação de biscoito), uma vez que as respostas dos entrevistados poderiam revelar os elementos sociais por trás do estabelecimento das relações, os quais foram levantados na literatura por Begnis (2007), a saber confiança, comprometimento, comunicação, cooperação, compartilhamento e compensação.

As evidências provenientes das observações e dos documentos também foram utilizadas para confrontamento dos dados levantados, repercutindo na triangulação dos dados (STAKE, 1995; DENZIN, 1994; CRESWELL, 1997).

35) Esses atores com os quais você se relaciona estabeleceram relações com quais outros atores na rede? Na sua opinião por que esses atores conseguiram estabelecer essas relações?

A primeira parte dessa pergunta pretendeu descrever as interações que ocorrem na rede, no entanto de forma mais ampliada, corroborando também para a indicação dos atores com maior contato/vínculo, ou seja, que estabelecem laços fortes ou laços fracos com outros atores (GRANOVETTER, 1985, 2005). Os entrevistados preencheram um formulário a parte, conforme exemplo demonstrado no protocolo de estudo de caso (Apêndice II), para fazer as suas indicações.

Assim, as medidas de centralidade (*Degree*), intermediação (*Betweenness*) e proximidade (*Closeness*) dos atores foram identificadas, com relação as interações dentro da rede, por meio das medidas de análise de redes sociais (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1985, 2005; BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2005; HANNEMAN; RIDDLE; 2005; ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Essa análise contribui para o alcance do terceiro objetivo específico (Descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação).

A segunda parte dessa pergunta, elaborada para condução da entrevista por pauta (YIN, 2005; GIL, 2009), também teve o intuito de confrontar as evidências coletadas com os dados provenientes das respostas do bloco (III) da entrevista semiestruturada e, conseqüentemente, auxiliar no alcance do primeiro objetivo específico (Identificar os aspectos organizacionais que influenciam os produtores a atuarem na forma de rede de cooperação).

Adicionalmente, a partir as evidências coletadas com os dados provenientes das respostas do bloco (IV) da entrevista semiestruturada, fundamentou-se que a segunda parte dessa pergunta também poderia contribuir para o alcance do segundo objetivo específico da

pesquisa (Identificar os aspectos relacionais que influenciam na criação de valor para a rede de cooperação de biscoito), uma vez que as respostas dos entrevistados poderiam revelar os elementos sociais por trás do estabelecimento das relações mais ampliadas, os quais foram levantados na literatura por Begnis (2007), a saber confiança, comprometimento, comunicação, cooperação, compartilhamento e compensação.

As evidências provenientes das observações e dos documentos também foram utilizadas para confrontamento dos dados levantados, repercutindo na triangulação dos dados (STAKE, 1995; DENZIN, 1994; CRESWELL, 1997).

36) As relações observadas por você têm repercutido na cooperação entre os atores na rede? Se sim, quais atores que mais cooperam entre si?

A primeira parte dessa pergunta buscou identificar os aspectos relevantes para o estabelecimento da cooperação na rede. Conforme previsto na teoria, o grau de cooperação pode contribuir ou prejudicar o estreitamento das relações e, conseqüentemente, a criação de valor relacional. Concebe-se que quanto maior o número de interações, mais relações consistentes podem ser firmadas (cooperação). De outro modo, um pequeno número de interações pode resultar em menos relações consistentes (cooperação).

Assim, fundamentou-se que as evidências coletadas poderiam contribuir para o alcance do segundo objetivo específico da pesquisa (Identificar os aspectos relacionais que influenciam na criação de valor para a rede de cooperação do biscoito)

Supletivamente, a criação de valor relacional implica em mudança de comportamento organizacional para uma perspectiva coletiva (GRANDORI; SODA, 1995; SILVA 2012), o que pode repercutir em ações e práticas conjuntas dos atores em prol do objetivo da rede (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).

Nesse intento, admitiu-se que quanto mais valor for atribuído nas relações (confiança, comprometimento, comunicação, cooperação, compartilhamento e compensação), mais ações e práticas coletivas ocorrem. Ao contrário, quanto menor o valor relacional, menor o número de ações conjuntas. Nesse sentido, firmou-se que as evidências dessa primeira parte da pergunta poderiam contribuir também com as primeiras impressões acerca do quarto objetivo específico (Analisar a influência dos aspectos organizacionais e interorganizacionais em relação ao reconhecimento legal da indicação geográfica na rede de cooperação do biscoito).

A segunda parte da pergunta objetivou descrever as interações que ocorrem na rede, indicando os atores que mais cooperam com outros atores. Os entrevistados preencheram um formulário a parte, conforme exemplo demonstrado no protocolo de estudo de caso (Apêndice II), para fazer as suas indicações. Assim, as medidas de centralidade (*Degree*), intermediação (*Betweenness*) e proximidade (*Closeness*) dos atores foram identificadas, com relação a cooperação dentro da rede, por meio das medidas de análise de redes sociais (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1985, 2005; BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2005; HANNEMAN; RIDDLE; 2005; ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Essa análise corrobora para o alcance do terceiro objetivo específico (Descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação).

As evidências provenientes das observações e dos documentos também foram utilizadas para confrontamento dos dados levantados, repercutindo na triangulação dos dados (STAKE, 1995; DENZIN, 1994; CRESWELL, 1997).

37) A cooperação observada entre os atores tem contribuído para o reconhecimento legal da indicação geográfica? Se sim, quais atores mais envolvidos com esse processo?

A primeira parte dessa pergunta almejou evidenciar de que maneira os tipos de relacionamento (contato/vínculo dos atores) e a cooperação, atrelada aos demais elementos sociais (confiança, comprometimento, comunicação, compartilhamento e compensação) tem influenciado no reconhecimento legal da indicação geográfica, favorável ou desfavoravelmente. Admite-se que quanto mais interações (contato/vínculo dos atores) e cooperação dentro da rede, mais influências benéficas podem ser vistas em relação ao reconhecimento legal da indicação geográfica. De outro modo, quanto menos interações (contato/vínculo dos atores) e cooperação dentro da rede, menos influências benéficas podem ocorrer no processo de adoção da indicação geográfica.

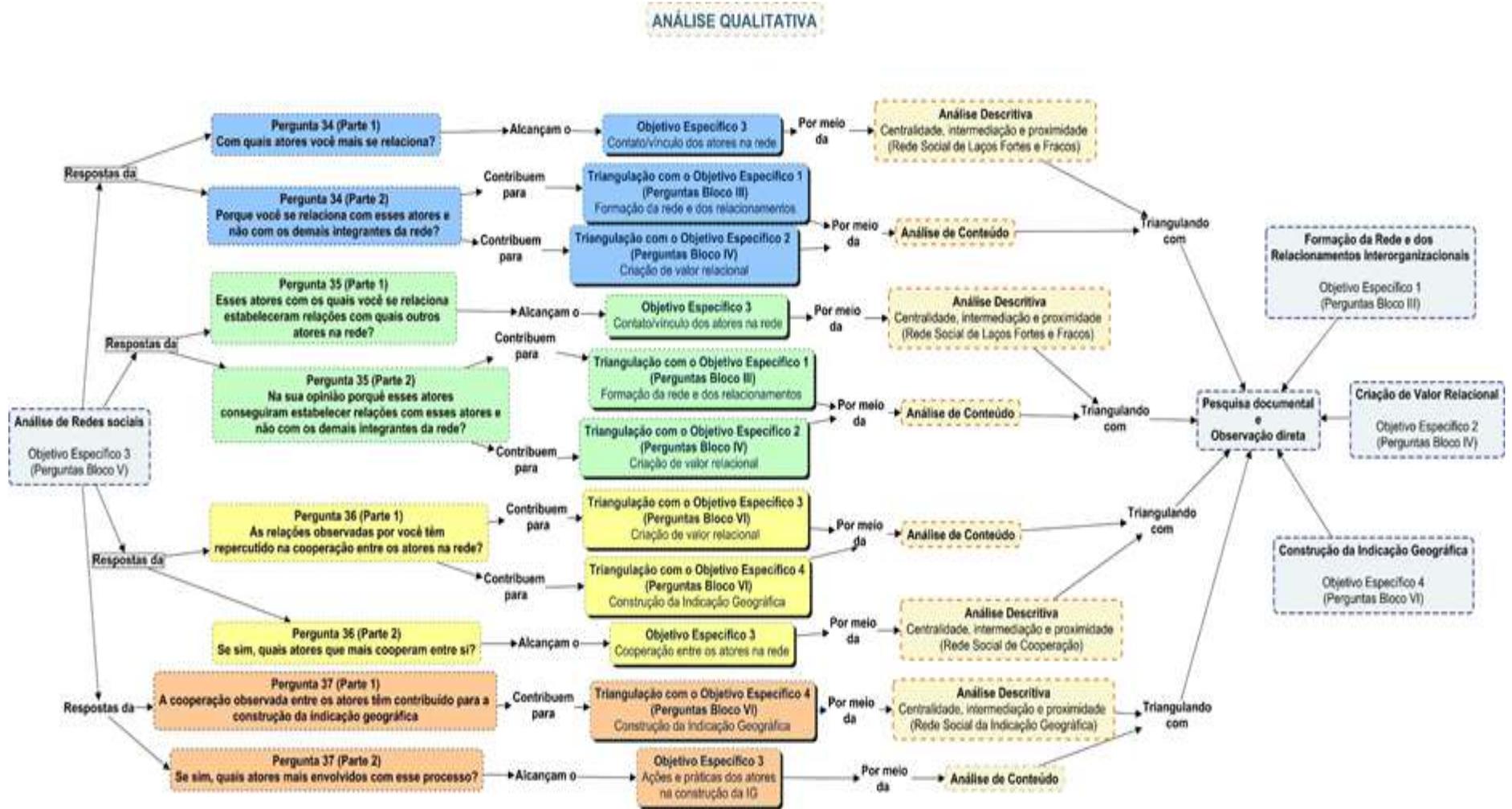
A segunda parte da pergunta buscou descrever as interações que ocorrem na rede, a partir da indicação dos atores que mais interagem com os outros atores no processo de reconhecimento legal da indicação geográfica. Os entrevistados preencheram um formulário a parte, conforme exemplo demonstrado no protocolo de estudo de caso (Apêndice II), para fazer as suas indicações. Assim, as medidas de centralidade (*Degree*), intermediação (*Betweenness*) e proximidade (*Closeness*) dos atores foram identificadas, com relação ao processo de reconhecimento legal da indicação geográfica dentro da rede, por meio das medidas de análise de redes sociais (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1985, 2005; BORGATTI;

EVERETT; FREEMAN, 2005; HANNEMAN; RIDDLE; 2005; ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Essa análise contribui para o alcance do terceiro objetivo específico (Descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação).

As evidências provenientes das observações e dos documentos também foram utilizadas para confrontamento dos dados levantados, repercutindo na triangulação dos dados (STAKE, 1995; DENZIN, 1994; CRESWELL, 1997).

A Figura 13 representa graficamente a articulação estabelecida com o conjunto de 4 (quatro) perguntas relativas ao bloco (V) e sua relação com as perguntas dos demais blocos, (III), (IV) e (V), do instrumento de pesquisa.

Figura 13 - Representação gráfica da articulação do instrumento de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

As indicações dos atores produziram dados que foram processados em relação a cada uma das 4 perguntas por meio do *software* Ucinet® e seu módulo integrado NetDraw® visando a geração dos grafos da troca de informações da rede, além das medidas de análise das redes sociais já mencionadas. As medidas de densidade também foram calculadas para cada uma das 4 perguntas, almejando identificar estatisticamente as relações existentes e as relações possíveis dentro da rede, que indicam o potencial para troca de informações (SILVA, 2003; HANNEMAN; RIDDLE, 2005; VIEIRA, 2008).

Os relatórios gerados pelo *software* Ucinet® e os cálculos da densidade da rede tiveram o propósito de embasar as análises descritivas e qualitativas em confronto com as análises de conteúdo, produzindo a análise final da pesquisa. A aplicação das ferramentas e técnicas de análise são explanadas na seção 3.6 dos procedimentos metodológicos.

3.5 Validação e pré-teste do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi submetido à análise e validação de duas especialistas da área de ciências sociais e aplicadas, no intuito de se verificar a adequação das perguntas com a fundamentação teórica e com os objetivos da pesquisa. As contribuições da Profa. Bárbara Ádria Farias Fernandes, doutora em administração pela Universidade da Amazônia, e da Profa. Hellen Claudia Donato, doutora em administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, foram fundamentais, também, para verificar se o instrumento de pesquisa proposto estava adequado e com uma linguagem simples para compreensão das perguntas pelos respondentes.

Após as análises das especialistas, foram realizadas as adequações teóricas, bem como os ajustes quanto à semântica e aos vocábulos utilizados. As principais análises evidenciadas pelas especialistas e as respectivas adequações realizadas no instrumento são demonstradas no Apêndice IV desta dissertação. Após a adequação do instrumento realizou-se um pré-teste com um ator (produtor/comerciante) integrante da rede de cooperação do biscoito. Essa medida segue a orientação de Richardson (2007) e tem o intuito de apurar eventuais imprecisões do instrumento preliminarmente. A escolha do membro da rede também obedece a recomendação do autor quanto a seleção de indivíduos semelhantes aos componentes da população que se deseja estudar.

Assim, a aplicação do instrumento em caráter de teste possibilitou o aprimoramento quanto à clareza dos termos empregados e das perguntas formuladas, forma das questões, ordem dos itens, interesse das perguntas para os objetivos e condução das perguntas aos entrevistados. A partir de então, foram realizados os procedimentos de ajuste considerados críticos e, em seguida, o instrumento foi submetido em campo com os demais atores integrantes da rede de cooperação.

3.6 Coleta de dados

As fontes de evidência para o estudo de caso foram exploradas pelo emprego de três técnicas, a pesquisa documental, as observações diretas e as entrevistas semiestruturadas e por pauta (YIN, 2005), fazendo-se necessário explorar essas técnicas por meio da triangulação de dados (primários e secundários) e informações (STAKE, 1995; DENZIN, 1994; CRESWELL, 1997) para fins de tornar o estudo válido e confiável. O detalhamento da coleta de dados por intermédio das técnicas elegidas é apresentado a seguir:

- Pesquisa documental: a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008, p.51); essa técnica foi utilizada ao longo da pesquisa através da análise livros, teses, dissertações, artigos e legislações relativas a indicação geográfica, por meio de fichamentos, para fins de levantamento da literatura e do referencial teórico; outros documentos relativos aos eventos da rede, tais como Projeto do Biscoito (apresentação formal da rede à sociedade), Estudo de Competitividade Local e Diagnóstico de Potencial para Indicação Geográfica também foram explorados e utilizados na análise dos resultados; além disso, foram realizadas buscas por informações relacionadas à rede de cooperação em sites institucionais das Prefeituras Municipais de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA, do Sebrae/BA, da Associação Comercial de Vitória da Conquista/BA, do *Shopping* Conquista Sul, da Câmara de Dirigentes Lojistas de Vitória da Conquista/BA; outras informações foram verificadas em documentos obtidos de maneira indireta, tais como teor dos eventos, estudos específicos, registros estatísticos, documentos impressos/eletrônicos, fotos e vídeos; a análise dos documentos contribuiu para o alcance de fatos históricos, sociais e

ambientais inerentes a cadeia produtiva do biscoito que auxiliaram na compreensão dos fatores e ações que suscitaram a mobilização dos atores para cooperação em rede na busca pelo reconhecimento legal da indicação geográfica.

- Observação direta: a observação direta foi utilizada para assimilar acontecimentos em tempo real, favorecendo a compreensão de questões relevantes sobre quem, o que e como observar na rede de cooperação, além de ter contribuído para identificar os informantes-chave (CRESWELL, 1997; YIN, 2005); a técnica foi empregada *in lócus*, no Território de Identidade do Sudoeste Baiano, mais especificamente na cidade de Vitória da Conquista/BA, nos locais onde acontecem as relações sociais, sede das empresas e das instituições, a partir do agendamento de momentos específicos, bem como feiras e auditórios abertos ao público, acessados em caráter exploratório; foram observados os produtores/comerciantes e agentes de desenvolvimento local envolvidos com o processo de formação da rede de cooperação e o reconhecimento legal da indicação geográfica na rede de cooperação do biscoito; foram registrados os aspectos relacionados a participação dos atores nos eventos da rede de cooperação, as justificativas e os relatos de experiência dos atores participantes, dentre outros aspectos; os registros foram realizados no rascunho do relatório do protocolo de estudo de caso (Apêndice II).
- Entrevistas semiestruturada e por pauta: a entrevista semiestruturada permite extrair visões e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2007, p. 190); a entrevista por pauta favorece a orientação sob os pontos de interesse do pesquisador (YIN, 2005; GIL, 2009), além de conceder maior liberdade de fala aos entrevistados para extração de justificativas e relatos de experiência (GIL, 2009); assim, as entrevistas foram realizadas junto aos produtores/comerciantes e agentes de desenvolvimento local, evidenciados a partir da pesquisa exploratória, dentre os percussores e maiores fomentadores da rede; as entrevistas foram agendadas e realizadas em local e horário ajustado em comum acordo, nas sedes das empresas e instituições, de modo a proporcionar a coleta de informações também por meio da observação direta (YIN, 2015); apesar da pandemia internacional acometida em razão do COVID-19, não houve necessidade de agendamento de entrevistas em formato online, sendo acatadas as recomendações da

vigilância sanitária quanto ao uso de máscara, álcool gel e distanciamento superior à 1,50 metros dos entrevistados durante as entrevistas; foram seguidas as recomendações procedimentais de Gil (2009), envolvendo a preparação do roteiro da entrevista, o estabelecimento do contato inicial, a formulação das perguntas, o estímulo a respostas completas, o registro das respostas e a conclusão da entrevista; as entrevistas foram gravadas e transcritas, por meio do *software* Atlas.ti®, para posterior tratamento através da análise de conteúdo (BARDIN, 2016).

As múltiplas fontes de evidências (YIN, 2005) foram verificadas por meio do local onde acontecem as relações sociais, dos atores, dos eventos e dos processos (CRESWELL, 2007, p. 189-190; GIL, 2009, p.55), conforme exposto:

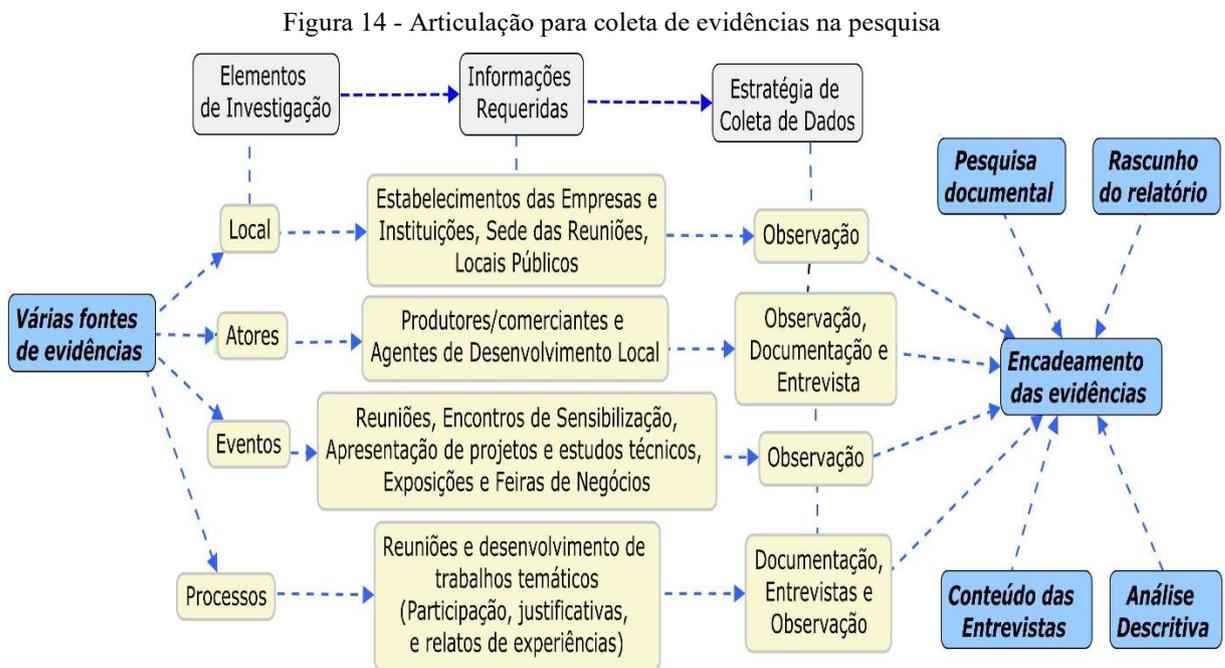
- Cenário: Foram reconhecidos os locais onde os atores se relacionam com maior frequência, representados pela sala de reuniões do Sebrae/BA, regional de Vitória da Conquista/BA, bem como auditórios abertos ao público e sedes das empresas e instituições.
- Atores: Foram identificados os principais atores da rede de cooperação do biscoito, representados pelos produtores/comerciantes e agentes de desenvolvimento local, a partir do apoio do gestor do Projeto do Biscoito.
- Eventos: Os principais eventos articulados pelos atores percebidos foram reuniões de pauta, encontros de sensibilização dos atores, apresentação de projetos e estudos técnicos à sociedade, exposições e feiras de negócios.
- Processos: Os principais fatos relevantes relativos ao funcionamento da rede e à dinâmica das relações, são representados pelas reuniões de pauta dos atores. A partir dessas reuniões, são debatidas e planejadas as ações da rede de cooperação, com base nos grupos de trabalhos temáticos centrados nos eixos, associativismo, comunicação, crédito, gestão, mão-de-obra, mercado e tecnologia. Esses processos contribuíram para o evidenciar a participação, as justificativas e os relatos de experiência dos atores na rede de cooperação.

O encadeamento das várias fontes de evidências (YIN, 2005) ocorreram sob duas perspectivas:

a) articulação entre os registros da pesquisa documental e as anotações de rascunho do protocolo de estudo de caso (provenientes das observações) em confronto com os dados

levantados das descrições, inferências e interpretações, advindas da análise de conteúdo das entrevistas (GIL, 2009); b) confronto das evidências coletadas por meio de respostas das entrevistas semiestruturadas com as respostas provenientes das entrevistas por pauta, a partir das justificativas e relatos de experiência (GIL, 2009); c) complementaridade de informações sob o viés qualitativo/descritivo (DEMO, 2001; FLICK, 2004; MORGAN, 2007) a partir das análises de conteúdo e descritivas, visando a elaboração do relatório analítico do estudo de caso.

A articulação realizada entre as fontes de evidências, as técnicas empregadas e o encadeamento dos achados, com vistas à implementação da tática de pesquisa, fica demonstrada por meio da Figura 14.



Fonte: Elaborada pelo autor.

3.7 Método de tratamento dos dados

O método de tratamento dos dados foi conduzido a partir da combinação das perspectivas qualitativas e descritivas, uma vez que se observa a complementaridade de informações sobre o fenômeno estudado por meio dessa combinação (DEMO, 2001; FLICK, 2004; MORGAN, 2007), sendo um pêndulo entre os pontos fortes e as fragilidades

evidenciados em cada uma das abordagens, o que contribui para validade e confiabilidade da pesquisa (BRYMAN, 1988, SANGHERA, 2002; FEITOSA, POPADIUK, DROUVOT, 2009).

Assim, o método foi aplicado sobre cada fonte de evidência a partir da análise de conteúdo, conjunto de instrumentos metodológicos aplicável às descrições, inferências e interpretações das comunicações (BARDIN, 2016; SILVIA; FOSSÁ, 2015), e da análise descritiva das redes sociais, estatísticas que evidenciam matematicamente as interações entre atores sociais (nós, vínculos e fluxos) para análise qualitativa dos indicadores dessas relações, densidade e centralidade da rede (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1985, 2005; BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2005; HANNEMAN; RIDDLE; 2005; ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

A aplicação do método de tratamento dos dados implica na utilização apropriada das técnicas de coleta, visando a triangulação das evidências e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos específicos. O Quadro 26 apresenta as medidas operacionais empregadas na presente pesquisa, relacionando as técnicas de coleta e análise dos dados com os objetivos propostos no trabalho e as razões das suas escolhas.

Quadro 25 – Medidas operacionais utilizadas no alcance dos objetivos da pesquisa

Objetivo Geral		
Avaliar e caracterizar os aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação do biscoito, evidenciando a influência desses aspectos no reconhecimento legal da indicação geográfica.		
Objetivos específicos	Técnicas e ferramentas para coleta e análise de dados	Razão de utilização das técnicas e ferramentas
1) Identificar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que influenciam na atuação conjunta dos atores a partir da formação da rede de cooperação do biscoito.	Coleta de dados: Pesquisa documental (GIL, 2008); Observação direta <i>in lócus</i> (GIL, 2008); Entrevistas semiestruturadas e por pauta (CRESWELL, 2007; GIL, 2009).	– Identificar os fatores motivadores competitivos que se relacionam com o estabelecimento da rede de cooperação e suas implicações nos relacionamentos interorganizacionais. Esses fatores representam os ganhos que as empresas almejam a partir do estabelecimento de redes. De acordo com Verschoore e Balestrin (2016), os agentes racionais que atuam por intermédio das redes são movidos pela possibilidade de obter benefícios coletivamente. – Identificar os fatores contingenciais (ambientais e organizacionais) relativos ao estabelecimento

	<p>Análise de dados: Análise de conteúdo (BARDIN, 1977, 2016; SILVIA; FOSSÁ, 2015). <i>Software Atlas.ti®</i> (MOREIRA, 2007; GÜNTHER, 2006; HUGHES <i>et al.</i>, 2010; NUNES <i>et al.</i>, 2017)</p>	<p>dos relacionamentos interorganizacionais. De acordo com Oliver (1990), os fatores contingenciais explicam o porquê de as organizações optarem por entrar em relacionamentos interorganizacionais, podendo ocorrer de maneira individualizada ou simultaneamente. Deste modo, é importante compreender quais condicionantes e de que forma estes induzem as empresas a estabelecerem relacionamentos interorganizacionais, uma vez que essas motivações podem impactar no nível de confiança e comprometimento e, conseqüentemente, na formação e no desenvolvimento da rede (SILVA, 2012).</p> <p>– Identificar os fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais. Para Albano, Araújo e Reinhard (2017, p.80), os fatores facilitadores estão presentes nas negociações, nos acordos e nas rotinas organizacionais (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). Por outro lado, os fatores dificultadores são decorrentes das dinâmicas de mercado, da centralização de decisões, da falta de conhecimento de redes e pouca participação dos integrantes da rede nas reuniões, dentre outros, evidenciados por meio de estudos empíricos (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; SILVA, 2012; JÚNIOR <i>et al.</i>, 2016). Ambos os fatores são vistos como ponto de partida para articulação e coesão dos relacionamentos interorganizacionais (DONATO, 2017), sendo importante sua compreensão.</p>
<p>2) Identificar os aspectos relacionais que influenciam na criação de valor para a rede de cooperação do biscoito.</p>	<p>Coleta de dados: Pesquisa documental (GIL, 2008); Observação direta <i>in lócus</i> (GIL, 2008);</p>	<p>– Identificar a inter-relação, a complementaridade e até o antagonismo inerentes aos elementos sociais e como estes repercutem na criação de valor nos relacionamentos interorganizacionais. Para Begnis (2007), a criação de valor nos</p>

	<p>Entrevistas semiestruturadas e por pauta (CRESWELL, 2007; GIL, 2009).</p> <p>Análise dos dados: Análise de conteúdo (BARDIN, 1977, 2016; SILVIA; FOSSÁ, 2015). <i>Software Atlas.ti®</i> (MOREIRA, 2007; GÜNTHER, 2006; HUGHES <i>et al.</i>, 2010; NUNES <i>et al.</i>, 2017)</p>	<p>relacionamentos ocorre através de elementos sociais induzidos pelo componente humano/relacional. Entender como esses elementos se relacionam no processo de criação de valor, implica em compreender o nível de coesão (proximidade) das organizações em prol de objetivos comuns, e, conseqüentemente, a pré-disposição dos atores para as parcerias duradouras, fatores importantes para a efetivação dos relacionamentos interorganizacionais (BEGNIS, 2007).</p>
<p>3) Descrever a interação entre os aspectos relacionais e a criação de valor observados na rede de cooperação do biscoito.</p>	<p>Coleta de dados: Pesquisa documental (GIL, 2008); Observação direta <i>in lócus</i> (GIL, 2008); Entrevistas por pauta (CRESWELL, 2007; GIL, 2009).</p> <p>Análise dos dados: Análise descritiva (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1985, 2005; BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2005; HANNEMAN; RIDDLE; 2005). <i>Software Ucinet® e NetDraw®</i> (ALEJANDRO; NORMAM, 2005)</p>	<p>– Descrever as relações e laços sociais dos atores que integram a rede (GRANOVETTER, 1985, 2005). Através do mapeamento da rede, por meio das técnicas de densidade e centralidade, torna-se possível descrever o número de relações existentes e possíveis na rede (WASSERMAN; FAUST, 1994), bem como os atores com maior ou menor número de interações (contato/vínculo), na rede (ALEJANDRO; NORMAM, 2005). As interações e trocas de informações podem ser demonstradas em grafos, contribuindo para a demonstração da coesão da rede e do posicionamento dos atores que implica na percepção do valor atribuído aos relacionamentos interorganizacionais.</p>
<p>4) Avaliar a influência dos aspectos organizacionais e interorganizacionais em relação ao reconhecimento legal da</p>	<p>Coleta de dados: Pesquisa documental (GIL, 2008); Observação direta <i>in lócus</i> (GIL, 2008);</p>	<p>– Avaliar a influência dos aspectos organizacionais e interorganizacionais, que envolvem a assunção das novas formas empresariais baseadas na cooperação e o aprofundamento das relações sociais (mobilizações e interações dos atores), no processo</p>

<p>indicação geográfica na rede de cooperação do biscoito.</p>	<p>Entrevistas semiestruturadas e por pauta (CRESWELL, 2007; GIL, 2009).</p> <p>Análise dos dados: Análise de conteúdo (BARDIN, 1977, 2016; SILVIA; FOSSÁ, 2015). <i>Software Atlas.ti®</i> (MOREIRA, 2007; GÜNTHER, 2006; HUGHES <i>et al.</i>, 2010; NUNES <i>et al.</i>, 2017)</p>	<p>de reconhecimento legal da indicação geográfica. Para Leme, Aguiar e Rezende (2019, p. 156-157) as estratégias para reconhecimento legal da indicação geográfica são representadas por uma série de ações e práticas dos atores, inter-relacionados através de uma rede, investigadas nas seguintes dimensões: 1) organizacional (estrutural), 2) histórica (capital social e identidade territorial) e 3) ações coletivas em prol do produto.</p>
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deste modo, são evidenciadas a seguir, as ferramentas de análise dos dados empregadas na pesquisa, com suas respectivas justificativas para escolhas e usos. Sequencialmente, são apresentadas as técnicas de análise dos dados com um detalhamento das suas aplicações na pesquisa, de forma integrada e articulada (triangulação).

1) Ferramentas de análise

a) *Software* Mendeley®, versão 1.19.40:

O *software* Mendeley® é um programa desenvolvido para o armazenamento e gerenciamento de referências bibliográficas utilizadas em pesquisas científicas, que otimiza o tempo dos usuários na organização da informação e na escrita científica, reduzindo a duplicação de esforços e contribuindo para a confiabilidade da pesquisa (YAMAKAWA *et al.*, 2014; SOMBRA, 2018).

O programa foi selecionado pelas razões expostas por Yamakawa *et al.* (2014, p. 170), a saber: (1) da sincronização dos arquivos armazenados no programa (computador e internet), garantido maior segurança e acesso; (2) do monitoramento dos diretórios (pastas), com salvamento automático das anotações e marcações nas pastas de armazenamento; (3) espaço de armazenamento na internet de 1GB, o que permite o gerenciamento de um amplo banco de dados de pesquisa. Além disso, a ferramenta é de acesso fácil (digital e *desktop*) e gratuito.

b) *Software* Microsoft Excel®, versão 14.0 (*Office* 2010):

O *software* Microsoft Excel® é um editor de planilhas desenvolvido para o cálculo e construção de tabelas, quadros e gráficos empregado na análise de dados para produção de informações comparativas, classificatórias e percentuais (MICROSOFT, 2020). O *software* foi escolhido, entre outras ferramentas disponíveis, devido a sua usabilidade e pelo acesso fácil (*desktop*).

c) *Software* Atlas.ti®, versão 8.4.20:

O *Software* Atlas.ti® é um programa desenvolvido para codificação e categorização de dados de caráter qualitativo que repercutem em informações e representações visuais propícias para organização, interpretação e análise dos dados e, conseqüentemente, a inferência de resultados (NUNES *et al.*, 2017).

O programa foi escolhido com base nos critérios propostos por Azevedo (1998) e revisitados por Alves, Figueiredo Filho e Henrique (2015, p. 125), a saber: (1) estruturação e tipo dos dados, (2) codificação, (3) facilidade de procura e apresentação dos dados e (4) facilidade para elaborar notas sobre o texto e codificações.

Além disso, o *software* é o mais citado na literatura sobre pesquisas que utilizam *softwares* para análises qualitativas (MOREIRA, 2007; GÜNTHER, 2006; HUGHES *et al.*, 2010; NUNES *et al.*, 2017, p. 235), apesar de pouca recorrência do uso de *softwares* de análise de dados qualitativos em teses e dissertações de programas de pós-graduação (NUNES *et al.*, 2017, p. 243). Acrescenta-se que a ferramenta de apoio à análise de dados é disponibilizada com acesso fácil (*desktop*) e na versão livre sem limitação do tempo de uso.

Trata-se de um banco de dados qualitativo que foi utilizado para codificação e categorização das informações provenientes da pesquisa documental, das observações e das entrevistas, conforme as estratégias de análise de dados qualitativos proposta por Hughes *et al.* (2010), visto em Nunes *et al.* (2017), a saber:

(i) leitura dos textos por entrevistado ou por pergunta; (ii) desenvolvimento de um esquema de codificação manual ou usando ferramentas de frequência de palavras; (iii) pesquisa de texto e auto codificação; (iv) codificação envolvendo indexação *versus* redução de dados;

(v) verificação de códigos observando a consistência e a omissão; (vi) busca por semelhanças ou diferenças. Essas estratégias foram combinadas com a análise de conteúdo (BARDIN, 2016).

d) *Software* SNA Ucinet® 6 for Windows® e módulo integrado NetDraw® 3, versão 6.718:

O *Software* SNA Ucinet® 6 for Windows® é um programa desenvolvido para a criação e manipulação de matrizes matemáticas de representação das redes sociais, tendo as relações sociais como elementos de análise (BEZ; FARACO; ANGELONI, 2012). Integra o pacote do *software* o módulo integrado NetDraw®, com a função de ordenar as interações entre os atores por meio de um gráfico de troca de informações, aplicando a teoria dos grafos (BOCCALETTI *et al.*, 2006), que favorece a interpretação e análise dos dados e, conseqüentemente, a inferência de resultados.

O *software* foi escolhido para pesquisa com base nos seguintes critérios (1) elaboração e manipulação de matrizes reticulares de modo simplificado; (2) flexibilidade dos arquivos utilizáveis; (3) possibilidade de importação de planilhas do *Microsoft* Excel; (4) visualização de dados em formato gráfico utilizado de forma independente (PASSERINO; MONTARDO; BENKENSTEIN, 2007, p. 7). Além disso, o *software* é citado na literatura como um dos mais utilizados para análise de redes sociais (CORRÊA; LIMA, 2008, p. 10) e encontra-se disponível para uso digital por meio de versões de acesso limitado (*desktop*) ou pago.

Trata-se de uma ferramenta de estatística descritiva que foi utilizada para conhecer as interações entre atores sociais (nós, vínculos e fluxos) através da análise qualitativa dos indicadores de densidade e centralidade (ALEJANDRO; NORMAN, 2005; BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2005; HANNEMAN; RIDDLE; 2005) cujos principais conceitos atrelados ao *software* Ucinet®, provenientes da teoria de análise de redes sociais, são demonstrados no Quadro 27.

Quadro 27 - Principais conceitos atrelados ao Ucinet®

Conceitos relacionados as interações entre os atores nas redes sociais	
Nós ou atores	Pessoas ou grupos de pessoas que se agrupam em rede; sua soma indica o tamanho da rede; são representados por círculos.
Vínculos	Laços que existem entre um ou mais nós, sendo representados por linhas.
Fluxos	Indica a direção do vínculo entre os atores, sendo representados por setas unidirecionais, bidirecionais ou soltas.
Conceitos relacionados aos indicadores gerados pelo <i>software</i>	
Tipo de Indicador	Descrição
Densidade	Medida expressa em percentagem do quociente entre o número de relações existentes com as relações possíveis, demonstrando a alta ou baixa conectividade da rede.
Centralidade	Expressa o número de atores com os quais um ator se relaciona na rede.
Centralização	Revela o ator mais central ao estar altamente conectado à rede.
Intermediação	Revela o ator com maior possibilidade de intermediar as comunicações entre os pares de nós, ou seja, ator-ponte.
Proximidade	Revela o ator com maior capacidade de alcançar todos os nós da rede.

Fonte: Adaptado de Alejandro e Norman (2005).

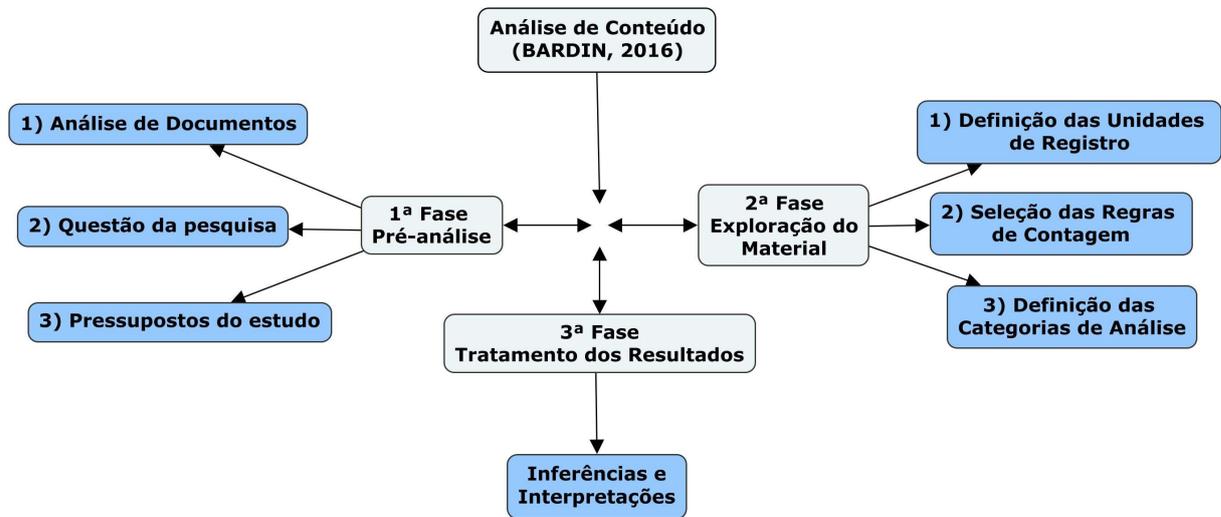
2) Técnicas de Análise:

a) Os documentos provenientes da revisão de literatura, bem como os demais documentos evidenciados durante a pesquisa foram organizados e submetidos ao gerenciamento por meio do banco de dados do *software* Mendeley®.

b) Tabelas, quadro e gráficos: A produção de tabelas, quadros e gráficos foi implementada no tratamento dos dados provenientes dos blocos (I) e (II) do roteiro de entrevista visando as análises do perfil dos entrevistados e do perfil das empresas/instituições do estudo de caso. O tratamento dos dados foi operacionalizado por intermédio do *software* Microsoft Excel®.

c) Análise de conteúdo: A análise de conteúdo utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2016) e analisa diferentes fontes de conteúdo, verbais ou não-verbais (SILVIA; FOSSÁ, 2015). A Figura 15, apresenta o esquema proposto por Bardin (2016) para a análise de conteúdo, o qual foi empregado na presente pesquisa.

Figura 15 - Esquema para análise de conteúdo



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Bardin (2016)

As etapas da análise de conteúdo foram desenvolvidas por meio do *software* Atlas.ti®, tendo por base o manual do programa (Atlas.ti, 2018), bem como o manuscrito elaborado por Soratto, Pires e Friese (2020), conforme explanação abaixo.

1ª Fase – Pré-análise: A pré-análise teve início com a leitura flutuante de todo o material à medida que eles foram evidenciados, visando o conhecimento e familiaridade com os dados da pesquisa. Em seguida, foram selecionados os materiais para integrar o *corpus* da análise do conteúdo, observando as regras de exaustividade, homogeneidade e pertinência. Esse processo foi desenvolvido com a organização dos dados provenientes das fontes de evidências, tais como as anotações e documentações da pesquisa documental, os registros do rascunho do relatório do protocolo de pesquisa e os áudios das gravações das entrevistas. As anotações e documentações da pesquisa documental foram organizados à medida que foram emergindo e, em paralelo com a realização das entrevistas e das observações diretas em campo, tipicidade do estudo de caso que favorece o encadeamento das evidências e a triangulação da dados (YIN, 2005; GIL, 2009). Assim, foi criado um novo projeto no *software* Atlas.ti®, denominado Pesquisa sobre a Rede de Cooperação da Cadeia do Biscoito, para inserção do material proveniente da revisão de literatura, importados do *software* Mendeley®, bem como dos materiais da pesquisa documental, suscetíveis à organização e leitura. À medida que as entrevistas foram realizadas, os áudios passaram pela audição e transcrição por completo através do *software* Atlas.ti® e, cada fala considerada importante foi associada a um ou mais

códigos, favorecendo a extração de todas as falas relacionadas a um mesmo código. Os códigos classificados foram agrupados em famílias relacionadas aos mesmos eixos temáticos de discussão para posterior análise. Salienta-se que, visando garantir a proteção dos entrevistados, bem como congruência e assertividade na análise das respostas, os atores, as empresas e as instituições não foram identificados na análise, mas tratados por codificação, sendo os produtores/comerciantes denominados PC1, PC2 (...) e os atores de desenvolvimento local designados ADL1, ADL2 (...). Os registros provenientes das observações foram submetidos à leitura e inseridos no *software* Atlas.ti®. Por motivo de compatibilidade com o Atlas.ti® os documentos foram digitalizados através do *software* Text Edit para geração de arquivos em formato RTF (*Rich Text Format*). As leituras, audições e transcrições foram observadas em consonância com a questão formulada para pesquisa e o pressuposto/quadro teórico do estudo. Esse procedimento de inserção dos arquivos no *software* tem como precedente a referência dos índices e a elaboração dos indicadores, a partir da atribuição de nomenclaturas com letras e números equivalentes as iniciais do documento e do sujeito investigado, por exemplo, (ETPC1 – Entrevista transcrita, produtor/comerciante 1), com o propósito de agilizar a busca dos elementos que foram observados para análise. Paralelamente, realizou-se o armazenamento dos documentos no computador, após catalogação em arquivo no programa *Microsoft Excel* e em pastas específicas no computador, para fins de organização e controle.

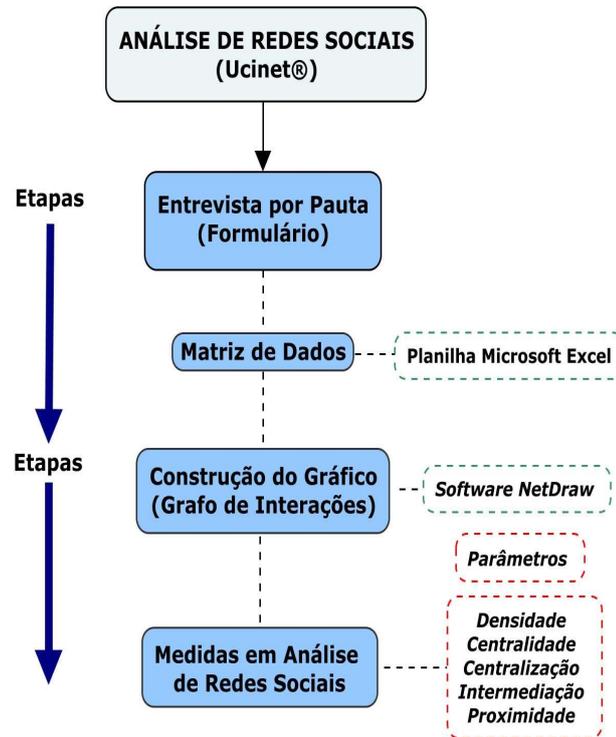
2ª Fase – Exploração do Material: A etapa de exploração dos materiais teve início com a transformação do conteúdo em unidades de registro, a partir dos significados presentes nos documentos, bem como nas falas transcritas dos entrevistados. A criação das unidades de registro teve por base o estabelecimento das regras de contagem frequencial. Nesse sentido, o *software* Atlas.ti® disponibilizou o recurso denominado contagem de palavras que apresenta a recorrência de palavras contidas nos documentos, em ordem alfabética e com o número de frequência destas palavras. No entanto, nem toda palavra auto codificada pelo *software* possui relação efetiva com o contexto em análise, sendo imprescindível a definição das unidades de contexto para uma melhor compreensão das unidades de registro. As unidades de contexto foram desenvolvidas por meio de um processo de codificação manual operacionalizada através da transposição da frequência de palavras provenientes do *software* para uma planilha no *Microsoft Excel*. Os aspectos frequentemente repetidos conduziram à padrões mais amplos que foram classificados e agrupados em unidades maiores que se relacionavam entre si, denominadas categorias de análise.

3ª Fase – Tratamento dos resultados: O tratamento dos resultados configura-se como a etapa final da análise de conteúdo, onde são realizadas as inferências e interpretações da pesquisa. A partir da padronização ampliada, o *software* Atlas.ti® permitiu o processamento de um gráfico representado por um arranjo visual de temas e assuntos, conectando as categorias de análise. Essas relações foram analisadas sob a ótica da triangulação de dados e códigos provenientes de dados primários em confronto com àqueles originados de dados secundários, observando as semelhanças e diferenças entre os achados, com vistas ao aperfeiçoamento qualitativo até a versão final da análise dos dados.

d) Análise descritiva: A análise descritiva é uma “técnica empregada na observação, registro, análise, classificação e interpretação de fatos, neste estudo as redes sociais, sem que haja interferência do pesquisador” (RODRIGUES, 2007, p. 4). A técnica de análise descritiva foi utilizada na investigação das redes sociais, por meio do processamento estatístico dos dados coletados, interações entre atores sociais (nós, vínculos e fluxos), que resultaram em indicadores para análise qualitativa dessas relações, densidade e centralidade da rede (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1985, 2005; BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2005; HANNEMAN; RIDDLE; 2005; ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Os dados que foram utilizados para tratamento por meio do *software* Ucinet® e seu módulo integrado NetDraw®, advém das indicações dos próprios atores ao responderem 4 (quatro) perguntas específicas constantes no roteiro das entrevistas por pauta.

A Figura 16 demonstra como os dados foram processados no *software* Ucinet® para fins de análise das redes sociais.

Figura 16 – Etapas da análise das redes sociais (software Ucinet®)



Fonte: Elaborado pelo autor.

As etapas da análise descritiva foram desenvolvidas com base no Manual Introdutório à Análise de Redes Sociais (ALEJANDRO; NORMAN, 2005), operacionalizando o *software* Ucinet® e seu módulo integrado NetDraw®.

1ª Etapa – Preparação das matrizes e registro das interações: Após a verificação das evidências provenientes das entrevistas, bloco (V), os dados foram processados para posterior análise. As interações provenientes das entrevistas foram lançadas em uma planilha do *Microsoft Excel* para fins de organização e controle. O processamento dos dados foi iniciado com a revisão das interações de cada ator com os demais atores da rede. Por exemplo, o ator PC1 poderia se relacionar com os atores PC2, ADL1 e ADL3 e não se relacionar com os demais atores. Ou ainda, o ator PC9 poderia não ter relação alguma com os demais atores. Foram constituídas matrizes para cada rede social analisada, organizadas pelos nomes dos atores em mesma quantidade tanto nas linhas (*Rows*) e como nas colunas (*Cols*), visando a constituição de uma matriz idêntica. As interações entre os atores também foram inseridas observando-se as linhas (*Rows*) e colunas (*Cols*), ou seja, elaborando-se uma matriz quadrada. Essa evidência repercutiu em número total de nós igual para cada rede social. A operacionalização da matriz

obedeceu ao parâmetro modo normal por se tratar da análise de uma rede assimétrica, que admite fluxos de interações unidirecionais e bidirecionais, uma vez que os atores tanto recebem informações como as transmitem. Após o registro dos nomes os nós foram estabelecidos a partir da atribuição do valor “0” quando não houve interação e “1” quando a interação ocorreu. Para tanto, considerando que um ator não interage consigo mesmo, as interseções (linhas e colunas) para o mesmo ator tiveram o valor “0” atribuído. Ao finalizar o preenchimento das interações, foram criadas matrizes no *software* Ucinet® por meio da função “*Matrix editor*”, a partir dos dados lançados em planilha do *Microsoft Excel*®. O arquivo final de cada matriz foi salvo em computador por meio do comando *File > Save as*, com atribuição do nome Rede Social do Biscoito (1, 2, 3 e 4, respectivamente).

2ª Etapa – Ilustração da matriz em gráfico: Essa etapa foi crucial para análise da rede, a partir da representação do grafo da troca de informações. O procedimento foi iniciado com o acionamento do módulo integrado do *software* Ucinet®, o *software* NetDraw® por meio de ícone específico. Aberta a janela do NetDraw® a matriz elaborada anteriormente foi importada do diretório do computador onde foi salva, executando o comando *File > Open > Ucinet dataset > Network > Open Data File > Rede Social do Biscoito (1, 2, 3 e 4, respectivamente)*. De imediato o *software* Ucinet® executou a representação gráfica da rede. Nesse momento foi realizada uma verificação minuciosa das interações movendo os nós e arrastando posições para a perfeita representação das interações, conforme dados inseridos, uma vez que o *software* Ucinet® sobrepõe um ou outro nó. Com a finalização da verificação foram visualizados os diferentes vínculos entre os atores, em sentidos unidirecionais e bidirecionais. O gráfico foi salvo em diretório do computador por meio do comando *File > Save diagram as > Jpeg*.

3ª Etapa – Indicador de Densidade (*Density*): A densidade (*Density*) da rede foi uma medida calculada a partir da operação de divisão do número de relações existentes pelo número de relações possíveis, multiplicando-se esse resultado por 100, conforme a fórmula: D (Densidade) = $[RE$ (Relações Existentes) / RP (Relações Possíveis)] x 100. Através do *software* Ucinet® as relações possíveis foram calculadas para cada rede multiplicando-se o número total de nós pelo número total de nós menos “1”, conforme a fórmula: RP (Relações Possíveis) = NTN (Número total de nós) x NTN (Número total de nós) - 1. Foram processadas as matrizes quadradas para verificação da densidade de cada rede social analisada. O processamento do cálculo da densidade foi conduzido pelo comando *Network > Whole Network & Cohesion > Density > Density Overall > Files > Network Dataset* visando a importação da matriz Rede

Social do Biscoito (1, 2, 3 e 4, respectivamente). Ao proceder com o “ok”, o *software* procedeu, imediatamente, com a geração do relatório constando o número de relações e a densidade da rede em análise.

4ª Etapa – Grau de Centralidade (*Centrality Degree*): O grau de centralidade da rede representa o número de atores aos quais um ator se mantém conectado, sendo identificado por intermédio do *software* Ucinet®. A soma das interações que um ator tem com os demais atores da rede representa o grau de saída (*OutDegree*) e o somatório das interações que os demais atores têm com um ator da rede representa o grau de entrada (*InDegree*). O processo para cálculo do grau de centralidade no *software* Ucinet® foi iniciado através do comando *Network > Centrality > _Degree (legacy) > Degree Centrality > Input dataset* visando a importação da matriz Rede Social do Biscoito (1, 2, 3 e 4, respectivamente). Nesse momento foi ajustado o parâmetro da rede ajustando o comando “no” na caixa de diálogo “*Treat data as symmetric*”, uma vez que o estudo trata de uma rede assimétrica e “no” na caixa de diálogo “*Include diagonal values*”. Ao proceder com o “ok”, o *software* procedeu, imediatamente, com a geração do relatório constando as medidas de centralidade com quatro colunas para cada ator, a saber: grau de saída (*OutDegree*), grau de entrada (*InDegree*), grau de saída normalizado (*NrmOutDeg*) e grau de entrada normalizado (*NrmInDeg*). O grau de saída normalizado (*NrmOutDeg*) e grau de entrada normalizado (*NrmInDeg*) representam percentualmente o grau de saída (*OutDegree*), grau de entrada (*InDegree*), respectivamente. O grau de saída normalizado (*NrmOutDeg*) contribui para indicação do ator central da rede. O relatório gerado também apresenta o índice de centralização de entrada da rede (*Network Centralization OutDegree*) e a centralização de saída da rede (*Network Centralization InDegree*), que representa, em valores percentuais, o nível de centralidade entre os atores em prol das ações da rede. O relatório apresenta, ainda, os indicadores gerais da rede, representados pelas estatísticas descritivas, a saber: a média (*mean*) de todas as relações; o desvio padrão (*Std Dev*) que expõe a variação da média; a soma (*sum*) de todas as relações; e o mínimo (*minimum*) e máximo (*maximum*), que indicam os graus mínimos e graus máximos de interações que os atores realizam dentro da rede. Após verificação do relatório e confirmação dos valores e índices realizou-se o salvamento do documento através do comando *File > Save as*.

5ª Etapa – Grau de Intermediação (*Centrality Betweenness*): O grau de intermediação representa o poder de intermediação das comunicações que o ator exerce na rede entre pares de atores. Na rede existem caminhos mais curtos que o ator pode seguir para se ligar a outros

atores, percorrendo por distâncias geodésicas (atores-ponte). O processo para cálculo do grau de intermediação no *software* Ucinet® foi iniciado através do comando *Network > Centrality > Degree > Freeman Betweenness > Nodes Betweenness > Input dataset*, visando a importação da matriz Rede Social do Biscoito (1, 2, 3 e 4, respectivamente). Ao proceder com o “ok”, imediatamente o *software* processou a geração do relatório apresentando duas colunas. A primeira coluna apresenta o grau de intermediação total (*Betweenness*) e a segunda coluna indica o grau de intermediação normalizado (*nBetweenness*), que expressa o percentual dos dados da primeira coluna. O relatório gerado também apresenta, em valores percentuais, o índice de centralização da rede (*Network Centralization Index*) em relação ao papel de intermediação dos atores em prol das ações da rede. Além disso, o relatório apresenta as estatísticas descritivas do grau de intermediação, a saber: a média (*mean*) de todas as relações; o desvio padrão (*Std Dev*) que expõe a variação da média; a soma (*sum*) de todas as relações; e o mínimo (*minimum*) e máximo (*maximum*), que indicam os graus mínimos e graus máximos de interações que os atores realizam dentro da rede quanto ao poder de intermediação das comunicações. Após verificação do relatório e confirmação dos valores e índices realizou-se o salvamento do documento através do comando *File > Save as*.

6ª Etapa – Grau de Proximidade (*Centrality Closeness*): O grau de proximidade mede a capacidade de um ator se ligar aos demais atores da rede, a partir da contagem de todas as distâncias geodésicas de um ator para se ligar aos restantes. O processo para cálculo do grau de intermediação no *software* Ucinet® foi iniciado através do comando *Network > Centrality > Closeness (old) > Closeness Centrality > Input dataset*, visando a importação da matriz Rede Social do Biscoito (1, 2, 3 e 4, respectivamente). Ao proceder com o “ok”, imediatamente o *software* processou a geração do relatório apresentando quatro tipos de proximidade, a saber: grau de distanciamento de entrada (*InFarness*), grau de distanciamento de saída (*OutFarness*), grau de proximidade de entrada (*InCloseness*) e grau de proximidade de saída (*OutCloseness*). Foi utilizado como padrão de análise o grau de proximidade de entrada (*InCloseness*), identificando o ator com maior possibilidade de transitar em direção aos demais atores, em razão da sua proximidade. O relatório gerado também apresenta o índice de centralização de entrada da rede (*Network in-Centralization*) e a centralização de saída da rede (*Network Centralization out-Centralization*), que representa, em valores percentuais, o nível de intermediação entre os atores em prol das ações da rede. Além disso, o relatório apresenta as estatísticas descritivas do grau de intermediação, a saber: a média (*average*) de todas as

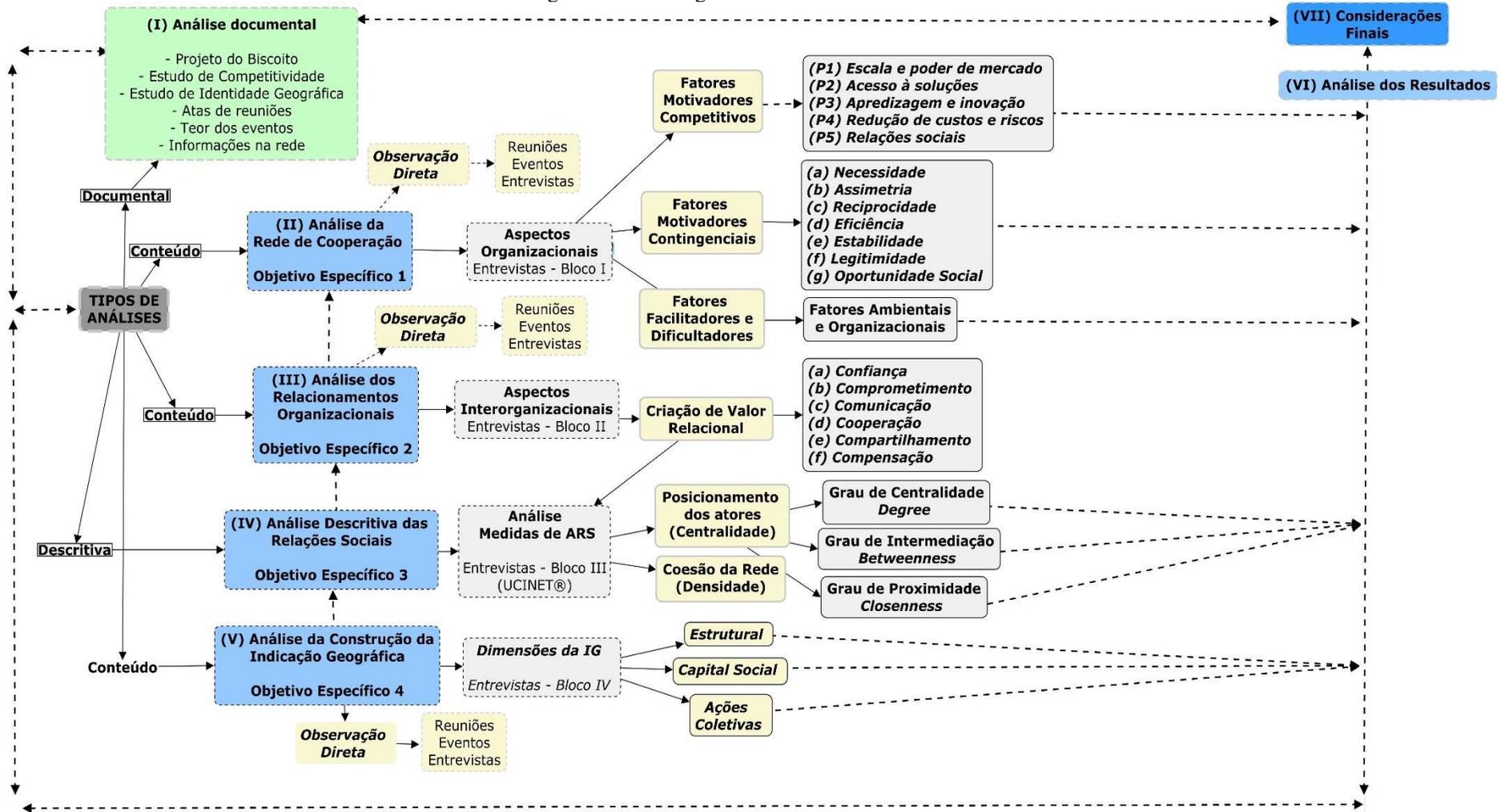
relações; o desvio padrão (*Std Dev*) que expõe a variação da média; a soma (*sum*) de todas as relações; e o mínimo (*minimum*) e máximo (*maximum*), que indicam os graus mínimos e graus máximos de interações que os atores realizam dentro da rede quanto a sua capacidade de se ligar aos demais atores. Após verificação do relatório e confirmação dos valores e índices realizou-se o salvamento do documento através do comando *File > Save as*. Ao final todos os relatórios foram importados dos diretórios específicos no computador para processamento em formato *jpg*, visando a análise descritiva.

Salienta-se que todas as etapas e procedimentos foram repetidos para cada um das 4 (quatro) perguntas relacionadas no bloco (V) do roteiro de entrevista por pauta. Assim, foram gerados 4 (quatro) grafos das trocas de informações, 4 (quatro) relatórios das medidas de análise de redes sociais (centralidade, intermediação e proximidade) e 4 (quatro) cálculos de densidade da rede que repercutirão na análise de 4 (quatro) redes sociais, a saber:

(1) análise dos laços sociais, (2) análise dos laços sociais mais amplos, (3) análise da cooperação (criação de valor relacional) e (4) análise da adoção da indicação geográfica. Claramente, as análises são imbricadas entre si por conta da articulação proposta no instrumento de pesquisa.

A escolha das ferramentas e o emprego das técnicas de análise de dados, articulada com a análise documental e as observações diretas, repercutiram na análise qualitativa da rede com base no cruzamento das análises de conteúdo e das análises descritivas das 4 (quatro) redes sociais. A Figura 17 apresenta o esquema da análise qualitativa da rede de cooperação, a partir da modelagem de coleta e análise de dados, com vistas a facilitar o entendimento da realização da pesquisa por meio de uma representação gráfica.

Figura 17 - Modelagem da coleta e análise de dados



Nota: O sequenciamento dos algarismos romanos representa o cumprimento das etapas de análise da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo de análise qualitativa da rede de cooperação, admitido para este estudo de caso, se fundamenta numa articulação de procedimentos qualitativos e descritivos visando a “comparação dos resultados provenientes da pesquisa empírica em relação às conclusões teóricas dos construtos concebidos dedutivamente” (GIL, 2009, p. 94). Assim, a análise final da pesquisa visa a produção de generalizações analíticas, ou seja, a partir de um quadro teórico foram produzidos resultados advindos da investigação empírica (*insights*) para análise em face a teorias mais abrangentes, nesse estudo as teorias de redes e indicação geográfica (YIN, 2010).

Esse modelo de análise se propõe à construção de *insights* teóricos para “indicar de que maneira as preocupações de pesquisadores e teóricos relacionados ao tema focalizado se apresentam no caso estudado” (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 647). Alguns autores (VARELLA; BARROS, 2005) tem discutido que para a implementação de uma indicação geográfica é imprescindível a mobilização e socialização de atores sociais por meio de uma rede de cooperação sistemática (DRUZIAN; NUNES, 2012).

Ademais, a criação de valor por meio das relações sociais (BEGNIS, 2007) é evidenciada como um aspecto potencializador de ações e práticas conjuntas dos atores (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019), tais como a adoção da indicação geográfica. Deste modo, contribui-se com o avanço do conhecimento ao analisar como essas pressuposições teóricas têm ocorrido no caso empírico.

3.8 Protocolo do estudo de caso

O instrumento de planejamento da investigação consta expresso por meio do protocolo de estudo de caso (Apêndice II), elaborado a partir das recomendações de Guerra (2010), considerando as características próprias do caso. Yin (2015) afirma que um protocolo de estudo de caso assegura um planejamento adequado e uma condução assertiva da pesquisa, além de garantir a confiabilidade científica e a possibilidade replicação do estudo.

As características contidas no protocolo expressam as recomendações de YIN (2015, p. 89), a saber: (1) uma visão geral do projeto do estudo de caso contemplando o objetivo, as questões do estudo de caso e as leituras relevantes sobre os tópicos a serem investigados; (2) os procedimentos de campo; (3) as questões do estudo de caso que o investigador deve ter em mente, os locais, as fontes de informação, os formulários para o registro dos dados e as possíveis fontes de informação para cada questão; e (4) um guia para o relatório do estudo de caso.

O protocolo contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais, que foram seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos, facilitando a coleta de dados e reduzindo a necessidade de se retornar ao local onde o estudo foi realizado (YIN, 2015), se constituindo como um meio de fidedignidade da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Além disso, o protocolo apresentou informações visando esclarecer aos entrevistados quais os objetivos da pesquisa e suas questões orientadoras iniciais. O papel do pesquisador foi claramente definido para os entrevistados, de modo a não gerar confusão com elementos que inspecionam, avaliam ou supervisionam atividades (YIN, 2015).

3.9 Critérios de validade e confiabilidade

Os critérios de validade e confiabilidade são reconhecidos na literatura como atributos de qualidade para condução de pesquisas científicas. A validade se relaciona com a precisão ou consistência na mensuração do conceito/construto, já a confiabilidade está ligada à coerência ou confiança em relação às descobertas da pesquisa (OLIVEIRA; WALTER; BACH, 2012, p. 229).

A literatura revela medidas de aplicação diferentes desses critérios nas pesquisas qualitativas, em relação às pesquisas estritamente quantitativas (ULLRICH, *et al.*, 2012). Isso se deve a “característica subjetiva de interpretação dos fenômenos verificadas no direcionamento qualitativo, inerente à condução do pesquisador, que se dirigem aos aspectos relacionados com pessoas, interações e observações de comportamento” (PAIVA Jr., LEÃO; MELLO (2011, p. 194).

Para este estudo, de caráter qualitativo, a validade foi satisfeita a partir dos seguintes critérios:

(a) diversidade de técnicas aplicadas (YIN, 2005), empregando a análise de documentos, as observações diretas e as entrevistas;

(b) validação do roteiro de entrevista semiestruturado (instrumento) por especialistas, inclusive a análise das 4 perguntas utilizadas para mapear os grafos, calcular a densidade e indicar as medidas de análise de redes sociais (centralidade, intermediação e proximidade), etapas da análise descritiva (BREWER; HUNTER, 2006; YIN, 2010);

(c) múltiplas fontes de evidências (YIN, 2005; CRESWELL, 2007), verificadas por meio do local onde acontecem as relações sociais (sede das empresas e instituições), dos atores

(produtores e agentes de desenvolvimento), dos eventos (reuniões, encontros de sensibilização, exposições e feiras de negócios) e dos processos (funcionamento da rede e dinâmica das relações);

(d) encadeamento das várias fontes de evidências (YIN, 2010), onde registros da análise documental, das anotações de rascunho do protocolo de estudo de caso (provenientes das observações) e das descrições, inferências e interpretações, advindas da análise de conteúdo das entrevistas, foram compilados por meio do *software* Atlas.ti® visando a elaboração do relatório analítico do estudo;

(e) triangulação de dados e informações (STAKE, 1995; DENZIN, 1994; CRESWELL, 1997), verificando a natureza das informações provenientes de cada fonte de evidência para reflexão sobre semelhanças e diferenças, selecionando o que de fato foi consubstanciado como essencial para triangulação.

(f) recombinação de evidências no tratamento e análise dos dados (YIN, 2010) por meio ferramentas estatísticas, utilizando a planilha do *excel* para categorização e classificação dos dados e o *software* Ucinet® para análise descritiva; e qualitativas, a partir do emprego da análise de conteúdo e do *software* Atlas.ti® visando a análise qualitativa;

(g) análise sistemática dos resultados (YIN, 2010), examinando o relatório analítico do estudo para produção de *insights*, inferências e conexões que corroboram com a teoria pré-existente e ampliam o conhecimento teórico.

Com relação a confiabilidade, em complementação a validade, foi satisfeita por meio dos seguintes critérios:

(a) elaboração do protocolo de estudo de caso (YIN, 2010), visando a possibilidade de repetição da pesquisa com a geração dos mesmos resultados;

(b) organização da pesquisa em banco de dados (YIN, 2010) em planilha do *Microsoft Excel* e dos *softwares* Mendeley e Atlas.ti®;

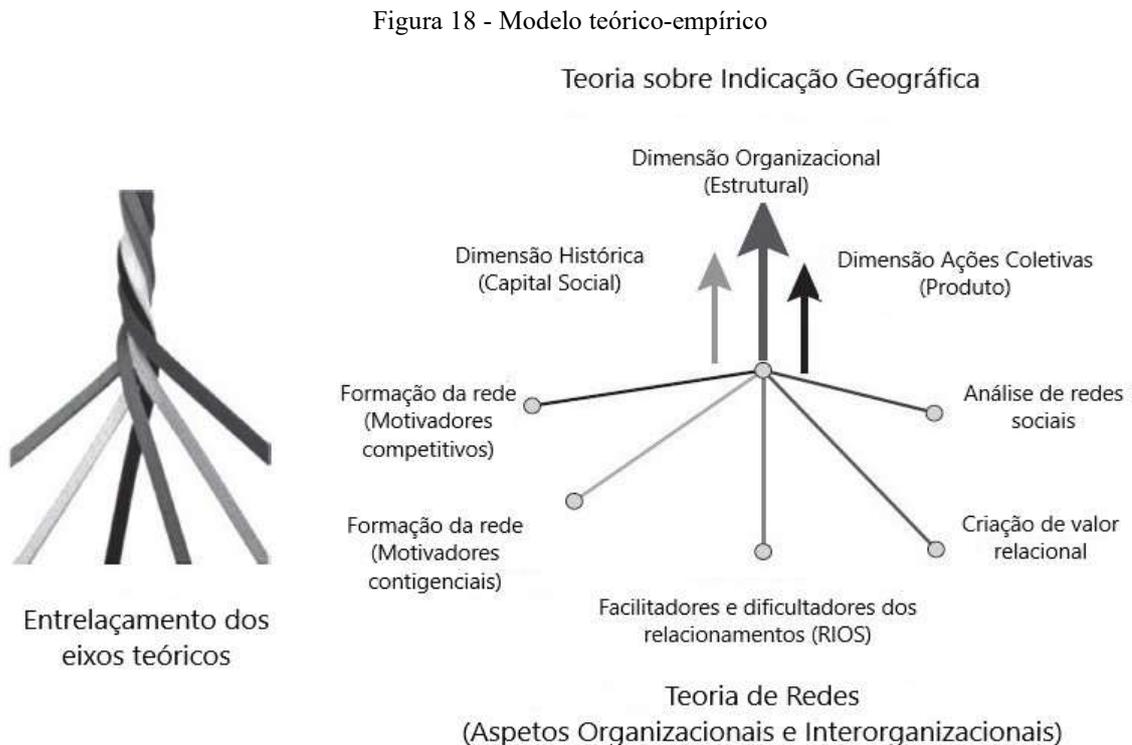
(c) adoção de medidas operacionais de pesquisa (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015, p. 37) para coleta e análise dos dados, conforme demonstrado no Quadro 26 e ao longo da seção 3.5 e 3.6 dos procedimentos metodológicos.

(d) manutenção da linha de evidências (YIN, 2010), estabelecendo uma cadeia de relações que parte do problema de pesquisa, protocolo, fontes de evidências, banco de dados e relatório do caso estudado;

(e) definição da unidade de análise (CALIXTO, 2008), facilitando a compreensão de onde foram extraídas as conclusões do estudo.

3.10 Modelo teórico-empírico da pesquisa

O modelo teórico-empírico elaborado para a presente pesquisa é representado pela Figura 18.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Leme, Aguiar e Rezende (2019, p. 157).

A figura demonstrada apresenta as ‘cordas’ que representam cada eixo teórico da teoria de redes analisado, a saber:

(1) formação da rede: fatores motivadores competitivos, explanados no Quadro 8 do referencial teórico; (2) formação dos relacionamentos interorganizacionais: fatores motivadores contingenciais (ambientais e organizacionais), explanados no Quadro 12 do referencial teórico; (3) formação dos relacionamentos interorganizacionais: fatores facilitadores e dificultadores, explanados nos Quadros 13 e 14 do referencial teórico; (4) criação de valor relacional: interação dos atores por meio de elementos sociais, explanado no Quadro 15 do referencial teórico; (5)

análise das redes sociais: coesão da rede e posicionamento dos atores, abordagem conduzida no referencial teórico sobre a densidade e centralidade da rede.

Por conseguinte, os eixos teóricos da teoria de redes ('cordas') são entrelaçados, formando um 'nó' representado pelas dimensões relativas à teoria sobre a indicação geográfica, a saber: (1) dimensão organizacional, referente a estrutura da rede de cooperação; (2) dimensão história, relativa ao capital social da rede de cooperação; e (3) dimensão das ações coletivas relacionadas ao produto e território. Assim, parte-se da premissa que quanto mais consistente o 'nó' estiver, maior a influência dos aspectos da rede de cooperação nas dimensões da indicação geográfica. De outro modo, quanto menos consistente o "nó" estiver, menor a influência dos aspectos da rede de cooperação nas dimensões da indicação geográfica.

A construção teórico-empírico tem por pressuposto que as relações interorganizacionais (cooperadas) são construídas no nível organizacional e interorganizational e, nesse processo, há uma participação ativa de múltiplos atores por meio das suas interações (socializações e mobilizações). A partir do comportamento humano, observados por meio de elementos sociais, as interações podem (ou não) reproduzir valor para as relações sociais, posicionar (ou não) os atores na rede e repercutir em ações coletivas.

As ações e práticas dos atores se relacionam diretamente com o processo de indicação geográfica. Assim, buscou-se analisar as relações interorganizacionais (cooperadas) em rede e sua influência no reconhecimento legal da indicação geográfica.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta, analisa e discute os resultados provenientes da pesquisa de campo, a partir do desenho metodológico proposto e sob as lentes teórica elegidas. Inicialmente, são demonstradas as evidências oriundas dos dados secundários que contribuíram para a caracterização da cadeia produtiva do biscoito e do setor alimentício. Em seguida, são expostos os resultados decorrentes das descrições, inferências e interpretações advindas da análise de conteúdo das entrevistas, bem como da análise descritiva das redes sociais que contribuíram para a caracterização da rede de cooperação do biscoito.

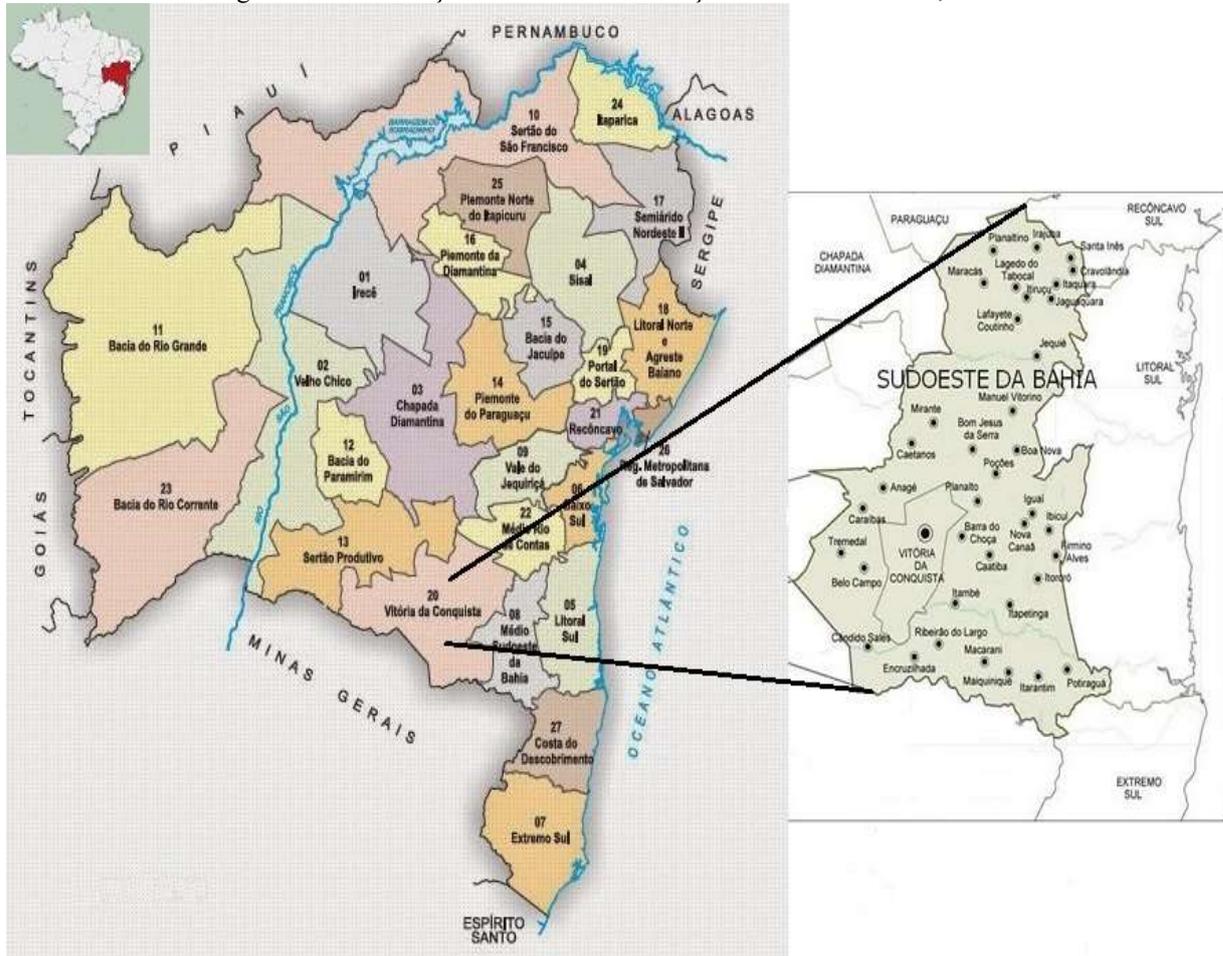
4.1 Caracterização da rede de cooperação do biscoito e do setor alimentício

A cadeia do biscoito se localiza geograficamente na região sudoeste do estado da Bahia, em divisa com a região norte do estado de Minas Gerais. A localização também pode ser concebida por Território de Identidade do Sudoeste Baiano, nomenclatura atribuída pela Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN, 2019), a partir da iniciativa do governo baiano, iniciada em 2003, em promover a regionalização do território do estado com um aspecto mais humanista, adequado ao sentimento de pertencimento e à realidade econômica e produtiva de cada região baiana (FIGUEIRA, 2017). Esse conceito foi adotado na presente pesquisa.

A Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN, 2019) define o território de identidade como um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial.

O Território de Identidade Sudoeste Baiano, já denominado Território de Identidade Vitória da Conquista no processo de territorialização, está localizado na região nordeste do Brasil, no estado da Bahia, conforme pode ser visualizado na Figura 19.

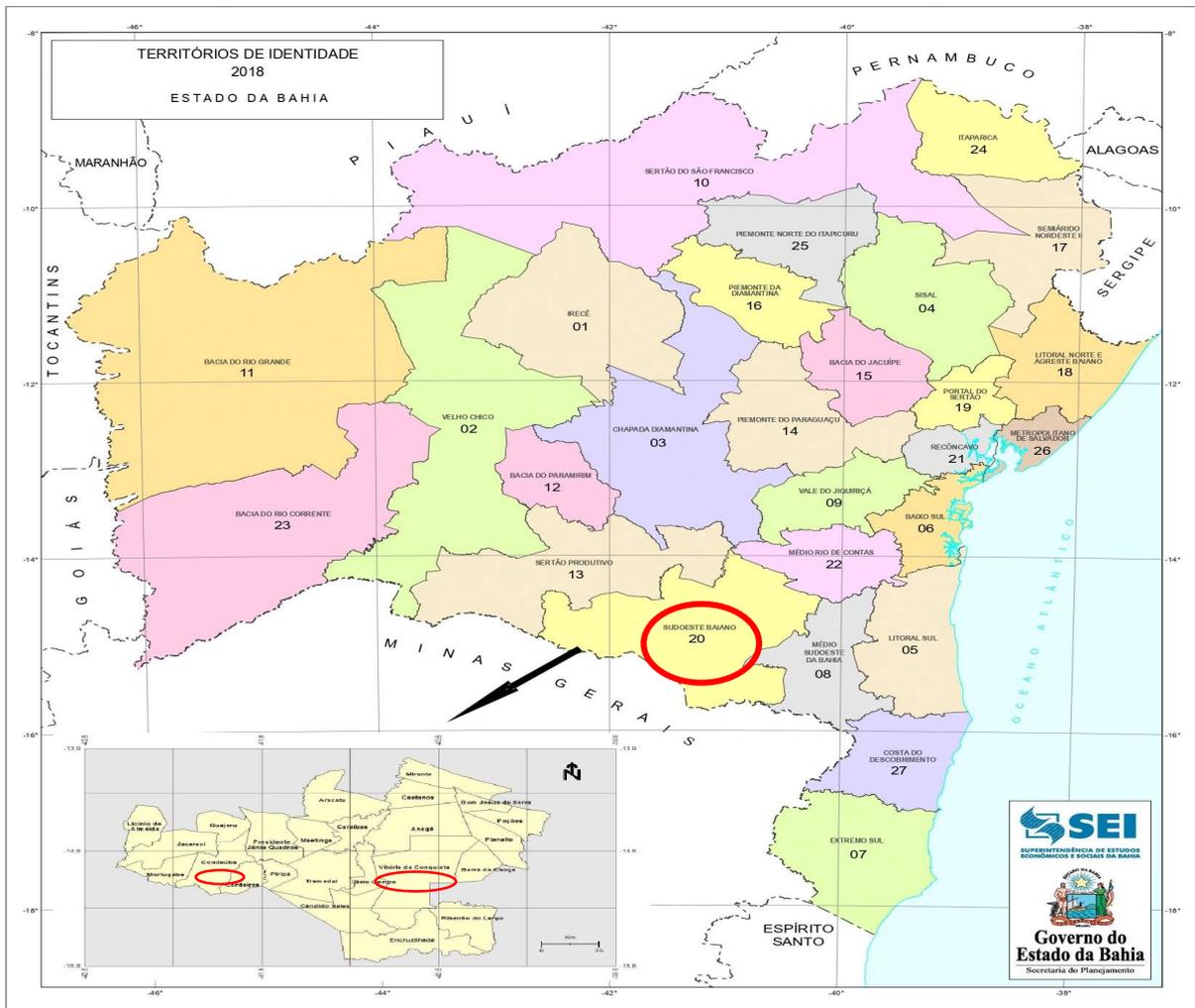
Figura 19 - Localização do território em relação ao estado da Bahia, Brasil



Fonte: Adaptado de Rocha (2008).

Em relação ao espaço geográfico do estado da Bahia, o Território de Identidade Sudoeste Baiano encontra-se no Centro Sul do estado e, como pode ser observado no mapa a seguir (Figura 20), é composto por 24 municípios: Anagé, Aracatu, Barra do Choça, Belo Campo, Bom Jesus da Serra, Caetanos, Cândido Sales, Caraíbas, Condeúba, Cordeiros, Encruzilhada, Guajerú, Jacaraci, Licínio de Almeida, Maetinga, Mirante, Mortugaba, Pripá, Planalto, Poções, Presidente Jânio Quadros, Ribeirão do Largo, Tremedal e Vitória da Conquista. O círculo em vermelho na Figura 20 destacam o Sudoeste Baiano e, mais precisamente, os municípios de Condeúba e Vitória da Conquista, investigados sob a ótica da cadeia do biscoito.

Figura 20- Território de identidade do sudoeste baiano e cidades integrantes



Fonte: Adaptado da Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN, 2019).

De acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado da Bahia (SDE), o Território de Identidade Sudoeste Baiano apresenta área de 27.397,74 km², que corresponde a 4,85% da área do estado da Bahia, distribuída de forma bem diferenciada entre os municípios que o compõe (SDE, 2016). Segundo o SDE (2016), a partir do IBGE (2014), a população total do território é constituída por 733 mil habitantes, a quarta maior população entre os territórios baianos, representando uma densidade demográfica de 26,77 habitantes por km². O órgão de governo também indica que o IDH da região consta calculado em 0,565 (IBGE, 2010).

Com relação a participação econômica, de acordo com os indicadores territoriais da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2019), o Território de Identidade do Sudoeste Baiano, em 2015, despontou no setor de comércio e serviços com o valor agregado bruto (VAB) de 63,3%, seguido pelo setor industrial, com 9,5%, e pela agropecuária, com 5,7%.

O produto interno bruto (PIB) do território nesse mesmo ano, atingiu cerca de 8,6 bilhões de reais, o que representou 3,5%, aproximadamente, do total do PIB da Bahia. O PIB per capita do território em 2015 foi de R\$ 11.857,17. Além disso, destacam-se a agricultura regional, alavancada pela lavoura do café e da mandioca, bem como a pecuária, com a produção de rebanhos suínos e equinos, ambos com percentual relevante frente os números apurados do estado da Bahia (Tabela 2). Salienta-se a importância da produção de mandioca, a qual será debatida mais adiante.

Tabela 2 - Economia no território de identidade do sudoeste baiano

Produto Interno Bruto (PIB)					
PIB	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
PIB (R\$ milhares)	5.775.668,16	6.324.206,47	7.300.397,28	7.963.409,58	8.696.628,04
PIB per capita	R\$ 8.291,23	R\$ 9.052,23	R\$ 9.861,03	R\$ 10.866,27	R\$ 11.857,17
Participação do PIB do TI na Bahia	3,5%	3,5%	3,5%	3,6%	3,5%
Participação dos setores na atividade econômica – 2015	Agropecuária	Indústria	Comércio e Serviços	Total*	
	5,7%	9,5%	63,3%	100,0%	
Principais atividades econômicas – 2017					
Agricultura	Lavoura temporária	Mandioca (7,1% do total produzido no estado).			
	Lavoura permanente	Café tipo arábica (55,7% em relação a produção total da Bahia).			
Pecuária	Rebanhos	Suínos (9,5% do total de rebanhos da Bahia); e equinos (7,6%).			
Indústria					
Comércio e Serviços	4.605 estabelecimentos comércio.		3.121 estabelecimentos serviços.		

Fonte: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2019).

Com relação ao mercado de trabalho o Território de Identidade do Sudoeste Baiano é representado por uma população com idade ativa de 583.412 mil habitantes, sendo atuantes economicamente 315.899 mil habitantes (IBGE, 2010). Segundo dados Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2019) o trabalhador ativo tem atuação concentrada no comércio e serviços, caracterizado por 7.726 estabelecimentos em funcionamento, o que emprega aproximadamente 50 mil pessoas. Não obstante, outros setores de atividade também contribuem para um estoque de emprego formal importante para o território, tais como o setor da administração pública e da indústria de transformação, conforme demonstrado no Tabela 3.

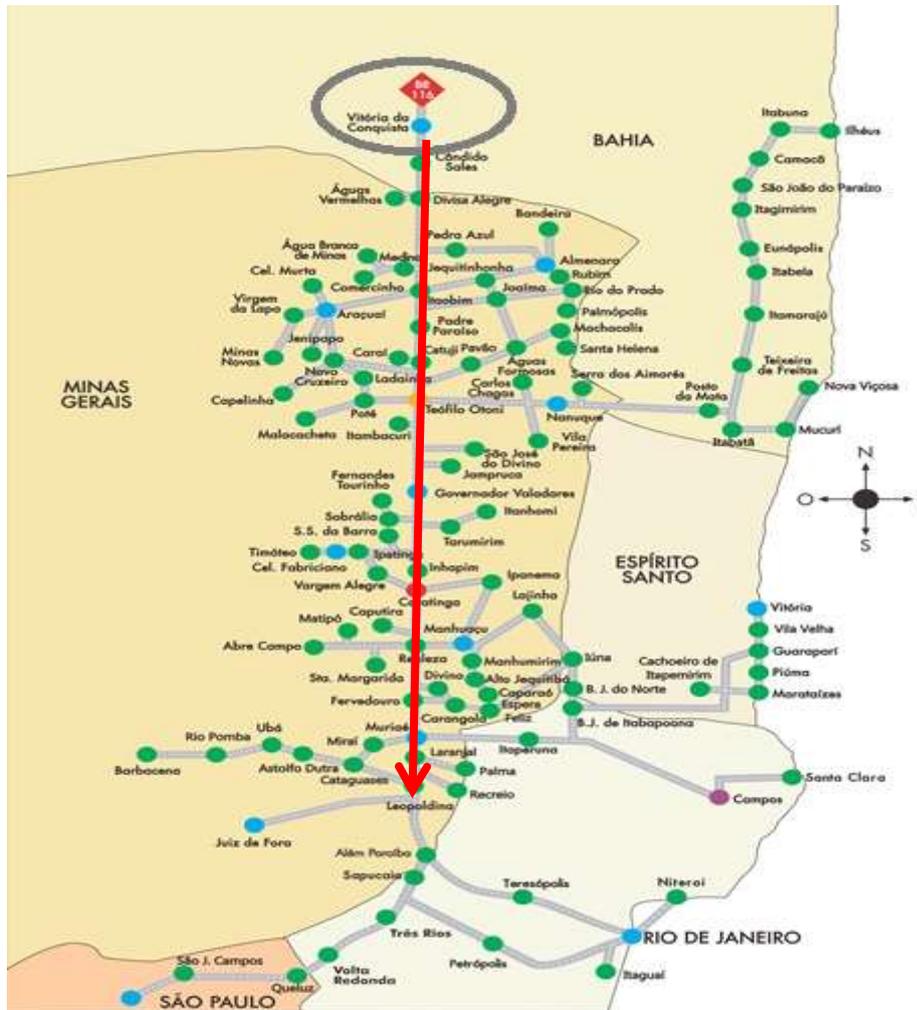
Tabela 3 - Mercado de trabalho território de identidade do Sudoeste Baiano

População em Idade Ativa (2010)	População Economicamente Ativa- PEA (2010)		Taxa de desocupação (2010)	
583.412	315.899		8,8%	
Mercado de Trabalho Formal (RAIS)				
Setor de atividade	2007		2017	
	Estabelecimentos	Estoque de emprego formal	Estabelecimentos	Estoque de emprego formal
Extrativa Mineral	25	273	28	273
Indústria de Transformação	520	6.803	782	11.371
Serviços Industriais de Utilidade Pública	4	155	14	424
Construção Civil	188	1.543	424	4.941
Comércio	3.010	14.177	4.605	21.958
Serviços	1.573	15.164	3.121	26.544
Administração Pública	44	18.643	52	23.170
Agropecuária, Extração Vegetal, Caça e Pesca	1.210	3.234	1.300	3.426
Total	6.574	59.992	10.326	92.107

Fonte: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2019).

O município de Vitória da Conquista/BA é o principal centro urbano do território de identidade, que em conjunto com os municípios de Planalto/BA e Poções//BA, detém proximidade com um trecho estratégico da BR 116, conforme Figura 21, rodovia longitudinal brasileira que tem início no município de Fortaleza/CE e término no município de Jaraguão/RS, na fronteira com o Uruguai, favorecendo o escoamento de produtos devido ao acesso aos grandes conglomerados urbanos brasileiros, representados pelos estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo e Rio de Janeiro.

Figura 21 - Mapa da BR 116, trecho partindo de Vitória da Conquista, Bahia



Fonte: Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN, 2019)

Observa-se, ainda, que o município de Vitória da Conquista/BA apresenta um contingente populacional de 306.866 habitantes (IBGE, 2010) o que representa 44% da população do território de identidade, muito superior aos demais 23 municípios que possuem menos que 50 mil habitantes cada. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Territorial Rural Sustentável e Solidário do Território Sudoeste Baiano, o processo histórico de formação territorial da região contribui para o destaque do município de Vitória da Conquista/BA, e ainda, porque o município se destaca enquanto cidade pólo na região circunvizinha e no norte/nordeste de Minas Gerais, no que se refere à saúde, educação e comércio (PTDRSS, 2016).

Com relação a atividade produtiva no território de identidade, o município de Vitória da Conquista/BA se destaca, em conjunto com o município de Condeúba/BA, com a produção

de biscoitos em um volume que supera as 5 mil toneladas/ano e que representa 78,3 milhões/ano (R\$) de recursos distribuídos economicamente no território, com 285 empresas relacionadas à produção de biscoito (SEBRAE, 2018). O volume da produção de biscoitos tem um impacto direto na contratação de trabalhadores no território, desencadeando no crescimento do emprego formal na região (SEBRAE, 2018).

Para o estabelecimento da produção de biscoitos, é oportuno salientar a importância da mandioca, raiz nativa e de fácil adaptação na região. Segundo Levantamento Sistemático da Produção Agrícola (IBGE, 2020) o Estado da Bahia apresenta-se como o quinto maior produtor de mandioca do Brasil, com safra de 963 milhões de toneladas estimada para o ano de 2020. O município de Vitória da Conquista, destaca-se no cenário da produção estadual, com 16 mil toneladas da produção em 2018, de acordo com o relatório de Produção Agrícola Municipal (IBGE, 2020).

A partir da extração mandioca deriva o amido, mais conhecido como goma ou polvilho, principal produto utilizado na produção dos biscoitos e que integra as mais diversas receitas tradicionais como o “biscoito de goma”, “avoador” e “cozido e assado”, atualmente agregado em sua apresentação, forma e sabor, bem como enriquecidos com doces, frutas, leite de coco, chocolates e ervas (SAMPAIO, 2006, p. 119). A tradição na produção dos biscoitos no município de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA pode ser observada no tempo médio de instalação das fábricas, em torno de 11 anos e com destaque para produtores atuantes no mercado há mais de 50 anos (SAMPAIO, 2006, p. 119).

4.1.1 Precedentes da rede de cooperação do biscoito

A perspectiva da cooperação entre produtores/comerciantes e agentes de desenvolvimento local tem como fato precursor o lançamento do Projeto do Biscoito, ação institucionalizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/BA, com o apoio de outros agentes, visando sensibilizar e capacitar empresários e pequenos produtores da cadeia produtiva do biscoito quanto a percepção de valor territorial e de mercado para os biscoitos.

O projeto foi apresentado aos produtores/comerciantes, bem como à sociedade, em 24 de maio de 2018, pelo Sebrae/BA e Movimento Pró-Conquistas, pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos de fomento local, assumindo o propósito de promover o

fortalecimento da cadeia produtiva do biscoito, a partir do estabelecimento de estratégias direcionadas ao processo de produção, produtos e serviços, com fundamento na gestão, acesso aos mercados, tecnologia e associativismo. As Figuras 22 e 23 registram o lançamento do Projeto do Biscoito.

Figura 22 – Lançamento do projeto do biscoito noticiado pela ACIVIC

ACIVIC - Associação Comercial e Industrial de Vitória da Conquista

ACIVIC
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL
DE VITÓRIA DA CONQUISTA

Publicada em: 25 de maio de 2018

PARCERIAS FORAM FORMADAS PARA O PROJETO: BISCOITO



O Biscoito Caseiro produzido em Vitória da Conquista e região tem uma qualidade única. É um produto típico da nossa cidade, que é conhecido em muitos lugares, ele transita não só pela Bahia, mas, também, para outros estados do Brasil.

Nos mercados nacionais e internacionais, muitos produtos são caracterizados não apenas pela marca que ostentam, mas também pela indicação da sua verdadeira origem geográfica. E os biscoitos feitos em Conquista se distinguem dos demais disponíveis no mercado pela sua qualidade particular. Porém, essa identidade ainda não existe quando o assunto é biscoito, devido à falta de algumas características.

Pensando nisso, o Movimento Pró Conquistas e o SEBRAE lançaram o Projeto: Biscoito Caseiro, na manhã de quinta-feira, 24, no Hotel Esplendor. Na oportunidade, o projeto foi apresentado para parceiros e formadores de opiniões. A expectativa é a que cada um presente no evento possa se inserir e agregar valor ao projeto e assim formar um comitê gestor para que as decisões sejam tomadas em conjunto com a finalidade de melhorar o ambiente de negócio no segmento do biscoito.

O objetivo do projeto é promover o fortalecimento da Cadeia Produtiva do Biscoito Caseiro, com estratégias e operações que aprimorem o processo de produção, produtos e serviços, considerando a gestão, acesso aos mercados, tecnologia e associativismo.

Fonte – Adaptado de Soares (2019).

Figura 23 – Lançamento do projeto do biscoito noticiado pela PMVC



Fonte – Adaptado de Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista (2019).

A apresentação do projeto do biscoito, ao contemplar o anseio da comunidade local, promoveu o início de articulações cooperadas entre os atores integrantes da cadeia produtiva, bem como governos, instituições de fomento, entidades empresariais, universidades, institutos federais e sociedade civil, sensíveis quanto ao valor intangível dos biscoitos e o seu potencial para o desenvolvimento socioeconômico regional.

Nesse sentido, ações passaram a ser realizadas, a exemplo de reunião realizada pelo Sebrae/BA e Movimento Pró-Conquistas com produtores locais, visando a sensibilização sobre o projeto do biscoito, estrategicamente realizada na semana em que se comemora o dia nacional do biscoito, especificamente em 20 de julho de cada ano. A Figura 24 apresenta o registro do momento de sensibilização junto à alguns produtores/comerciantes.

Figura 24 – Sensibilização de produtores em relação ao projeto do biscoito



Fonte – Agência Sebrae de Notícias Bahia (2019).

Um comitê gestor do projeto do biscoito foi constituído com o intuito de organizar as ações junto aos produtores/comerciantes, tais como fomentar e desenvolver medidas estratégicas e ações conjuntas. As instituições foram organizadas em grupos de trabalho relacionados aos temas associativismo, comunicação, crédito, gestão, mão-de-obra, mercado e tecnologia, estimulando o engajamento dos atores da cadeia produtiva.

Nesse momento, o projeto passou a contar com a Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR e Instituto Federal da Bahia – IFBA nos grupos de trabalho. O comitê passou a gerenciar um orçamento inicial de 148 mil (R\$) em 2018, ampliado em mais 790 mil (R\$) em 2019, proveniente do Sebrae/BA (70%) e das empresas (30%), este último subsidiado pela Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista/BA.

Dentre as medidas adotadas pelo comitê gestor, encontra-se o diagnóstico sobre a potencialidade da indicação geográfica, inicialmente não relacionada ao projeto, mas compreendida posteriormente como uma oportunidade de desenvolvimento dos produtos e do

local. Assim, foram realizadas visitas técnicas junto à associação responsável pela indicação geográfica no município de São Tiago/MG, visando a troca de informações, bem como reuniões com especialistas no intuito de verificar as etapas necessárias ao reconhecimento legal da indicação geográfica. A Figura 25 apresenta o registro da reunião com o especialista em IG.

Figura 25 – Ações para o reconhecimento legal da IG



Fonte – Agência Sebrae de Notícias Bahia (2019).

A investigação sobre o reconhecimento legal da IG para a região produtora culminou no estudo denominado Diagnóstico de Potencial para Indicação Geográfica, documento que apresenta resultados da pesquisa realizada pela empresa Global Service, a partir da coleta de informações em documentos e aplicação de questionários com produtores/comerciantes, agentes de desenvolvimento, acadêmicos e instituições de apoio. A Figura 26 evidencia a divulgação do evento de apresentação dos resultados da pesquisa à sociedade, ocorrido em 15 de Abril de 2019.

Figura 26 – Divulgação da apresentação do diagnóstico de IG

**APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DO BISCOITO
VITÓRIA DA CONQUISTA E CONDEÚBA**

O Projeto Biscoito convida para apresentação do Diagnóstico de Indicação Geográfica de Vitória da Conquista e Condeúba: etapa fundamental do projeto, que indicará o potencial do nosso produto para a busca de novos mercados.

Participe, contribua e conheça o potencial que o nosso território tem para a obtenção da Indicação Geográfica.



**INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DO BISCOITO
VITÓRIA DA CONQUISTA E CONDEÚBA**

**DATA: SEGUNDA, 15 DE ABRIL
HORÁRIO: 18H30 ÀS 20H30**

LOCAL: SEBRAE
Rua Coronel Gugé, 221 - Centro, Vitória da Conquista

Fonte – Agência Sebrae de Notícias Bahia (2019).

Outro estudo realizado, anterior ao diagnóstico de IG, foi o Estudo de Competitividade Local, desenvolvido pelo Sebrae/BA com o objetivo de mostrar aos produtores/comerciantes como competir no setor de biscoitos a partir da análise das oportunidades evidenciadas, traçando uma orientação fundamentada nas características da região produtora e nas tendências de mercado, bem como na análise de segmentação e atratividade do mercado local e nacional. O Estudo de Competitividade Local foi apresentado aos produtores/comerciantes e à sociedade em 18 de dezembro de 2018, conforme demonstra a Figura 27.

Figura 27– Divulgação da apresentação do Estudo de Competitividade Local

**APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE
COMPETITIVIDADE DO BISCOITO CASEIRO**

O PRÓ-CONQUISTAS, SEBRAE e as entidades parceiras do Projeto Biscoito Caseiro de Vitória da Conquista, Condeúba e Região, tem a honra de convidá-lo, para apresentação do 1º Estudo de Competitividade do Biscoito Caseiro: importante etapa do projeto, que norteará as ações para a busca de novos mercados para este importante promotor do Território de Vitória da Conquista, Condeúba e Região.

Venha participar e entender este momento. Uma oportunidade de reforçar a marca do nosso Biscoito para novos territórios. E de conhecer compradores em potencial.



**DATA: 18 DEZEMBRO
HORÁRIO: 18H30 ÀS 21H**

MULTIPLACE SHOPPING CONQUISTA SUL
Avenida Juracy Magalhães, 3340A - Felícia, Vitória da Conquista

Fonte – Agência Sebrae de Notícias Bahia (2019).

Assim, através do Estudo de Competitividade Local e do Diagnóstico para a Indicação Geográfica, o projeto foi assumindo uma perspectiva econômica, mas também social e cultural com ações direcionadas para a inserção de produtores desfavorecidos no mercado e o envolvimento da comunidade local e regional. A feira de biscoitos, por exemplo, foi realizada em *shopping* da cidade, em época próxima aos feriados juninos, no intuito de promover os biscoitos e favorecer a participação de pequenos empreendedores.

A inserção dos pequenos produtores também foi possível através da participação em eventos como no SUPERBAHIA, maior evento de supermercadistas, atacadistas e distribuidores de alimentos do estado da Bahia, bem como na feira de biscoitos e cafés da EXPOCONQUISTA, uma das maiores exposições agropecuárias do Nordeste. Outro evento importante que contou com a participação dos produtores foi o reconhecido Festival de Inverno Bahia. As Figuras 28 à 31 registram as ações realizadas.

Figura 28 – Feira de biscoitos em Vitória da Conquista/BA



Fonte – Adaptado de *Shopping Conquista Sul* (2019).

Figura 30 – Feira de biscoitos e cafés Expoconquista



Fonte – Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista (2019).

Figura 29 – Feira de negócios SuperBahia



Fonte – Câmara de Dirigentes Lojistas/VCA (2019).

Figura 31 – Exposição de biscoitos no Festival de Inverno Bahia



Fonte – Agência Sebrae de Notícias Bahia (2019).

A prefeitura do município de Vitória da Conquista/BA, em parceria com o Sebrae/BA, também propôs o desenvolvimento de ações para o acesso de produtores/comerciantes às consultorias empresariais do Programa Sebraetec, facilitando o aprendizado sobre a gestão empresarial. A Figura 32 evidencia a publicização da ação realizada.

Figura 32 – Desenvolvimento de ações com empresários do biscoito



Fonte – Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista (2019).

O avanço das ações do projeto convergiu para sensibilização dos órgãos de governo, tais como a Prefeitura e Câmara de Vereadores de Vitória da Conquista/BA, que instituíram, por meio da Lei Municipal nº 2320/2019, a semana do biscoito, a ser comemorada na primeira semana de agosto de cada ano. A Figura 33 apresenta a divulgação do novo instrumento legal.

Figura 33 – Divulgação da lei que institui a semana do biscoito



Fonte – Agência Sebrae de Notícias Bahia (2019).

As mobilizações dos atores locais repercutiram na criação de um fórum constituído por 10 empresas produtoras/comercializadoras de biscoito, amparadas pelo Sebrae/BA, Movimento Pró-Conquistas e Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista/BA, dentre outros agentes de desenvolvimento local. A criação do fórum teve o intuito de proporcionar o debate sobre os propósitos da cadeia produtiva, além de aproximar os atores e despertá-los para a constituição de uma associação capaz de exercer o papel da governança. Para tanto, o comitê gestor está viabilizando a contratação de uma consultoria de “Governança e Gestão de Processos” que auxilie os atores nesse processo. A Figura 34 registra a criação do fórum.

Figura 34 – Criação do fórum das empresas do biscoito



Fonte – Agência Sebrae de Notícias Bahia (2019).

Outra ação desenvolvida pelo comitê gestor do projeto do biscoito, foi a elaboração de um plano de comunicação, com o propósito de exteriorizar as ações conjuntas dos atores pelos canais de comunicação de marketing. Esse plano abrange também a proposta de elaboração de uma marca coletiva para dar maior visibilidade ao biscoito local, bem como a viabilização da participação de produtores/comerciantes na Feira de Panificação e Confeitaria da América Latina, que acontece em São Paulo/SP e é considerada uma plataforma importante no setor de alimentação para apresentação de produtos, novidades e tendências aos agentes de mercado.

Assim, a partir da explanação sobre as evidências encontradas é possível identificar algumas etapas que caracterizam as articulações do projeto do biscoito como inerentes ao processo de formação de uma rede de cooperação, como se expõe no Quadro 28.

Quadro 28 – Identificação das etapas do processo de formação da rede de cooperação

Etapas identificadas em relação ao processo de formação da rede de cooperação	Evidências na cadeia produtiva do biscoito	Teoria sobre redes de cooperação
Estabelecimento de objetivos comuns	Há um objetivo comum entre os atores, pautado no fortalecimento da cadeia produtiva do biscoito, a partir do estabelecimento de estratégias direcionadas ao processo de produção, produtos e serviços, com fundamento na gestão, acesso aos mercados, tecnologia e associativismo.	As redes interorganizacionais emergem das relações cooperadas, estabelecidas entre duas ou mais empresas, visando o alcance de objetivos comuns e interligados (ALVES, 2016). As estratégias de cooperação, pautadas nos relacionamentos interorganizacionais, possibilitam o alcance de resultados não acessados por meio da atuação isolada, uma vez que o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, por exemplo, são facilitados (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; VERSCHOORE FILHO; 2006; SIQUEIRA; TELLES, 2006; ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008; AMATO NETO, 2009; SOUZA <i>et al.</i> , 2014).
Identificação das empresas e atores	Identificação das empresas pertencentes à cadeia produtiva do biscoito, em especial produtores, comerciantes e agentes de desenvolvimento local.	O aprofundamento das relações de cooperação entre os indivíduos perpassa pela coesão interna com relação aos objetivos pretendidos (NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRO, 2002; BÖHE; SILVA, 2004; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2004). Ademais, aspectos como a governança transcorrem pela definição das pessoas ou setores que se beneficiarão do direito coletivo (VANDECANDELAERE <i>et al.</i> , 2011; FANTE; DALLABRIDA, 2016).

<p>Ações de sensibilização e conscientização</p>	<p>Reuniões e ações de sensibilização e conscientização sobre o potencial produtivo, social e mercadológico advindo da comercialização dos biscoitos, a partir da associação e cooperação entre os atores.</p>	<p>De acordo com Axelrod (1984,) a cooperação entre os atores supera em benefícios uma atuação de forma isolada, garantindo vantagens por meio de interações mais duráveis ou mais frequentes, uma vez que a perspectiva cooperativa advém de estratégias pensadas conjuntamente (AXELROD, 2010).</p>
<p>Organização dos atores</p>	<p>Constituição de comitê gestor e de grupos de trabalho temáticos centrados nos eixos associativismo, comunicação, crédito, gestão, mão-de-obra, mercado e tecnologia.</p>	<p>De acordo com Todeva (2006), as redes de cooperação têm a capacidade de facilitar as ações conjuntas e a integração de recursos para alcançar objetivos comuns. A soma de esforços proveniente das ações conjuntas dos atores, promovem a eficiência coletiva observada nas redes de cooperação (CASTELLS, 1990; NOHRIA, 1992; SCHMITZ; NADVI, 1999; AMATO NETO, 2000); SILVA, 2016; LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).</p>
<p>Disponibilização de conhecimentos</p>	<p>Estudos técnicos apresentando conhecimentos sobre processos de produção, tendências de consumo e segmentos de mercado.</p>	<p>Para autores como Hernandez e Giglio (2014), as redes de cooperação têm a função de promover o conhecimento e aprendizagem coletiva e, por meio das parcerias, propiciar o desenvolvimento de estratégias conjuntas visando a competitividade de mercado às empresas participantes (THOMSOM, 2006).</p>
<p>Inserção de pequenos produtores</p>	<p>Inserção de pequenos produtores no contexto de mercado através da participação em feiras e eventos.</p>	<p>As estruturas de governança em rede devem articular o empoderamento dos atores desfavorecidos, para que possam participar do processo de forma indistinta com os demais atores (VANDECANDELAERE <i>et al.</i>, 2011; FANTE; DALLABRIDA, 2016).</p>

Participação da comunidade local	Ações de visibilidade acerca dos valores dos biscoitos pela comunidade local.	O processo de pertencimento perpassa pelo saber-fazer, a cultura, a história e o meio ambiente, que é potencializado por meio do compartilhamento de informações e de valores entre os atores sociais, isso inclui a participação da comunidade local (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).
Aprendizagem dos produtores	Aprendizagem técnica ofertada aos produtores e comerciantes quanto aos processos de gestão e produção por meio de cursos.	A capacitação e as consultorias empresariais são importantes ferramentas disponibilizadas pela rede para fins de aprendizagem coletiva (BALESTRIN; VARGAS, 2002; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2004).
Estabelecimento da governança	Fomento aos mecanismos de governança entre os atores e gestão de processos, a partir do diálogo e de estudos direcionados.	A estrutura de governança se constitui como um elemento característico e importante das redes de cooperação (JONES <i>et al.</i> , 1997; ALBERS; 2005; PROVAN; KENIS; 2008), responsável por promover a resolução de conflitos, especialmente em ambientes complexos (WILLIAMSON, 2005).
Plataforma de debates e discussões	Desenvolvimento do fórum de produtores e comerciantes do biscoito como plataforma para o debate sobre as ações cooperadas.	Meios eficientes para troca de informações facilitam o desenvolvimento de aspectos importantes das redes, tais como a confiança e a governança (BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2000; KRASUSE <i>et al.</i> , 2000); SAHAY, 2003).
Canais de comunicação	Elaboração do plano de comunicação dos produtores para exteriorizar os objetivos das ações conjuntas, bem como estabelecer os canais apropriados de comunicação.	A comunicação facilita o compartilhamento de informações, bem como favorece o estreitamento das relações, essenciais para a constituição de redes de cooperação (MARCON; MOINET, 2000; CASTELLS, 1990; BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Deste modo, por meio da nuvem de palavras foi possível identificar uma maior centralidade para as palavras ‘biscoitos, produtos e produtores’, que aparecem respectivamente 228, 141 e 130 vezes no documento. Também surgiram com certa representatividade as palavras ‘região, nacional, crescimento e mercado’ que aparecem respectivamente 89, 79, 71 e 71 vezes. Nesse sentido, pode-se concluir que a mensagem principal do documento converge com o objetivo proposto para a realização da pesquisa de mercado, centrado em mostrar aos empresários do biscoito (produtores/comerciantes) e território (região) como competir no setor (biscoitos, produtos e crescimento) da melhor forma possível, de acordo com as oportunidades do mercado local e nacional.

O Estudo de Competitividade Local trata-se de um documento robusto, com 250 páginas, que reúne 12 (doze) entrevistas com produtores da região sudoeste da Bahia, em especial nos municípios de Vitória da Conquista e Condeúba, visando coleta de informações do setor de biscoitos. A Figura 36 apresenta os registros fotográficos das visitas realizadas junto aos produtores para realização das entrevistas investigativas, relacionando-os com os nomes das empresas produtoras.

Figura 36 – Produtores da região sudoeste da Bahia entrevistados



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Complementarmente, o ECL demonstra o resultado de 53 (cinquenta e três) entrevistas realizadas com compradores de Vitória da Conquista (10), Salvador (12), Feira de Santana (3), Jequié (7), São Paulo (13) e Brasília (8), com o intuito de coletar informações sobre o mercado, segmentação e *benchmark* (Figura 37), e entrevista com representante da Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados – ABIMAPI.

Figura 37 – Compradores dos biscoitos locais entrevistados



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Dentre os resultados do ECL encontra-se a análise da região produtora e do setor alimentício, que evidencia os elementos fundamentais para compreensão das características do grupo de produtores/comerciantes do Território de Identidade do Sudoeste da Bahia e a rede de cooperação, bem como a produção, vendas e tendência de consumo de biscoitos no Brasil e no Mundo.

Outro resultado evidenciado trata da análise das estratégias de mercado, que teve o intuito de diagnosticar as melhores formas de concorrer no mercado dos biscoitos tendo como objetivo o mercado local e nacional. Primeiramente, se expõe sobre a análise da região produtora e, em seguida, trata-se da análise das estratégias de mercado.

Nesse sentido, a análise da região produtora se concentrou nos seguintes aspectos: a) identificação dos principais atores da cadeia produtiva; b) linha do tempo da evolução da cadeia produtiva; c) distribuição geográfica dos principais atores; d) caracterização da rede de cooperação; e) características da região (número de empresas, volume de produção,

faturamento, evolução do emprego, fornecedores, mercados e clientes, mapeamento das empresas da cadeia produtiva por município e atividade); e f) levantamento dos principais desafios (ameaças e oportunidades) apontados pelos atores. Alguns desses elementos são abordados nos próximos parágrafos.

Os principais atores da cadeia produtiva envolvidos com o projeto do biscoito identificados pela pesquisa foram os produtores de biscoito de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA, os produtores e fornecedores locais de matérias-primas para a produção de biscoitos, os comercializadores de biscoitos, as empresas de transporte que distribuem os biscoitos dentro e fora da cidade, as prefeituras, principalmente as de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA, as instituições parceiras, como o Movimento Pró Conquistas, o Sebrae/BA e as instituições de ensino, laboratórios, institutos técnicos, órgãos públicos, entidades de classe, sendo o mais relevante o SENAI-CIMATEC em Salvador.

A Figura 38 apresenta o levantamento dos agentes que se relacionam com a cadeia produtiva do biscoito.

Figura 38 – Levantamento dos agentes da cadeia produtiva



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Complementarmente, a Figura 39 posiciona os principais agentes identificados em cada segmento da cadeia produtiva.

Figura 39 – Agentes da cadeia produtiva identificados



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Quanto a linha do tempo da evolução da cadeia produtiva observa-se no ECL que a história da região tem início com a concentração de agricultores de mandioca, famílias que sobreviviam do plantio do vegetal, cultura agrária herdada de alguns indígenas que se assentaram na região em tempos passados.

Assim, da cultura da mandioca derivou o surgimento de produtos como gomas, farinhas, polvilhos e biscoitos, que se destacaram com o desenvolvimento dos centros urbanos e a dinamização de seus comércios a partir das décadas de 50-60, culminando na década de 70 com o fortalecimento do setor cafeeiro e industrial e a instalação do distrito industrial de Imborés em 75, em especial no município de Vitória da Conquista/BA.

Destaca-se, também, nesse contexto o estímulo à comercialização dos produtos alimentícios, incluindo os derivados da mandioca e biscoitos, a partir do estabelecimento de feiras livres no município de Vitória da Conquista/BA na década de 80, que deu início à tradição da comercialização e consumo de biscoitos.

Além disso, a constituição de novas rotas comerciais no entorno do município, com a construção de importantes rodovias do país, como a BR-101 e a BR-116, proporcionaram a facilitação na distribuição comercial à diferentes regiões nacionais, bem como favoreceram a circulação de muitos transeuntes e turistas, potencializando a cultura do biscoito de Vitória da Conquista/BA.

Observa-se, ainda, a partir dos anos 2000, o surgimento de ações governamentais, como a criação da Cooperativa Mista Agropecuária do Sudoeste da Bahia - COOPASUB em 2005, em decorrência da articulação entre instituições como a Fundação Banco do Brasil, Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), Sebrae/BA, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Embrapa, Conab e prefeituras municipais, além da criação da fábrica de fécula em 2009, importante equipamento que contribuiu para a inclusão social e o aumento da renda de agricultores e familiares.

Por fim, a pesquisa registra, a partir da década de 2010 em diante, um processo de modernização da produção de biscoitos caseiros, potencializado pelo incremento de maquinários e profissionalização dos processos produtivos, que resultaram no aumento do volume de produção diária dos biscoitos. A comercialização dos biscoitos passou a se estruturar com a adesão de redes supermercadistas, padarias, boutiques, cafeterias, empórios e aeroportos, atingindo canais de mercado mais sofisticados. A Figura 40 ilustra a linha do tempo da evolução da cadeia produtiva do biscoito na região.

Figura 40 – Linha do tempo da evolução da cadeia produtiva do biscoito



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Com relação à distribuição geográfica dos principais atores da cadeia produtiva do biscoito, o estudo revelou que o município de Vitória da Conquista/BA concentra o maior número de produtores, num total de 268, enquanto o município de Condeúba/BA conta com apenas 17 produtores. Os produtores dessas cidades são os principais responsáveis pela fabricação de biscoitos na região. A Figura 41 destaca os principais produtores e sua distribuição geográfica no mapa do Estado da Bahia.

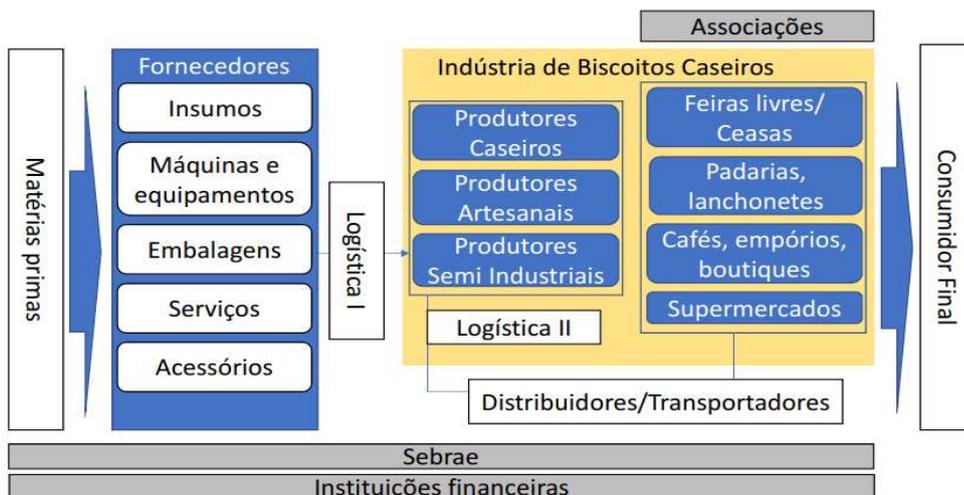
Figura 41 – Principais produtores do biscoito e sua distribuição geográfica



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Em referência à caracterização da cadeia de produtiva o ECL faz representação dos principais atores, bens e serviços, assim como a distribuição desses elementos na região, segmentando a cadeia em 4 (quatro) tipos. A Figura 4 apresenta uma visão geral dos tipos de segmentos da cadeia produtiva identificados no ECL.

Figura 42 – Visão geral da cadeia do biscoito



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Em relação aos fornecedores, a Figura 43 apresenta a cadeia produtiva dos biscoitos a partir da origem das matérias-primas produzidos e distribuídos localmente, bem como aponta a dependência em relação a produtores e distribuídos regionais.

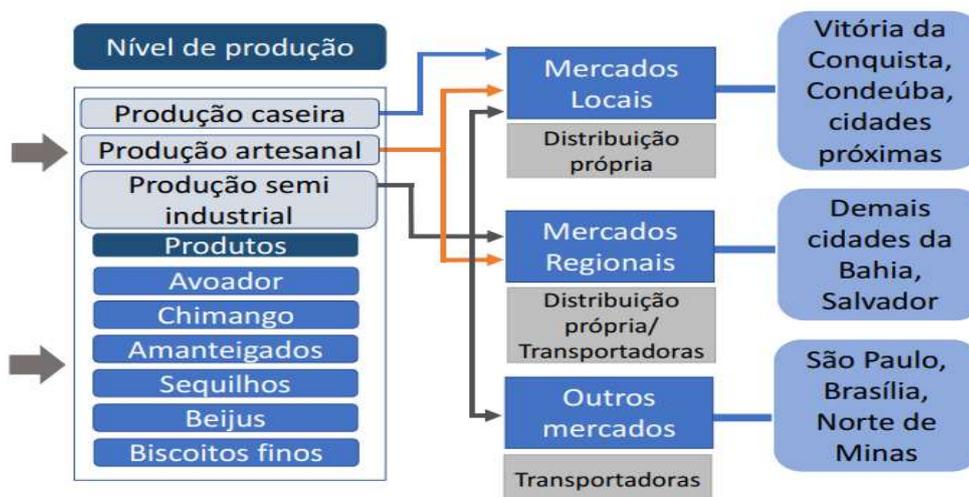
Figura 43 – Cadeia produtiva (fornecedores)



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Concernente à produção e distribuição dos biscoitos, a Figura 44 evidencia o destino dos biscoitos produzidos em relação aos mercados, por tipo de produção, caracterizando os meios logísticos empregados pelos produtores/comerciantes.

Figura 44 – Cadeia produtiva (produção e distribuição dos biscoitos)



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Ainda em relação à cadeia produtiva, o ECL apresenta, de maneira resumida, exemplos de processo produtivo dos biscoitos tipo avoador e sequilho, bastante comuns na comercialização em feiras e lojas específicas, conforme Figura 45.

Figura 45 – Exemplo de processo produtivo biscoito avoador e sequilho



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Relativo às características da região produtora o ECL evidenciou o número de empresas, o volume de produção, o faturamento, a evolução do emprego, os fornecedores, os mercados e clientes, o mapeamento das empresas da cadeia produtiva por município e atividade, o mapa dos tipos de canais de distribuição e a sede local/nacional das empresas produtoras.

Quanto ao número de empresas, o estudo demonstra que a cadeia produtiva é representada por 72 produtores formais de biscoitos na região e 213 informais, o que representa apenas 25% formais. Além disso, integram a cadeia produtiva fabricantes de derivados da mandioca (66), varejistas e atacadistas de biscoitos e derivados da mandioca (694), minimercados, mercearias e armazéns (1108) e supermercados/hipermercados (83). A Figura 46 apresenta o quantitativo de empresas relacionadas à cadeia produtiva do biscoito.

Figura 46 – Quantitativo de empresas relacionadas à cadeia produtiva do biscoito

		Fabricantes de derivados da mandioca	Fabricantes de biscoitos	Varejistas e Atacadistas de biscoitos e derivados da mandioca	Minimercados, Mercarias e Armazéns	Supermercados e Hipermercados
Vitória da Conquista	MEI's	17	27	359	642	0
	Formais	4	41	252	359	79
	Informais	40	200	65	20	0
	Total	61	268	676	1.021	79
Condeúba	MEI's	0	2	6	40	0
	Formais	0	2	7	42	4
	Informais	5	13	5	5	0
	Total	5	17	18	87	4

Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Sobre os aspectos da produção dos biscoitos, também se observa que a maior parte da produção atual, em torno de 5 (cinco) mil toneladas/ano, se concentra nas empresas formais, principalmente as mais estruturadas (67%), muito embora a maioria dos fabricantes de biscoitos em Vitória da Conquista e Condeúba (75%) sejam pequenos produtores informais. Esse volume de produção representa 78,3 milhões/ano (R\$) de recursos distribuídos economicamente no Território de Identidade do Sudoeste Baiano. A Tabela 4 demonstra o volume de produção por tipo de empresa, formal ou informal.

Tabela 4 – Volume de produção por tipo de empresa (formal/informal)

Fabricantes de biscoitos e bolachas		Empresas	Funcionários	Produção anual	Porcentagem produção
Vitória da Conquista	Formais	68	313	3.003.000 Kg	58%
	Informais	200	370	1.620.000 Kg	31%
Total Conquista		268	383	4.623.000 Kg	89%
Condeúba	Formais	4	42	491.000 Kg	9%
	Informais	13	20	80.000 Kg	2%
Total Condeúba		17	62	571.000 Kg	11%
Total Geral		285	445	5.194.000 Kg	100%

Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Ainda relacionado à produção, constata-se que o nível de produção dos trabalhadores aumenta de acordo com o tamanho e a estrutura da empresa, uma vez que empresas maiores e mais estruturadas usam mais maquinários que incrementam a produção e aumentam a

produtividade. Exemplo disso é demonstrado na região do Território de Identidade do Sudoeste Baiano onde o produtor individual produz 4 mil kg/ano de biscoito, enquanto empresas com mais de 20 funcionários produzem em média 13 mil kg/ano.

A Tabela 5 ilustra o volume de produção por tamanho das empresas situadas nos municípios de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA, a partir do Relatório Anual de Informações Sociais em (2017), do Portal do Empreendedor (2018) e das entrevistas com os produtores.

Tabela 5 – Volume de produção por tamanho da empresa

	Tamanho da empresa				
	Produtor individual	0-4 funcionários	5-9 funcionários	10-20 funcionários	Mais de 20 funcionários
Produtividade por empregado	4.000 kg/ano	4.000 kg/ano	6.000 kg/ano	8.000 kg/ano	13.000 kg/ano
Empregados Conquista	127	219	124	125	115
Produção Conquista	4.623.000 Kg/ano				
Empregados Condeúba	12	10	9	0	33
Produção Condeúba	571.000 Kg /ano				

Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Para fins de comparação, o maior grupo produtor de biscoitos nacionais, M. Dias Branco, contava com 9.056 funcionários em 2017, produzindo cerca de 551,4 mil toneladas de biscoitos, segundo seu relatório anual, representando uma produtividade anual mínima de biscoitos de 60,8 mil kg/ano por trabalhador. A Figura 47 retrata a produção de biscoitos por trabalhador na empresa M. Dias Branco, de acordo com dados do relatório anual da empresa em 2017.

Figura 47 – Produção de biscoitos por trabalhador na M. Dias Branco



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Ainda em análise aos aspectos da produção, constata-se que o crescimento da produção acompanha a curva de variação do posicionamento dos fabricantes, que antes da crise de 2013/2014 se propagava de forma ascendente, sendo evidente uma retomada para o desenvolvimento a partir da busca por canais mais sofisticados e novos mercados, como a linha de biscoitos artesanais e semi industriais, conforme demonstra a Figura 48.



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Quanto ao faturamento nota-se que os produtores formais (72) respondem pela maior parcela do faturamento sobre a produção dos biscoitos no Território de Identidade do Sudoeste Baiano, número estimado em aproximadamente 70% do faturamento total entre os produtores. Nesse cenário, registra-se que no município de Condeúba/BA quase 88% do faturamento é distribuído entre as empresas formais e em Vitória da Conquista/BA esse percentual é consubstanciado próximo de 67%.

A Tabela 6 indica o faturamento anual dos produtores distribuído entre os tipos de empresa por município.

Tabela 6 – Faturamento anual dos produtores

Fabricantes de biscoitos e bolachas		Empresas	Faturamento anual	Percentagem faturamento
Vitória da Conquista	Formais	68	R\$ 46.649.000	59,53%
	Informais	250	R\$ 23.160.000	29,56%
Total Conquista		268	R\$ 69.809.000	89,09%
Condeúba	Formais	4	R\$ 7.511.000	9,58%
	Informais	13	R\$ 1.040.000	1,33%
Total Condeúba		17	R\$ 8.551.000	10,92%
Total Geral		285	R\$ 78.360.000	100%

Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Outra variante sobre o faturamento observado se traduz flutuação do preço médio de venda dos biscoitos em relação ao porte da empresa, onde as empresas com maior estrutura de funcionários alcançam maior produtividade e, por consequência, maior preço médio por quilo de biscoito. A Tabela 7 realça o faturamento das empresas pelo número de funcionários por produtores nos municípios.

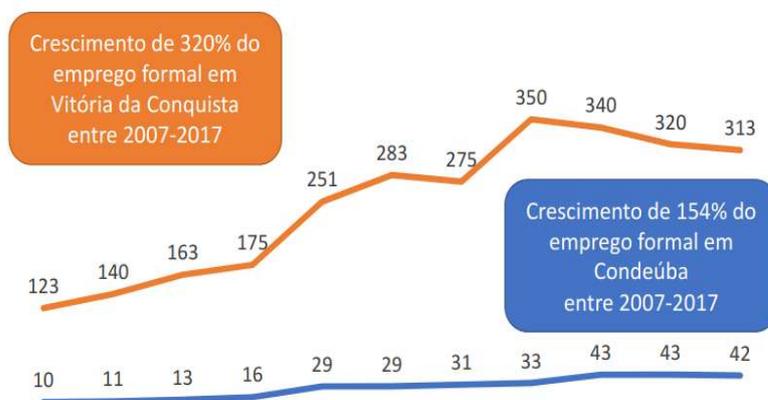
Tabela 7 – Faturamento anual da produção por funcionário

	Tamanho da empresa				
	Produtor individual	0-4 funcionários	5-9 funcionários	10-20 funcionários	Mais de 20 funcionários
Preço médio de venda	R\$13/Kg	R\$13/Kg	R\$18/Kg	R\$16/Kg	R\$15/Kg
Produção Conquista	508.000 Kg/ano	876.000 Kg/ano	744.000 Kg/ano	1.000.000 Kg/ano	1.495.000 Kg/ano
Faturamento Conquista	R\$69.809.000/ano				
Produção Condeúba	48.000 Kg/ano	40.000 Kg/ano	54.000 Kg/ano	0	429.000 Kg/ano
Faturamento Condeúba	R\$8.551.000 /ano				

Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Quanto à evolução do emprego, há uma relação direta entre o volume da produção de biscoitos e a contratação de trabalhadores no território Sudoeste Baiano. Segundo o Sebrae (2018), a partir dos dados da Relação Anual de Informações Sociais, o crescimento do emprego formal no período de 2007/2017 evoluiu 320% em Vitória da Conquista/BA, com recuo após a crise 2013/2014, e 154% em Condeúba/BA. A Figura 49 apresenta o gráfico da evolução do emprego formal entre os produtores de biscoitos nos municípios.

Figura 49 – Evolução do emprego formal entre os produtores de biscoitos



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Quanto aos fornecedores, o ECL revela que os produtores locais de insumos não suprem as demandas relativas à produção dos biscoitos, o que evidencia o poder produtivo dos biscoitos na região. Assim, a produção local está atrelada à suprimentos advindos de fornecedores de outros locais e estados, como o Paraná/PR. A Figura 50 exibe os principais fornecedores de matéria-prima, dentre àqueles situados localmente e externamente à cadeia produtiva do biscoito.

Figura 50 – Principais fornecedores de matéria-prima para produção de biscoitos



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Quanto ao mercado e clientes, o ECL indica que a maior parcela da produção (90%) é comercializada na região, bem como em importantes municípios baianos, como Salvador e Feira de Santana. Não obstante, os biscoitos produzidos também abrangem consumidores nos estados de São Paulo, Brasília e Norte de Minas Gerais. Na Figura 51, é possível observar a comercialização dos biscoitos por região, a partir da planta fabril de produção (caseiro, artesanal e semi industrial).

Figura 51 – Comercialização dos biscoitos por região e tipo produzido



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Nesse sentido, o ECL revela um mercado consumidor para os biscoitos caseiros centrado, predominantemente, na região circunvizinha. Esse tipo de produto, geralmente, é comercializado em pequenos lotes, de modo que produtores/comerciantes direcionam seus esforços de venda em feiras e pequenos comércios, sendo o principal foco o preço. O biscoito caseiro também possui uma relação de consumo fortemente associada à tradição do saber-fazer local (PEREIRA *et al.*, 2016).

Já os produtos artesanais atendem mercados também locais, no entanto visando um consumidor mais exigente, seja por meio de lojas próprias, e mercados como Salvador e Norte de Minas, a partir de locais específicos tais como cafeterias, empórios, boutiques e lojas. Essa opção por produtos artesanais revela a busca dos consumidores por produtos de maior qualidade e em embalagens mais atraentes (NIEDERLE, 2013; ZENKER, 2015). Esse tipo de produto normalmente têm um preço mais elevado, por conta da qualidade e pelo custo de transporte. Entretanto, em razão da pequena escala de produção, os produtores artesanais não conseguem atender as redes de supermercados e mercados maiores.

Os produtos semi industriais, por sua vez, conseguem competir em mercados mais distantes com escalas maiores de produção e preço. Atendem as feiras, os supermercados e algumas redes locais e pedidos maiores em cidades mais distantes. Os custos de transporte normalmente são diluídos no volume vendido, adequando qualidade e preço. Uma perspectiva que pode fortalecer o alcance de novos mercados é o atrelamento do conceito de qualidade e confiabilidade ao aspecto da origem, no qual é possível por meio do reconhecimento da indicação geográfica (CERDAN, 2013; MEDEIROS, 2015; VIEIRA; LOURENZANI, 2019).

Quanto ao mapeamento das empresas, observa-se uma distribuição geográfica local dispersa, distribuída entre os bairros da cidade no que tange ao município de Vitória da Conquista/BA e concentrada no centro no que concerne à Condeúba/BA. A teoria de rede aborda que dentre as empresas que se articulam nesse tipo de configuração existem aquelas que se apropriam da aglomeração geográfica para adquirir vantajosidade (COSTA, 2005), aspecto que deve ser considerado pelos produtores locais para facilitar a estruturação e uniformização de ações coletivas (JARILLO, 1988; VERSCHOORE FILHO, 2006). A Figura 52 demonstra o mapeamento das empresas nos municípios.

Figura 52 – Mapeamento das empresas produtoras de biscoito



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Quanto ao levantamento dos principais desafios (ameaças e oportunidades) apontados pelos atores, o estudo evidencia como aspectos relevantes o aumento das vendas, principalmente por meio da divulgação, o aumento da produção, seja por meio da aquisição de maquinários ou contratação de mão de obra. Ainda há relatos quanto a elevação da concorrência, considerada uma ameaça entre os produtores. A Figura 53 ressalta os desafios apontados pelos produtores por tipo de planta fabril.

Figura 53 – Desafios apontados pelos produtores de biscoito

Caseiros	Artesanais	Semi Industriais
Aumentar vendas	Aumentar vendas	Aumentar vendas
	Abrir pontos de venda	Melhorar distribuição
Melhorar divulgação	Novos mercados – Salvador	Novos mercados – Supermercados
Aumentar produção	Aumentar produção – manter qualidade	Reduzir custos

Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

O Estudo de Competitividade Local aborda, dentro da análise da região produtora, aspectos relativos ao setor de alimentos no Brasil e no Mundo, tais como: a) produção, vendas e crescimento; b) tendências de consumo e oferta de biscoitos; c) principais produtores e consumidores de biscoitos; e d) legislação e regulamentação para produção e comercialização de biscoitos no Brasil (Federal, Estadual e Municipal).

Quanto à produção de biscoitos as empresas brasileiras são responsáveis por 1,87 milhões de toneladas anuais, o que representa 6,3% da produção mundial de biscoitos (14,4 milhões produzidos), conforme indicam os dados da *Nielsen Company* de 2017. Também são evidenciados os dados relativos às vendas dos biscoitos pela *Nielsen Company*, apontando para um valor próximo de 24 bilhões (R\$) em produtos, enquanto as vendas mundiais representam 68,5 bilhões (\$). A Figura 54 ilustra a produção e as vendas dos biscoitos no Brasil e no Mundo.

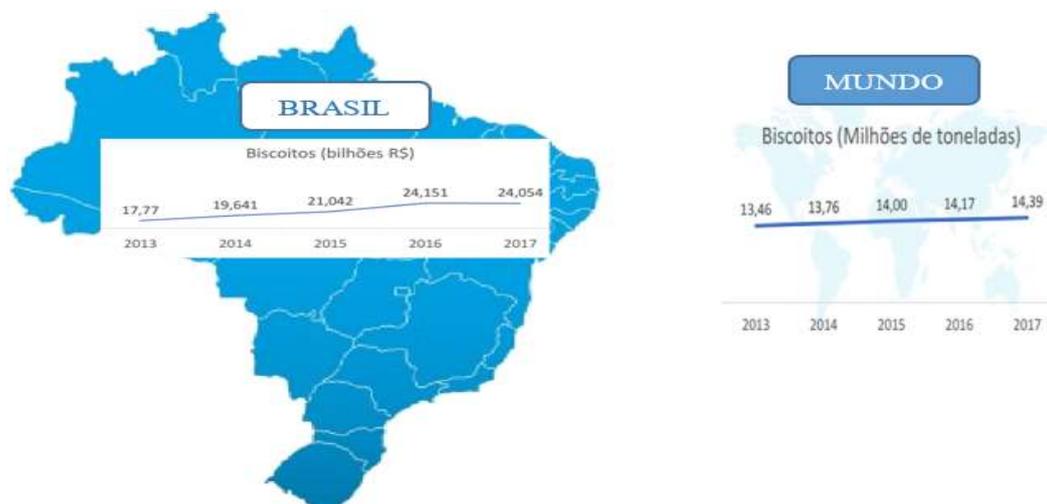
Figura 54 – Comparativo da produção de biscoitos no Brasil e no Mundo



Fonte: Sebrae – Estudo de Competitividade Local (2018)

Com relação ao crescimento das vendas verifica-se que no Brasil houve um acréscimo de 35% na comercialização entre os anos de 2013 a 2017 (contabilizado o efeito da inflação), enquanto no mundo esse percentual foi de 6,9%, considerando o mesmo período. Apurando valores médios a produção brasileira cresce em torno de 6,2% ano a ano e a produção mundial registra crescimento anual de 1,3%, de acordo com os dados ABIMAPI e *Nielsen Company* (Figura 55).

Figura 55 – Comparativo das vendas de biscoitos no Brasil e no Mundo



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Quanto às tendências de consumo de biscoitos no Brasil e no Mundo, o ECL indica uma propensão do consumidor em relação a produtos com base em cinco macro-tendências: 1) qualidade e confiabilidade; 2) saudabilidade e bem-estar; 3) conveniência e praticidade; 4) sensorialidade e prazer; e 5) sustentabilidade e ética. Os critérios de qualidade e confiabilidade tem maior aproximação com produtos *premium* (melhores ingredientes) e àqueles produzidos artesanalmente. No mundo, são evidenciados também os produtos *clean label* (rótulos limpos) e marcas locais. A Figura 56 relaciona os principais produtos às macro-tendências identificadas no mercado.

Figura 56 – Relação de produtos classificados conforme macro-tendências de mercado



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

No que tange aos produtos artesanais, o ECL aponta para a confiabilidade quanto à receita, ao modo de preparo e aos ingredientes empregados, salientando a preferência dos consumidores por produtos que valorizam o sabor sem resquícios do caráter industrial e do emprego de produtos químicos, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria - ABIP. A Figura 57 apresenta embalagens de produtos artesanais brasileiros.

Figura 57 – Demonstração de produtos artesanais brasileiros



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Favorecendo uma percepção do mercado internacional, a Figura 58 demonstra embalagens de produtos comercializados em países americanos e europeus, cujos sabores buscam inspiração em ingredientes rústicos, confiáveis e de qualidade.

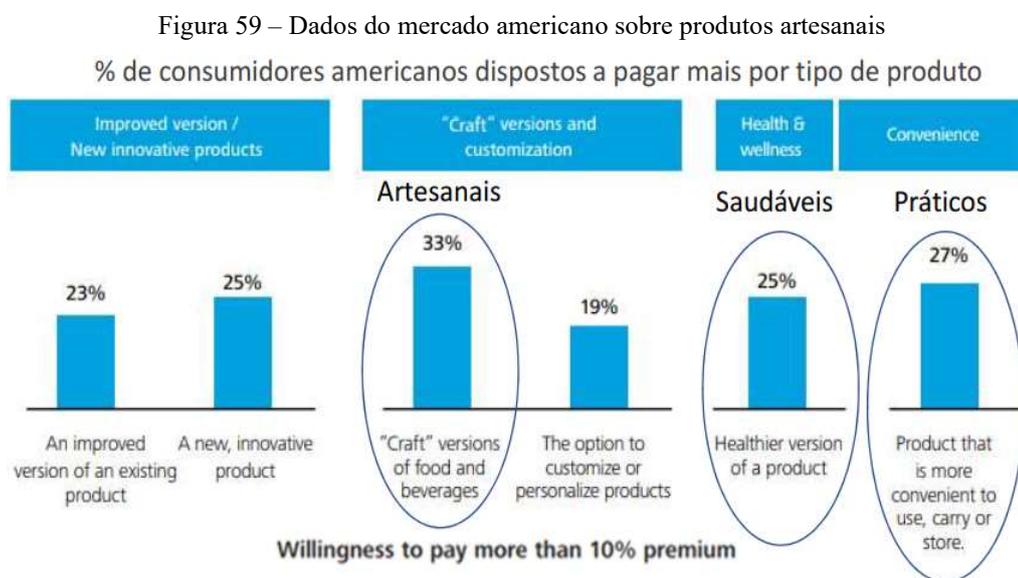
Figura 58 – Demonstração de produtos artesanais internacionais



Consumidor busca sabores inspirados em ingredientes rústicos, seguros e de qualidade, reconhecidos como diferenciais e melhores. Conceito artesanal transmite maior confiança ao consumidor em relação ao modo de preparo

Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Nesse sentido, o ECL assinala um crescimento no setor de comidas e bebidas artesanais a uma taxa global anual de 28%, de acordo com os dados da *Innova Market Insights*, empresa líder em pesquisa de mercado mundial. Em decorrência dessas evidências, nota-se um grande número de fabricantes de alimentos e bebidas adquirindo marcas artesanais ou projetando marcas *premium* no mercado, com produtos de fabricação artesanal. A Figura 59 apresenta dados de pesquisa mercadológica que indica o percentual de consumidores americanos propícios aos produtos artesanais.



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

A pesquisa mercadológica da *Innova Market Insights* também apresenta um comportamento do consumidor atrelado à concepção do *"big is bad"*, convergindo para a compreensão de que os produtos regionais e locais têm sido mais aceitos, uma vez que os consumidores passaram a acreditar que marcas menores são mais confiáveis e compartilham seus valores.

Quanto aos principais produtores e consumidores de biscoitos no Brasil e no Mundo, o Estudo de Competitividade Local apresenta dados importantes. Ao considerar as vendas em toneladas de biscoitos em 2017, o Brasil surge como 4º produtor mundial de biscoitos, atrás apenas da Índia, China e Estados Unidos, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 – *Ranking* dos principais produtores de biscoitos

Ranking	Países	Mil Toneladas
1º	Índia	1.896,3
2º	China	1.622,0
3º	Estados Unidos	1.421,8
4º	Brasil	910,6
5º	Rússia	797,9

Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Em relação aos principais consumidores, tendo por base as vendas em milhões de dólares em 2017, o Brasil também figura em destaque com a 2ª posição entre os consumidores mundiais de biscoitos, ultrapassado apenas pelos Estados Unidos. A Tabela 9 expõe o *ranking* mencionado.

Tabela 9 – *Ranking* dos principais consumidores de biscoitos

Ranking	Países	Milhões US\$
1º	Estados Unidos	10.352,8
2º	Brasil	5.272,7
3º	China	4.737,5
4º	Japão	4.173,0
5º	Índia	3.604,8

Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Quanto à legislação e regulamentação para produção e comercialização de biscoitos no Brasil (Federal, Estadual e Municipal), são observadas algumas normas relativas aos requisitos de funcionamento, produção e rotulagem no ECL. Inicialmente, salienta-se que a produção e comercialização de biscoitos requer o preenchimento de requisitos legais, obrigatórios de caráter comum, tais como o registro na Junta Comercial, Secretaria da Receita Federal, Alvará de Funcionamento.

Além disso, normas mais específicas quanto à licença sanitária precisam ser cumpridas para o atendimento de especificações legais sobre as condições físicas regulamentadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA e órgãos de esfera estadual e municipal.

Em se tratando da ANVISA, os estabelecimentos devem se atentar à Resolução da Diretoria Colegiada – RDC/ANVISA nº 263 de 22/09/2005, regulamento técnico para produtos de cereais, amidos, farinhas e farelos que parte da definição de biscoitos e bolachas e aborda sobre os requisitos gerais sobre as boas práticas de fabricação, dentre outros.

Outra norma a ser observada é a Resolução da Diretoria Colegiada – RDC/ANVISA nº 259, de 20/09/2002, que dispõe sobre a regulamentação técnica para rotulagem de alimentos embalados. Sob esse aspecto a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA desenvolveu um manual com os principais regimentos legais, de modo a facilitar a compreensão dos produtores e comerciantes de biscoitos.

Outros normativos podem ser considerados, tais como o Projeto de lei do Senado nº 106 de 2011, relacionado ao estabelecimento de limites máximos de gorduras saturadas, trans e açúcares nos alimentos. O plano voluntário de redução de açúcares nos alimentos, também tem sido implementado pela Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação – ABIA em parceria com o Ministério da Saúde do Governo Federal.

Nesse interim, são verificadas tendências de legislações para novos modelos de rotulagem nutricional com destaque para quantidades de açúcares, gordura saturada e sódio. A Figura 60 ilustra essas propostas de novos modelos de rotulagem que devem ser implementadas no mercado de alimentos.

Figura 60 – Propostas de novos modelos de rotulagem de alimentos



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Finalizada a exposição sobre os resultados da análise da região produtora e do setor alimentício, aborda-se a seguir sobre os resultados provenientes da análise estratégica, que diagnosticou as melhores formas de concorrer no negócio de biscoitos, tendo como objetivo o mercado local e nacional. A metodologia fundamentou-se nas análises dos segmentos de mercado e atratividade, a partir dos dados levantados junto aos produtores, bem como por meio das entrevistas realizadas com compradores (53) e entidades de referências.

Quanto a segmentação de mercado, o Estudo de Competitividade Local buscou descrever os segmentos que existem no ramo dos biscoitos e revelar àqueles mais atrativos com base nas tendências de saudabilidade e prazer. Nesse sentido, dentre os segmentos de negócios foram identificados os produtos não frescos, com os subgêneros industrializado e especial, e frescos, com subgêneros tradicional e artesanal.

A Figura 61 demonstra os segmentos evidenciados, indicando exemplo de empresas que atuam em cada segmento no mercado local e nacional.

Figura 61 – Segmentos evidenciados no mercado de biscoitos

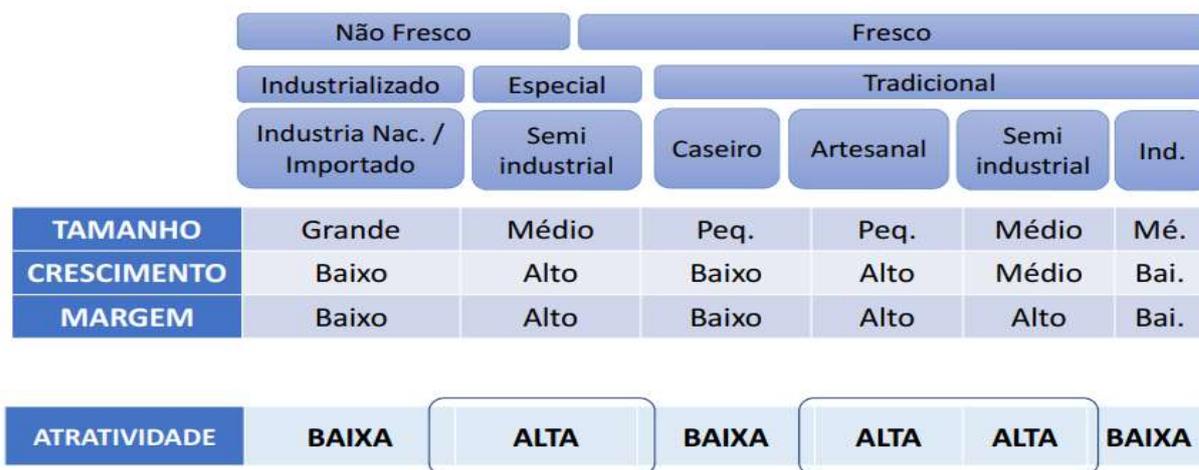


Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Quanto a atratividade para o consumo de biscoitos, as entrevistas realizadas com os compradores e possíveis clientes revelam que a segmentação dos produtos fresco tradicional (artesanal e semi industrial) não fresco especial (semi industrial) são os mais favoráveis para o consumo, com destaque maior para o biscoito fresco tradicional artesanal, passível de ter o foco

estratégico nas ações conjuntas dos produtores e comerciantes dos municípios de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA. A Figura 62 apresenta os resultados da pesquisa de atratividade mercadológica.

Figura 62 – Atratividade mercadológica para produtores de biscoitos



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

A partir das evidências quanto à atratividade, foram identificados os principais canais de vendas para os segmentos, a saber:

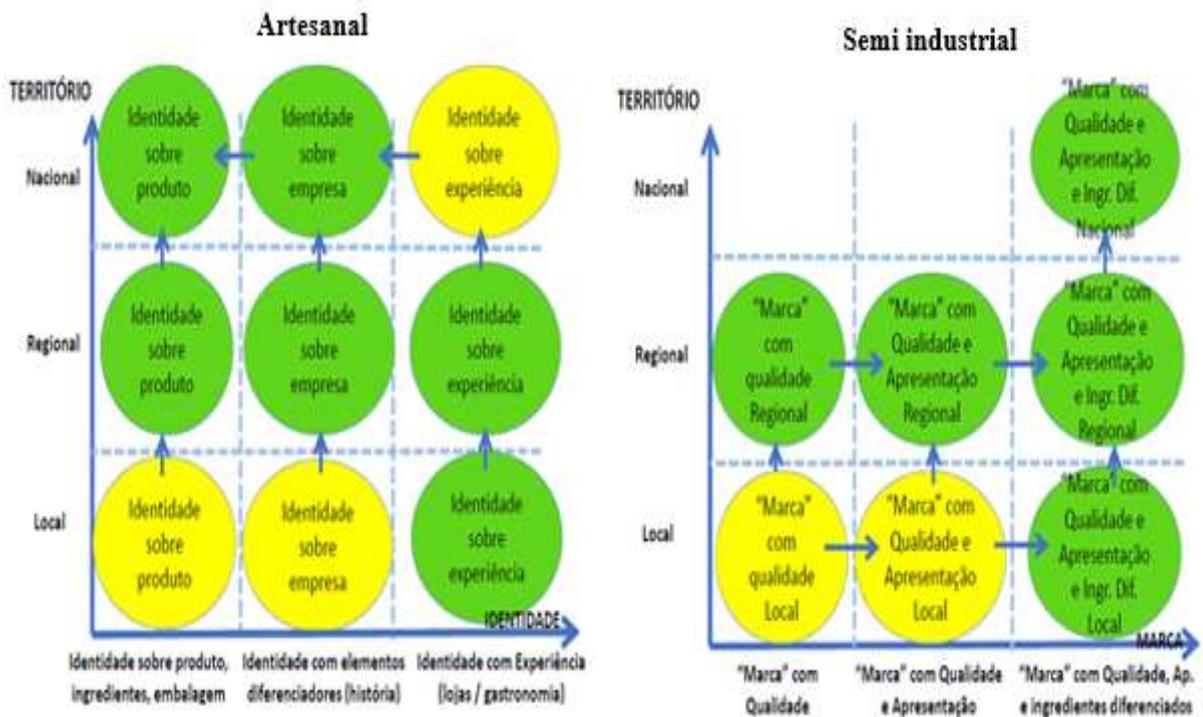
- biscoito não fresco semi industrial, encontram canais em lojas de produtos naturais/especiais, áreas de supermercados e empórios classe A;
- biscoito fresco tradicional artesanal, são melhor distribuídos em padarias e supermercados classe A e B, boutiques de bolos e biscoitos, empórios, cafeterias e feiras gastronômicas; e
- biscoito fresco tradicional semi industrial, com canais de vendas em feiras livres, supermercados, padarias e atacados.

As compras nos canais reconhecidos ocorrem por critérios distintos para cada segmento de biscoito comercializado. O biscoito não fresco semi industrial são consumidos pela qualidade, preço, ingredientes naturais e embalagens de pequeno formato (*snack*). Já os critérios de consumo para o biscoito fresco tradicional artesanal consideram a qualidade (sem conservantes), boa apresentação da embalagem, validade (30-60 dias) e serviço de entrega (semanal). O biscoito fresco tradicional semi industrial, por sua vez, tem seu consumo atrelado à qualidade, apresentação (tabela nutricional/código de barras), preço, validade e variedade.

Portanto, as estratégias de segmentação, considerando as características dos produtores da região, evidenciam que o segmento de biscoito artesanal encontra amparo em estratégias de competição em nível regional e/ou nacional, prezando pela diferenciação em decorrência da identidade com o território, direcionando a comercialização dos biscoitos para canais de venda mais rentáveis.

Já o segmento de produção semi industrial, encontra maior benefício nos negócios em nível local, competindo principalmente com base na qualidade, na apresentação e na diferenciação dos produtos com ingredientes novos. A Figura 63 apresenta um comparativo das estratégias de mercado para os segmentos artesanal e semi industrial.

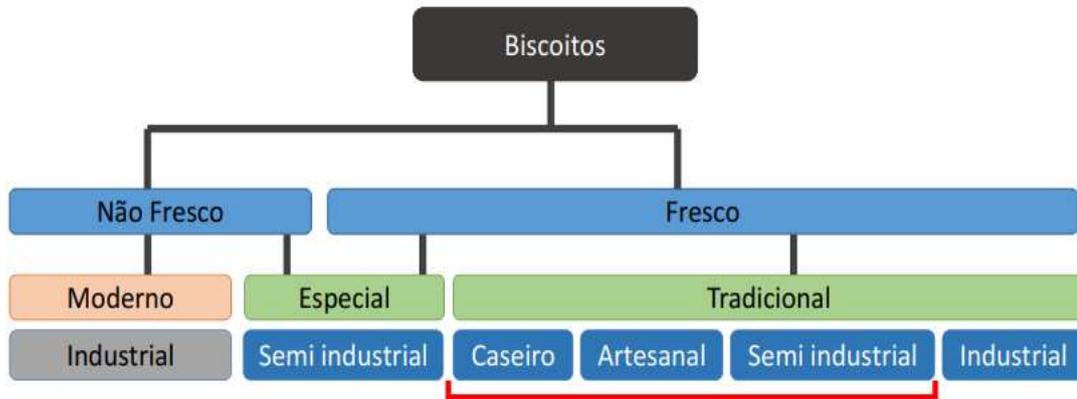
Figura 63- Estratégia de segmento artesanal x semi industrial



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

No entanto, a segmentação do mercado de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA se enquadra na produção de biscoitos do tipo fresco tradicional, nos subgêneros caseiro, artesanal e semi industrial, conforme demonstra a Figura 64. Essa evidência pode servir de parâmetro para desenvolvimento territorial em face da profissionalização e melhoria dos processos produtivos locais, uma vez que a produção caseira tem ampla relação com a informalidade e a limitação do comprimento de normas sanitárias.

Figura 64 – Segmentação do mercado de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Em relação ao mercado de consumo, tendo por base o conhecimento e a aceitabilidade dos produtos, mercados compradores que conhecem o biscoito do Território de Identidade Sudoeste Baiano geralmente expressam mais atributos positivos em relação ao produto do que negativos. No entanto, os biscoitos regionais são de conhecimento mais restrito aos compradores dentro do estado da Bahia.

Em cidades como São Paulo e Brasília os biscoitos são desconhecidos por grandes compradores e não são encontrados nesses canais. Porém, os compradores se mostraram abertos a conhecer novos fornecedores e novos produtos, o que abre oportunidades para novos negócios. As impressões dos compradores entrevistados sobre os produtos regionais revelam o potencial de comercialização e expansão dos negócios, conforme demonstrado na Figura 65.

Figura 65 – Percepções dos compradores sobre a qualidade dos biscoitos



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Em contrapartida, os relatos dos entrevistados também revelaram alguns pontos negativos citados de forma recorrente, como a presença de representantes comerciais, questões que precisam ser aprimoradas pela cadeia produtiva do biscoito visando o fortalecimento dos negócios. A Figura 66 demonstra as impressões dos compradores sobre as questões de melhoria para os produtores de biscoitos.

Figura 66 – Percepções dos compradores sobre a melhoria dos biscoitos



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

Por último, a análise estratégica realizada expôs *benchmarks* nacionais relativos ao reconhecimento de indicação geográfica, com o intuito de apresentar aos atores da cadeia produtiva do biscoito as vantagens da IG e os principais processos relacionados ao seu reconhecimento, a partir de regiões mais avançadas acerca do fenômeno. Nesse sentido, o ECL teve por base três IGs como fontes orientadoras, uma relativa aos biscoitos produzidos em São Tiago/MG e as outras duas alusivas ao queijo artesanal da região da Canastra/MG e aos doces produzidos na região de Pelotas/RS.

O município de São Tiago/MG conquistou o reconhecimento legal de IG no ano de 2013 pelos biscoitos produzidos em nível de qualidade diferenciada, sendo caracterizado como a "Terra do café com biscoito". Como evidência da notoriedade, a XXI Festa do café com biscoito, ocorrida entre 12 e 15 de setembro de 2019 no município, reuniu aproximadamente 100 mil turistas e visitantes, em detrimento dos seus apenas 10 mil habitantes (IBGE, 2019).

Como parte do processo de reconhecimento da IG, os produtores contaram com a representatividade da Associação São Tiaguense de Produtores de Biscoito – ASSABISCOITO para a criação de um documento com os requisitos que os produtores deveriam cumprir para manter a qualidade dos biscoitos. Com o apoio do Sebrae/MG os produtores obtiveram um assessoramento quanto a melhoria da gestão e organização da produção. Outros atores também se articularam em prol da cadeia produtiva com apoio técnico e de fomento, tais como Embrapa, Associação do comércio e Prefeitura municipal. A Figura 67 apresenta alguns aspectos do biscoito de São Tiago/MG.

Figura 67 – Características da produção dos biscoitos de São Tiago/MG



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

A Serra da Canastra/MG também detém o reconhecimento da IG, alcançado em 2012 em função da produção do queijo artesanal derivado do leite cru característico da região. O reconhecimento da região produtora acarretou a publicação de uma Instrução Normativa que regulamentou e autorizou a venda dos queijos artesanais, tradicionalmente elaborados a partir de leite cru para todo o Brasil. Alguns aspectos da produção do queijo da Serra da Canastra/MG são apresentados na Figura 68.

Figura 68 – Características da produção do queijo da Serra da Canastra/MG



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

A região de Pelotas/RS alcançou o reconhecimento da IG em 2011, devido a famosa produção de doces que tem repercutido na Feira Nacional do Doce – FENADOCE, evento gastronômico que contribui para a promoção do turístico na região de Pelotas/RS, além da cultura doceira dessa localidade para todo o Brasil e exterior. Como um de seus benefícios, registrados pelo ECL, a IG favoreceu o combate ao uso indevido do nome Pelotas por produtores não relacionados à cadeia produtiva da região. A Figura 69 demonstra algumas características da produção dos doces de Pelotas/RS.

Figura 69 – Características da produção de doces de Pelotas/RS



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

A partir do *benchmarking*, o ECL apresentou como principais vantagens atreladas ao reconhecimento da IG a agregação de valor aos biscoitos, a organização produtiva local, aliada à promoção turística e cultural, e a proteção legal atribuída ao uso exclusivo do nome. Além disso, o ECL demonstra em um passo a passo as ações relativas ao processo de reconhecimento da IG que precisam ser observadas pelos atores da região de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA. A Figura 70 sintetiza essas evidências.

Figura 70 – Vantagens e processos relacionados ao reconhecimento da IG



Fonte: Sebrae - Estudo de Competitividade Local (2018)

4.1.3 Diagnóstico de potencial para indicação geográfica

O Diagnóstico de Potencial para Indicação Geográfica – DPIG caracteriza-se como outro documento produzido pelo Sebrae/BA que evidencia os resultados da pesquisa realizada pela empresa *Global Service* acerca das potencialidades produtivas do biscoito de Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA, a partir da coleta de informações em documentos e aplicação de questionários com produtores/comerciantes, agentes de desenvolvimento, acadêmicos e instituições de apoio.

Num primeiro momento, o DPIG revelou a existência de certo consenso sobre as características atuais dos biscoitos da região pesquisada, demonstrando o que mais favorece a sua fama e identidade: o sabor diferenciado, decorrente da forma tradicional de produzi-lo e a matéria-prima utilizada, seja o polvilho ou uma manteiga artesanal de alta qualidade, o que entrega um biscoito com sabor diferenciado.

A partir do levantamento do DPIG, constatou-se que o biscoito é um produto consolidado na cultura alimentar local há muitas décadas. No entanto, apesar dessa característica e de ser conhecido em outras regiões da Bahia, além de outros locais como Minas Gerais/MG, São Paulo/SP e Brasília/BR, a notoriedade dos biscoitos somente pode ser mensurada em nível “Regional”.

Reconheceu-se por meio do DPIG que não existe propriamente uma instituição que represente a cadeia produtiva, tema já abordado com certa frequência nos eventos e reuniões entre os atores, apesar da participação de empresários dinâmicos e formadores de opinião no Projeto do Biscoito. O esforço do SEBRAE/BA, através do Projeto do Biscoito, se apresenta como importante ferramenta para organização dos produtores através do fomento para atuação em rede de cooperação – característica indispensável para um satisfatório projeto de estruturação de IG.

Outra evidência diagnosticada pelo DPIG é que, apesar de uma variedade significativa de biscoitos, os métodos de produção variam de acordo com a tipologia e não há um documento que explicita a forma “tradicional” de produzir, de modo que a produção ocorre de forma intuitiva e de acordo com as heranças familiares. No que diz respeito aos documentos formais, “existe apenas o que a Vigilância Sanitária exige, sendo seguido por aqueles que atuam de maneira formalizada”, conforme afirma o gestor do projeto do biscoito. Quanto ao controle de qualidade, as empresas o exercem individualmente, não havendo um mecanismo externo de controle coletivo.

O DPIG aponta que as claras evidências de fama e notoriedade regionais do produto são um fator verdadeiramente incentivador para o início de um projeto de estruturação de IG na região. Ele pode inferir sobre a relevância econômico-social do setor e seu potencial de encadeamento com outros segmentos, a exemplo do turismo e alimentação fora do lar. Em contraponto, a governança ainda incipiente, com poucas ações de associativismo; a falta de padronização do produto; e um projeto de apoio ainda em fase “inicial”, se apresentam como fragilidades a serem superadas para consecução dos objetivos pretendidos.

O documento sugere a criação de uma marca coletiva que pode ser considerada como uma ação de execução mais rápida, mas ainda assim, demandará a existência de uma entidade jurídica de representatividade coletiva e um consenso sobre o uso da marca, previsto em manual específico. Ressalta-se que a marca coletiva não exclui e não se confunde com a Indicação

Geográfica, possuindo uma característica muito menos sofisticada, sendo que a mesma pode ser usada em conjunto com a IG.

Assim, como resultado do DPIG a Tabela 10 apresenta pontuação estimada para cada fator relevante a ser considerado em uma indicação geográfica com potencial de estruturação. A pontuação pode ser utilizada, dentre outras finalidades, para o desenvolvimento de ações mais direcionadas pelos atores da cadeia produtiva do biscoito.

Tabela 10 – Potencial para estruturação da IG

QUESITO	PONTUAÇÃO	Valor Máximo
Notoriedade	8	10
Governança	6	10
Entidades de pesquisa envolvidas	1	10
IP ou DO	5	10
Potencial Social (geração de trabalho e renda)	10	10
Necessidade de proteção	8	10
Potencial de Agregação de Valor	9	10
TOTAL	47	70
MÉDIA	6,71	10
PECENTUAL	67,14	100%

Fonte: Diagnóstico de Potencial para Indicação Geográfica (SEBRAE, 2019)

Nesse sentido, é importante avaliar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que envolvem a rede de cooperação em formação, em especial, evidenciando sua influência nas ações e práticas realizadas pelos atores para elevação do potencial de estruturação da indicação geográfica, uma vez que aspectos importantes como entidades de pesquisa envolvidas e governança precisam ser aprimorados, conforme demonstrado no DPIG. Segundo Varella e Barros (2005), a implementação, o bom funcionamento e a proteção (controle) de uma IG envolvem a mobilização e sensibilização consistente dos produtores e demais agentes de desenvolvimento.

4.2 Formação da rede de cooperação do biscoito

A apresentação, análise e discussão sobre a formação da rede de cooperação do biscoito inicia-se com a análise do perfil dos atores que a integram e, em seguida, abrange os fatores relacionados à constituição da rede e dos relacionamentos interorganizacionais. Os resultados são decorrentes das descrições, inferências e interpretações advindas da análise de conteúdo das

entrevistas e documentos, bem como das observações diretas, e visam o alcance do primeiro objetivo específico (**Identificar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que influenciam a atuação conjunta dos atores a partir da formação da rede de cooperação do biscoito**).

4.2.1 Perfil dos atores integrantes da rede de cooperação

A caracterização dos integrantes da rede de cooperação buscou identificar o perfil dos agentes de desenvolvimento local e as instituições que estes integram, bem como o perfil dos produtores/comerciantes e suas respectivas empresas. Após a realização da coleta de informações, mediante aplicação do instrumento de pesquisa, conciliado com a observação direta, os dados desta etapa da pesquisa (Bloco I – Instrumento de Pesquisa) foram processados e tratados em planilhas do *software* Microsoft Excel® para exposição em tabelas e figuras na mesma ordem em que foram coletados.

A primeira informação suscitada relaciona-se com a identificação dos atores da rede de cooperação. Nesse sentido, salienta-se que, visando garantir a proteção dos entrevistados, bem como congruência e assertividade na análise das respostas, os 10 (dez) atores entrevistados foram tratados por codificação, sendo os atores de desenvolvimento local designados ADL1, ADL2 (...) e os produtores/comerciantes denominados PC1, PC2 (...), conforme demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11 – Identificação dos atores integrantes da rede de cooperação

Identificação do ator	Tipo de ator	Codificação do ator
Ator 1	Produtor/comerciante	PC1
Ator 2	Produtor/comerciante	PC2
Ator 3	Produtor/comerciante	PC3
Ator 4	Produtor/comerciante	PC4
Ator 5	Produtor/comerciante	PC5
Ator 6	Produtor/comerciante	PC6
Ator 7	Produtor/comerciante	PC7
Ator 8	Agente de desenvolvimento local	ADL1
Ator 9	Agente de desenvolvimento local	ADL2
Ator 10	Agente de desenvolvimento local	ADL3

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, evidenciou-se a formação (grau de instrução) dos atores, de modo a notar que a maioria dos produtores/comerciantes possui algum tipo de formação relacionada ao

ensino superior (4 atores) e os demais são instruídos formalmente até o nível médio (3 atores). Em relação aos agentes de desenvolvimento local, observa-se que todos os atores entrevistados (3 atores) possuem ensino superior completo, sendo que dois deles tem acrescentado algum nível de pós-graduação concluída. A Tabela 12 apresenta as evidências mencionadas.

Tabela 12 – Grau de instrução dos atores integrantes da rede de cooperação

Identificação do ator	Formação (Grau de instrução)
Ator 1	Superior completo/Letras
Ator 2	Superior completo/Direito
Ator 3	Ensino médio
Ator 4	Superior completo/Administração
Ator 5	Ensino médio
Ator 6	Ensino médio
Ator 7	Superior incompleto
Ator 8	Pós-graduação/Especialização em Gestão
Ator 9	Superior completo/Economia
Ator 10	Pós-graduação/Mestre em Gestão

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao cargo/função ocupado pelos atores nas instituições e empresas as quais eles representam, observa-se, conforme demonstrado na Tabela 13, que todos os agentes de desenvolvimento entrevistados exercem função de coordenação/gerência/direção e todos os produtores/comerciantes entrevistados são os próprios proprietários das empresas pesquisadas.

Tabela 13 – Cargo/função dos atores nas instituições/empresas

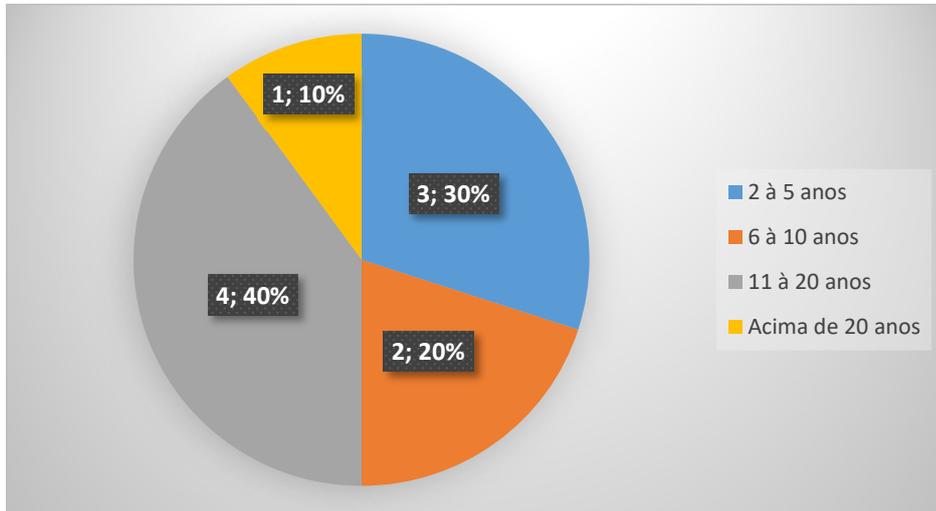
Identificação do ator	Cargo/função
Ator 1	Proprietário de empresa
Ator 2	Proprietário de empresa
Ator 3	Proprietário de empresa
Ator 4	Proprietário de empresa
Ator 5	Proprietário de empresa
Ator 6	Proprietário de empresa
Ator 7	Proprietário de empresa
Ator 8	Gestor de Instituição/Coordenador
Ator 9	Gestor de Instituição/Gerente
Ator 10	Gestor de Instituição/Diretor

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de atuação na instituição, bem como ao tempo de atuação no mercado dos biscoitos, a Figura 71 revela que boa parte dos entrevistados (7 atores) já desenvolvem as suas atividades há mais de 5 anos. Dentre os agentes de desenvolvimento local, um deles desempenha as suas funções há mais de 10 anos. Já entre os produtores/comerciantes, observa-se que apenas um deles comercializa biscoitos há menos de 5 anos, ou seja, a frequência de

análise demonstra que a maioria (6 atores) atua no mercado há mais de 5 anos, sendo que 4 deles vendem biscoitos há mais de 10 anos.

Figura 71 – Tempo de atuação dos atores na instituição/mercado

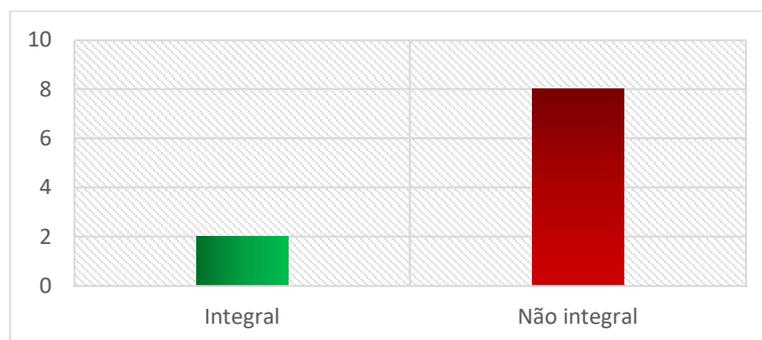


Fonte: Dados da pesquisa.

No que concerne ao tempo dedicado às atividades da rede de cooperação, boa parte dos atores ainda não disponibilizam uma carga horária semanal/mensal exclusiva para produzir reflexões e articulações com os demais atores em favor dos objetivos estabelecidos conjuntamente.

Dentre os agentes de desenvolvimento local, dois deles se dedicam com prioridade à rede de cooperação. Entre os produtores/comerciantes, nenhum deles expressou com clareza sobre o tempo dedicado à rede, relatando apenas sobre os momentos de reuniões e eventos aos quais participam. A Figura 72 evidencia os resultados da questão analisada.

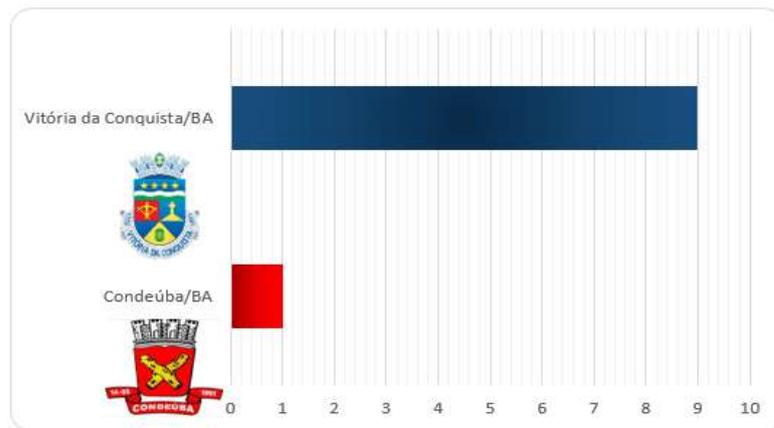
Figura 72 – Disponibilidade de tempo para atuação na rede de cooperação



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à sede das instituições e empresas, a pesquisa evidencia que apenas uma das empresas atuantes na rede de cooperação tem sua sede instalada fora do município de Vitória da Conquista/BA, especificamente no município de Condeúba/BA, as demais empresas e as instituições sediam ou atuam centralmente na cidade de Vitória da Conquista/BA, conforme demonstrado na Figura 73.

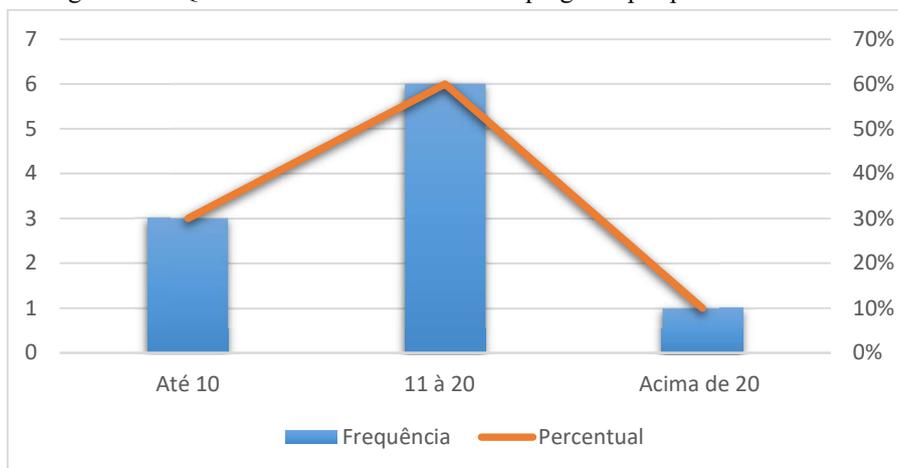
Figura 73 – Município sede das instituições e empresas da rede de cooperação



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao número de funcionários, a pesquisa revela que os produtores/comerciantes empregam entre 11 e 20 trabalhadores, de modo que apenas uma empresa possui mais de 20 funcionários, conforme demonstrado na Figura 74.

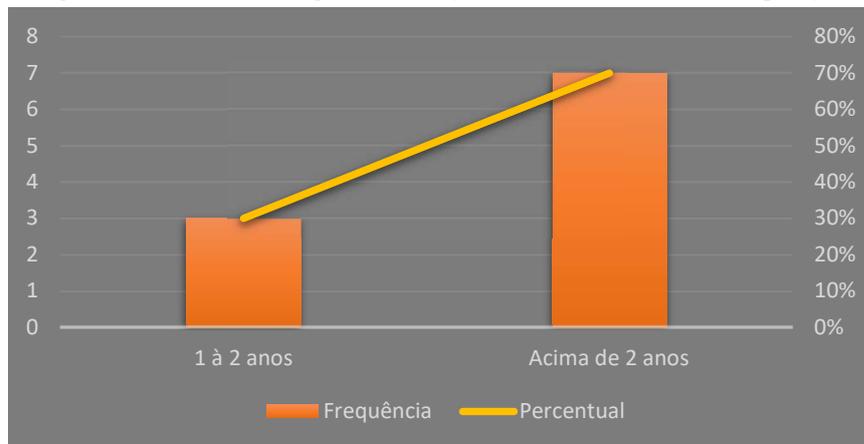
Figura 74 – Quantitativo de funcionários empregador por produtores/comerciantes



Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao período de ingresso e atuação dos agentes de desenvolvimento e comerciantes/produtores na rede de cooperação do biscoito, um total de 7 (sete) atores participam desde o lançamento do projeto do biscoito. Nesse sentido, 3 (três) comerciantes/produtores têm entre 1 ano e 1 ano e 10 meses atuando na rede, de modo que 4 destes e três agentes de desenvolvimento local participam da rede desde a sua formação, com data registrada em 24 de maio de 2018. A Figura 75 demonstra a evidência coletada.

Figura 75 – Período de ingresso e atuação dos atores na rede de cooperação



Fonte: Dados da pesquisa.

O levantamento dos dados relativos a esta etapa da pesquisa permite destacar o processo embrionário da rede de cooperação do biscoito, com um pouco mais de 2 (dois) anos de iniciada a metodologia relativa à sua formação. Conseqüentemente, nota-se uma baixa compreensão dos produtores/comerciantes quanto ao tempo necessário a ser dedicado para o planejamento e o desenvolvimento das ações conjuntas em rede. Um aspecto positivo é o envolvimento do próprio empresário nas articulações da rede de cooperação.

No entanto, as empresas envolvidas com o processo de cooperação encontram-se consolidadas no mercado, com um bom número de funcionários e, em sua maioria, já tendo superado os cinco primeiros anos do ciclo de vida empresarial, inclusive 40% das empresas com mais de 10 anos de mercado, o que aponta para um repositório de experiências e informações relevantes passíveis de serem compartilhadas em rede de cooperação (ANTHONY; RAMESCH, 1992; DRAKE, 2013; MARTINEZ; BASSETI; 2016).

4.2.2 Fatores relacionados à formação da rede de cooperação

Inicialmente a investigação sobre os fatores relacionados à formação da rede de cooperação pautou-se em conhecer os principais motivos que conduziram as empresas (produtores/comerciantes do biscoito) e instituições (agentes de desenvolvimento local) a participarem da rede de cooperação do biscoito e os objetivos perseguidos conjuntamente com a constituição da rede.

Notadamente, há um objetivo comum entre os atores, pautado no fortalecimento da cadeia produtiva do biscoito, a partir do estabelecimento de estratégias direcionadas ao processo de produção, produtos e serviços, com fundamento na gestão, acesso aos mercados, tecnologia e associativismo. A atuação conjunta tem convergido em direção às ações de fomento à competitividade dos biscoitos produzidos na região em associação com o reconhecimento legal da indicação geográfica, conforme expõe o representante do Sebrae/BA:

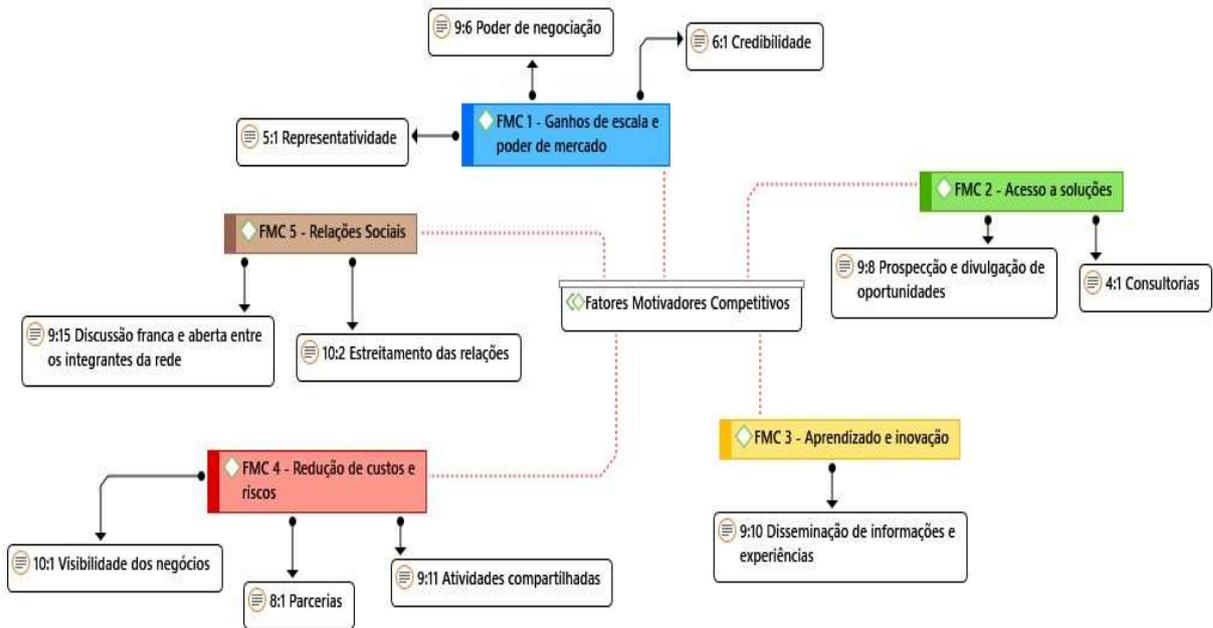
“[...] a gente chegou, resolveu comunicar o projeto. Gente, é isso que a gente quer, a soma de esforços. A partir daí, quando entendemos que existia um amadurecimento desse processo, o Sebrae começou uma fase de adentrar no universo das empresas com o estudo do perfil do empresário, e, em seguida, com o estudo da competitividade da cadeia produtiva e o diagnóstico de potencial da indicação geográfica”
(Entrevistado ADL1)

Em relação aos motivadores para a formação da rede de cooperação, a literatura destaca o interesse das empresas pela obtenção e/ou sustentação de diferenciais competitivos em face das empresas fora da rede (JARILLO, 1988). Conforme as proposições de Verschoore e Balestrin (2006; 2008), os fatores que motivam essas novas configurações empresariais estão relacionados à competitividade de mercado, sustentados no ganho de escala e poder de mercado (P1), no acesso a soluções (P2), na aprendizagem e inovação (P3), na redução de custos e riscos (P4) e nas relações sociais (P5).

Neste sentido, a pesquisa investigou a incidência dos fatores motivadores competitivos, transportando os significados presentes no conteúdo dos documentos e nas falas transcritas dos entrevistados (citações) em unidades de registro e de contexto, tendo por base o estabelecimento das regras de contagem frequencial de palavras. Sequencialmente, cada unidade de significação foi relacionada a cada pressuposto (código) visando a composição da categoria em análise

dentro do agrupamento temático da análise da rede de cooperação. A Figura 76 apresenta a rede de significação dos fatores motivadores competitivos.

Figura 76 – Rede de significação dos fatores motivadores competitivos



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

Assim, a partir das evidências, constata-se que as empresas e instituições iniciaram um processo de associação com o intuito principal de fortalecer e ampliar as ações da cadeia produtiva do biscoito, buscando **representatividade** [grifo nosso] por meio da união dos produtores (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006; 2008). A partir da reunião de esforços, as empresas têm buscado ganhos de expressão e reconhecimento junto à sociedade sobre o valor do biscoito produzido na região, seja pelo aspecto de desenvolvimento territorial ou pelas variáveis de mercado:

“O objetivo do projeto é promover o fortalecimento da cadeia produtiva do biscoito, fomentando a cooperação entre os produtores e tornando os produtos fabricados na região valorizados localmente e visíveis para novos mercados” (Entrevistado ADL1)

“No início era para juntar os produtores, mas durante o processo surgiu a idéia de trazer o IG, a identidade geográfica, para agregar valor ao produto” (Entrevistado PC6)

A associação em rede aumenta a representatividade dos produtores/comerciantes, não alcançada individualmente (OLIVER, 1990; GRANDORI, SODA, 1995; HALL, 2004), assim as empresas e instituições tem buscado a participação na rede de cooperação almejando, também, ampliar a **credibilidade** [grifo nosso] dos seus negócios junto à fornecedores e clientes.

“Agora a participação no projeto, através de eventos e feiras, já passa uma credibilidade maior para os clientes que vêm a empresa envolvida” (Entrevistado PC6)

Sob a ótica organizacional, a união de esforços, por meio da articulação em rede, repercute na elevação do **poder de negociação** [grifo nosso] junto à fornecedores, parceiros e instituições, ampliando a força de mercado das empresas (SILVA, 2016). Nesse sentido, as economias de escala têm motivado os produtores/comerciantes a desenvolverem ações conjuntamente:

“Eu já conversei com algumas pessoas sobre a central de compras, para a gente comprar material, acho que só precisa amadurecer.” (Entrevistado PC1)

“Através da união de esforços a gente pretende somar forças para compra de matérias-primas junto aos fornecedores, tipo uma central de compras” (Entrevistado PC6)

“Para haver alguma redução de custos, tem que sistematizar, tem que ser uma compra coletiva. Acho que só no futuro para concretizar isso aí, mais para o futuro dá pra fazer.” (Entrevistado PC7)

Conforme preconiza Verschoore Filho (2006) a exposição pública e o crescimento do número de associados contribuem para uma maior capacidade da rede de cooperação em alcançar ganhos de escala e poder de mercado (P1) para seus integrantes, gerando oportunidades para que pequenas e médias empresas usufruam de maior poderio no mercado que integram e participam.

O acesso a soluções (P2) é outro aspecto que auxilia, principalmente os pequenos negócios, na resolução de questões habituais da gestão empresarial (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006; 2008), como as decisões para investimentos em marketing visando a **prospecção e divulgação de oportunidades** [grifo nosso]. Deste modo, a articulação em rede tem proporcionado soluções para produtores/comerciantes da cadeia produtiva do biscoito, anteriormente não acessadas:

“A participação em feiras e exposições tem proporcionado uma maior divulgação dos produtos. Novos clientes surgiram a partir da visibilidade da empresa nesses eventos.

Pessoas que degustaram os produtos e conheceram a nossa marca se tornaram nossos clientes. Isso impulsionou um maior investimento no marketing da empresa, o que só aconteceu por causa do projeto.” (Entrevistado PC6)

“Eu mesmo participei do festival de inverno, aí eu senti a força da coisa, a divulgação. Quando eu tô aqui, daí a pouco, poxa eu te vi lá, eu tava lá, eu degustei teu biscoito!!!” (Entrevistado PC7)

As redes de cooperação também auxiliam seus integrantes na identificação de oportunidades, bem como de fragilidades, por meio de treinamentos e consultorias (SILVA, 2012). Nesse intento, os participantes da rede relatam os benefícios advindos com as **consultorias** [grifo nosso] realizadas pelo Sebrae/BA, em parceria com o poder executivo municipal.

“Tem muita consultoria do Sebrae para as empresas que participam do projeto. Consultorias de e-commerce e financeiro. Algumas as empresas tinham que colocar algum dinheiro, mas uma taxa pequena, era mais o Sebrae que bancava” (Entrevistado PC6)

“[...] melhoras de organização, de fabricação, de armazenagem do produto final e matéria-prima são importantes. Nisso, eles estão ajudando. Apoio na gestão administrativa e financeira. Eu fazia o meu controle por cima, manual, e às vezes nem tempo eu tinha de tá fazendo aquele seguimento normal. E agora eles tão ajudando a gente.” (Entrevistado PC7)

No entanto, apesar das soluções possibilitadas pela rede de cooperação, não foram observadas formas mais elaboradas de infraestrutura e apoio às ações mais amplas dos produtores/comerciantes passíveis de serem acessadas individualmente. Com destaque para essa questão, diversos autores abordam sobre a influência da infraestrutura coletiva no senso de pertencimento, no estreitamento de vínculos e na interação com a rede por parte dos envolvidos (MEDEIROS, 2015), sendo um aspecto a ser percebido após ultrapassado processo embrionário da rede de cooperação.

As interações e práticas rotineiras de colaboração, proporcionadas pelas reuniões e participação em eventos articulados em rede, por exemplo, contribuem para processos de aprendizagem e inovação (P3), consoante destacam Verschoore e Balestrin (2006; 2008). Evidências de aprendizagem em rede têm sido registradas pelos produtores/comerciantes a partir da **disseminação de informações e experiências** [grifo nosso]:

“Existe troca de experiências. As empresas que estão participando do projeto têm sempre contato um com o outro, temos um grupo. Geralmente nos falamos com frequência. Agora com a pandemia deu uma parada, mas vamos retomar.” (Entrevistado PC6)

“[...] o movimento formado por entidades empresariais, lideranças de várias entidades civis da região, ajuda a gente a pensar a cadeia produtiva como um todo, trocando idéias e somando forças. Você tem um setor específico na Secretaria de Trabalho Emprego e Renda que trabalha exclusivamente para o projeto, inclusive quem hoje está à frente da secretaria já foi gerente do Sebrae.” (Entrevistado ADL1).

“[...] Além disso, o Sebrae atua junto as empresas repassando a expertise de mercado e gestão de negócios, bem como demais conhecimentos requeridos pelas empresas.” (Entrevistado ADL1).

“[...] Nos trabalhos realizados conjuntamente, a gente percebe que as empresas começam a interagir umas com as outras, trocando experiências.” (Entrevistado ADL2)

Ainda com relação à aprendizagem e inovação, a teoria destaca alguns aspectos inerentes a esse processo que podem ser aprimorados pela rede em formação. Com relação ao aprendizado, este pode decorrer de forma horizontal, a partir do estímulo das interações entre os atores, que repercutam na construção de novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios (BEEBY; BOOTH, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). De modo vertical, a aprendizagem também pode ocorrer pelo desenvolvimento de habilidades oriundas das trocas de experiências e competências entre os atores da cadeia produtiva (SILVA, 2012).

Quanto à inovação, as redes de cooperação possibilitam um acesso rápido a tecnologias, em razão da amplitude de informações que circulam em cadeia (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Deste modo, produtores/comerciantes podem ser estimulados quanto ao desenvolvimento de ideias e novidades que repercutam em projetos competitivos nos negócios de inserção (POWEL, 1998; AMATO NETO, 2009; SOUZA *et al.*, 2014).

No que diz respeito a redução de custos e riscos (P4), as redes de cooperação possibilitam a divisão de ações e investimentos comuns entre seus integrantes, com a partilha de dispêndios e resultados dos esforços coletivos (EBERS, 1997; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). A complementaridade entre as empresas, observadas nas **atividades compartilhadas** [grifo nosso] e no estabelecimento de **parcerias** [grifo nosso], tem viabilizado a exploração de novas oportunidades para os produtores/comerciantes a partir da **visibilidade dos negócios** [grifo nosso], como eventos e feiras, com fundamento na partilha de custos e riscos incorrentes sobre essas iniciativas:

“A realização da semana do biscoito em parceria com outros empresários e sob a orientação do Sebrae e da Prefeitura, possibilita uma maior visibilidade dos negócios. (Entrevistado PC6)

“O Sebrae se organiza e joga pra gente. A gente vê os pontos positivos e vai. Porque hoje tudo é custo, tudo é custo! Então, tem horas... Tem muita gente que não tem disponibilidade, o setor financeiro não tá muito bem. Então, a gente vai levando da melhor maneira que dê pra todo mundo.” (Entrevistado PC7)

“[...] Por exemplo, agora no Superbahia agente levou eles em caráter de missão, custeando passagem, hospedagem e transfer do hotel para o estádio da Fonte Nova, locamos um carro para levar os biscoitos para Salvador, visando que as empresas apresentassem seus produtos na maior feira de exposição de alimentos da Bahia, a SuperBahia”. (Entrevistado ADL1)

Outro aspecto motivador das redes de cooperação, são as relações sociais (P5) que, se aprofundadas, podem propiciar o acúmulo de confiança e de capital social, importantes elementos que estimulam a capacidade individual e coletiva (COLEMAN, 1990; GRANOVETTER, 2005). Nesse contexto, os produtores/comerciantes revelam que a participação na rede tem favorecido o **estreitamento das relações** [grifo nosso] e, conseqüentemente, a ampliação da confiança:

“Apesar de hoje sermos poucos, em relação a todas as empresas de biscoito, estamos bem relacionados”. (Entrevistado PC1)

“Esses dias tive problema com a compra de manteiga, por conta da pandemia. Daí, fiz contato com um dos produtores, que depois do projeto virou meu amigo, que me orientou onde comprar. Vai um ajudando o outro assim, dessa forma.” (Entrevistado PC7)

Muito embora o intuito primário das redes de cooperação se sustente em vantagens econômicas e benefícios tangíveis, as relações sociais são importantes elementos para o desenvolvimento das ações da rede e que geram o crescimento do sentimento de família e contribuem para a evolução das relações em grupo (CASTELLS, 1999; GRANOVETTER, 2005). Nesse sentido, observa-se que os relacionamentos pessoais tem contribuído para que as decisões conjuntas sejam pautadas em uma **discussão franca e aberta entre os integrantes da rede** [grifo nosso], repercutindo na coesão interna da rede:

“Sempre acontecem reuniões para debater sobre algumas ações do projeto. Geralmente, tem um ou outro que não concorda com as decisões, mas o que vale é o que a maioria vota.” (Entrevistado PC1)

“As ações do projeto são debatidas em reunião e a decisão da maioria é respeitada” (Entrevistado PC7)

“[...] Porque é um grupo e a vontade do grupo tem que prevalecer, independente de eu gostar ou não, foi votado e pronto. Não tem como botar o interesse de uma pessoa acima dos outros. (Entrevistado PC3)

Em face do exposto, o Quadro 28 traz uma síntese das principais evidências em relação aos fatores motivadores competitivos que despontam na rede de cooperação do biscoito.

Quadro 28 – Evidências relacionadas aos fatores motivadores competitivos da rede

Fatores motivadores competitivos	Principais evidências empíricas	Autores
Escala e poder de mercado	Representatividade; Credibilidade; Poder de negociação.	Best (1990); Waarden (1992); Lorenzoni e Baden-Fuller (1995); Human e Provan (1997); Perrow (1998); Campbell e Goold (1999); Von Ende (2004); Macadar (2004); Böhe e Silva (2004); Verschoore e Balestrin (2006; 2008); Silva (2016).
Acesso a soluções	Prospecção e divulgação de oportunidades; Consultorias.	Best (1990); Waarden (1992); Ettighoffer (1992); Handy (1997); Casarotto e Pires (1998); Olson (1999); Balestro (2002); Balestrin e Vargas (2002); Balestrin, Vargas e Fayard (2004); Macadar (2004); Verschoore e Balestrin (2006; 2008); Silva (2012).
Aprendizado e inovação	Disseminação de informações e experiências	Powell (1987, 1990, 1998); Garvin (1993); Ebers (1997); Gulati (1998); Kraatz (1998); Wildeman (1998); Beeby e Booth (2000); Phan e Peridis (2000); Araújo (2000); Polt (2001); Cunningham (2001); Hämäläinen e Schienstock (2001); Balestrin e Vargas (2002); Balestrin, Vargas e Fayard (2004); Verschoore e Balestrin (2006; 2008); Zaccarelli <i>et al.</i> , 2008; Amato Neto (2009); Souza <i>et al.</i> (2014).
Redução de custos e riscos	Atividades compartilhadas; Parcerias (complementaridade); Visibilidade dos negócios.	Miles e Snow (1986); Jarillo (1988); Håkansson e Snehota (1989); Ebers e Grandori (1997); Ebers (1997); Richardson (1997); Human e Provan (1997); Barney (1999); Polt (2001); Prahalad e Ramaswamy (2004); Pereira (2004); Verschoore e Balestrin (2006; 2008).
Relações sociais	Estreitamento das relações (ampliação da confiança); Discussão franca e aberta entre os integrantes da rede (coesão interna).	Hill (1990); Axelrod (1990); Perrow (1992); Ring e Van de Ven (1994); Fukuyama (1995); Ghoshal e Moran (1996); Lado, Boyd e Hanlon (1997); Olson (1999); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Balestro (2002); Böhe e Silva (2004), Balestrin, Vargas e Fayard (2004); Granovetter (2005); Verschoore e Balestrin (2006; 2008).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme abordado no referencial teórico, os fatores motivadores competitivos se relacionam com os ganhos que as empresas (produtores/comerciantes) almejam a partir do estabelecimento da rede de cooperação. Nesse sentido, os produtores/comerciantes têm idealizado a formação da rede de cooperação como um mecanismo propício para o alcance de

representatividade e credibilidade de ações que fortaleçam a cadeia produtiva do biscoito e que repercutam, conseqüentemente, em visibilidade e oportunidades de negócios.

Aliado aos ganhos de mercado, o processo de formação da rede possui implicações para os relacionamentos interorganizacionais. Por esse ângulo, os produtores/comerciantes também têm buscado o estreitamento das relações e a coesão interna, ainda que em processo de construção. Essa perspectiva coaduna com a literatura, uma vez que os agentes racionais que atuam por intermédio dos relacionamentos em rede são movidos pela possibilidade de obter benefícios coletivamente (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016).

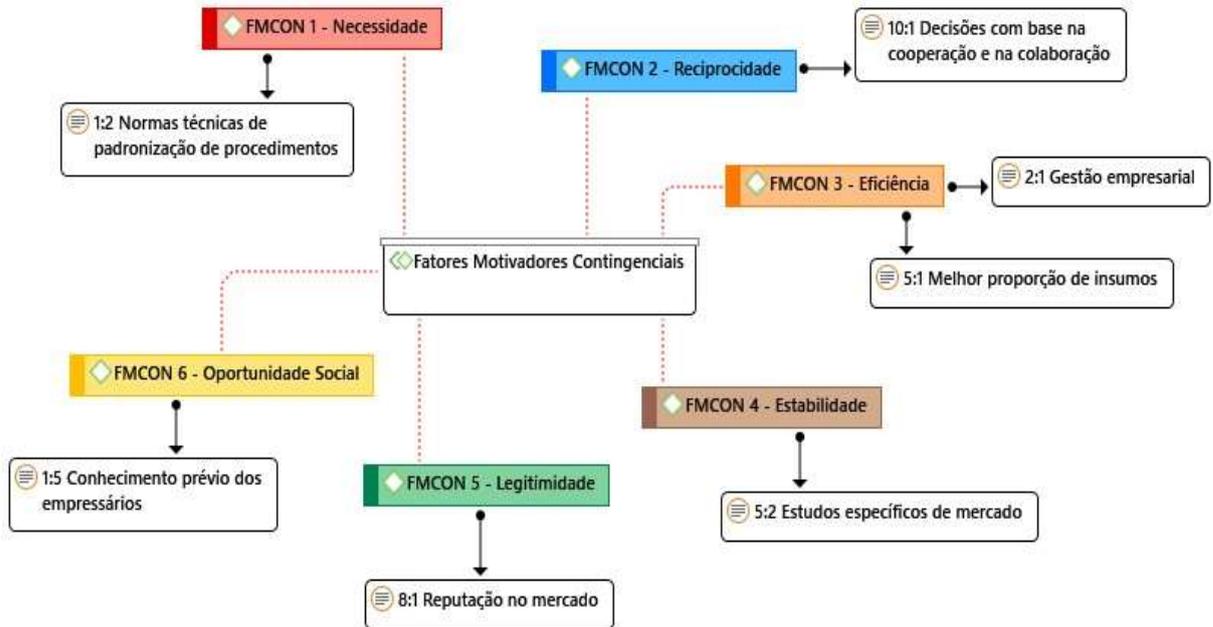
4.2.3 Fatores relacionados à constituição dos relacionamentos interorganizacionais

Prosseguindo com a investigação sobre os fatores relacionados à formação da rede de cooperação, a pesquisa buscou conhecer os fatores relacionados com a decisão das empresas (produtores/comerciantes do biscoito) e instituições (agentes de desenvolvimento local) por ingressarem em relacionamentos interorganizacionais, uma vez que estes viabilizam condições para a criação de valor ao longo das atividades da rede (CHENG; FU, 2013; PRESUTTI; BOARI; MAJOCCHI, 2013).

As razões que desencadeiam os relacionamentos interorganizacionais foram vistas por Leal (2005, p.38-39), a partir de uma profunda revisão teórica realizada por Oliver (1990), e encontram amparo em determinadas restrições que limitam ou influenciam as escolhas, denominadas contingências. Esses fatores motivadores contingenciais estão relacionados com aspectos ambientais e organizacionais, sendo seus condicionantes: a) necessidade (legal ou regulatória), b) assimetria, c) reciprocidade, d) eficiência, e) estabilidade, f) legitimidade e g) oportunidade social.

Neste sentido, do mesmo modo que o tópico anterior, investigou-se a incidência dos fatores motivadores contingenciais, a partir da transposição dos significados presentes no conteúdo dos documentos e nas falas transcritas dos entrevistados (citações) em unidades de registro e de contexto, considerando a contagem frequencial de palavras. Em seguida, essas unidades de significação foram relacionadas aos pressupostos (códigos) visando a composição da categoria em análise dentro do agrupamento temático da análise da rede de cooperação. A Figura 77 apresenta a rede de significação dos fatores motivadores contingenciais.

Figura 77 – Rede de significação dos fatores motivadores contingenciais



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

Considerando as contingências que influenciam os relacionamentos interorganizacionais, observam-se àquelas relativas a imposição de obrigações legais ou regulatórias. Nesse sentido, as organizações assumem ligações ou trocas entre si, visando atender necessidades provenientes de ordens de autoridades governamentais, por exemplo (OLIVER, 1990, p. 243; LEAL, 2005; HO, 2006).

A partir da fala dos entrevistados e da observação *in loco*, foi possível constatar como um dos fatores que motivam os relacionamentos entre os produtores/comerciantes a necessidade atendimento às **normas técnicas de padronização de procedimentos** [grifo nosso] frente às exigências da vigilância sanitária:

“[...] se as pessoas que vem no Ceesa souberem que a vigilância sanitária está atuante e está fiscalizando, vai passar uma segurança para as pessoas... se eu quero ter uma clientela maior, eu vou me adequar ao que é pedido pela vigilância... eu falei aqui, eu não tenho necessidade de me esconder da vigilância, eu quero a vigilância, eu quero a parceria” (Entrevistado PC2)

“Agora mesmo eu, lá na fábrica, tenho algumas coisas que não estão adequadas à vigilância sanitária, que precisam de adequação para melhorar o negócio” (Entrevistado PC4)

“[...] Aqui no Ceasa a coisa conseguiu ir pra frente. As pessoas enxergam a vigilância como um bicho, mas não! Tem que ter uma atenção com o que está sendo pedido, é uma questão que vai melhorar.” (Entrevistado PC1)

É possível observar que a mobilização em rede tem contribuído para uma maior aproximação com os órgãos de vigilância sanitária do município de Vitória da Conquista/BA, que já encaminhou representante para participar de reuniões com os produtores/comerciantes, demonstrando apoio para regularização de processos produtivos inadequados às normas:

“[...] O Sebrae tem o contato direto com a vigilância sanitária. A própria vigilância sanitária, em reuniões com a gente, já falou que não está pra fechar a fábrica de ninguém e sim para regularizar. (Entrevistado PC6)

“Convidamos o coordenador municipal da vigilância sanitária para conhecer o projeto, ele conheceu, teve no Sebrae conversando com as empresas, esclarecendo as questões. As empresas que estão dentro do projeto passaram a ter um canal de comunicação, que muitas vezes uma empresa que tá fora, ela não tem, fica naquela cultura do medo”. (Entrevistado ADL1)

Salienta-se que a normatização do procedimentos em relação ao processo produtivo e de instalação fabril implica diretamente com os aspectos de qualidade, imprescindíveis para produtores que almejam a certificação da indicação geográfica, uma vez que a certificação se relaciona com a qualidade particular de produtos advindos de origens geográficas determinadas (GOLLO, 2006). A adequação sanitária também perpassa pela formalidade empresarial, fator que também tem sido falcitado pela rede de cooperação.

“[...] os que tão informal, Sebrae dá o apoio para formalizar. Uma consultoria que precisa. Então, acho que até pro informal é bom participar, entende?” (Entrevistado PC6)

Conforme destaca umas das instituições de apoio à rede de cooperação, a falta de cumprimento das determinações dos órgãos de vigilância sanitária, principalmente entre os produtores/comerciantes informais, foi um dos entraves em iniciativas passadas em prol do desenvolvimento da cadeia produtiva do biscoito:

“[...] a gente priorizou a criação de parcerias com instituições locais, tais como Sebrae regional/nacional, governo municipal e entidades empresariais, visando dar sustentação ao projeto em detrimento a iniciativas frustradas no passado, como a falta de adequação de alguns produtores às normas sanitárias” (Entrevistado ADL1)

A constituição de relacionamentos interorganizacionais também pode ocorrer em detrimento da dependência de recursos de outras empresas, dada a potencialidade de uma empresa líder, bem como em razão da cooperação, colaboração e coordenação entre organizações (OLIVER, 1990; LEAL, 2005; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). De outro modo, os relacionamentos podem ocorrer por reciprocidade, quando as organizações buscam o compartilhamento de informações e objetivos estratégicos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Conforme observado na rede em formação, não identifica-se o exercício do poder e controle de uma empresa líder sobre os demais produtores/comerciantes ou sobre seus recursos. Por sua característica de horizontalidade, a rede de cooperação do biscoito tem sido formada pela busca de benefícios comuns, onde algumas atividades são coordenadas em parceria e as **decisões são baseadas na cooperação e na colaboração** [grifo nosso], reservada a independência de cada produtor/comerciante, como o caso da prospecção de mercado (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006):

“Não há empresa líder. É distribuído para todo mundo. Agente indicou três pessoas para serem porta-voz do projeto. Mas, todas as empresas participam das decisões” (Entrevistado PC7)

“[...] uma pessoa me perguntou, mas eles não são seus concorrentes? Eu respondi, cada empresa tem sua característica, mas no projeto nós somos parceiros” (Entrevistado PC1)

Outro aspecto da instituição dos relacionamentos interorganizacionais se relaciona com a eficiência. As organizações buscam otimizar a sua produtividade e a **gestão empresarial** [grifo nosso], reduzindo custos e desperdícios (LEAL, 2005; WILLIAMSON, 2005; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). Essa perspectiva prevê que as empresas busquem economias de transações por meio de estruturas intermediárias, pautadas nos relacionamentos interorganizacionais.

“O Sebrae tenta fomentar a inserção dos atores da cadeia produtiva a partir da promoção e geração de negócios (mercado), bem como por meio da gestão empresarial.” (Entrevistado ADL1)

“Porque, com toda a experiência que a gente tem, mas sempre é bom um cabeça nova, idéia nova.” (Entrevistado PC5)

A formação dos relacionamentos também é motivada pelo esforço da organização em **umentar a sua proporção interna de insumos** [grifo nosso] em relação aos produtos

(OLIVER, 1990; LEAL, 2005). A busca por eficiência interna entre os produtores/comerciantes é notada na investigação empírica:

“Ela viu o meu biscoito de manteiga, ela procurou outras gorduras pra fazer o biscoito dela. E olha que dentro do projeto ela é a maior empresa” (Entrevistado PC1)

“[...] tem que ter um aprendizado a mais, melhoras de organização, de fabricação, de armazenagem do produto final e matéria-prima.” (Entrevistado PC7)

No ambiente empresarial envolto de circunstâncias imprevisíveis, os relacionamentos interorganizacionais podem ser formados, também, em razão de uma busca por estabilidade, fundada em informações verdadeiras, completas e corretas, que minimizem a incerteza quanto às nuances de mercado (OLIVER, 1990; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006).

Nesse sentido, a participação de instituições detentoras de conhecimentos técnicos, podem corroborar para rede de cooperação com a realização de **estudos específicos de mercado** [grifo nosso], observando nichos e tendências de negócios, de modo a fomentar o interesse pelos produtores/comerciantes em firmarem relacionamentos, como observado no caso empírico:

“[...] o Sebrae começou uma fase de adentrar no universo das empresas com o estudo do perfil do empresário, e, em seguida, com o estudo da competitividade da cadeia produtiva e o diagnóstico de potencial da indicação geográfica” (Entrevistado ADL1).

“[...] O Sebrae promoveu a aproximação das empresas integrantes da cadeia produtiva do biscoito com o mercado, a partir de eventos como o Super Bahia, realizado na Fonte Nova em Salvador, Festival de Inverno, ExpoConquista e Encontro Nacional do Café (Fazenda Vidigal). (Entrevistado ADL1)

Assim, produtores/comerciantes encontram um estímulo para estabelecerem relações entre si, uma vez que vão assumindo uma maior confiança no ambiente de mercado (OLIVER, 1990; LEAL, 2005).

“A gente vai se organizando e pegando confiança. Tem o Sebrae que ajuda bastante a gente enxergar o mercado e perceber o valor do produto local.” (Entrevistado PC3)

“Participar das reuniões, gera um conhecimento do mercado e dos produtores que a gente não tinha muito contato, proporcionando um maior engajamento com as ações do projeto.” (Entrevistado PC5)

Ainda considerando o cenário de imprevisibilidade do ambiente mercadológico, muitas empresas buscam por legitimidade se relacionando com outras organizações com **reputação**

[grifo nosso] reconhecida no mercado para fins de melhorar a sua imagem, prestígio ou congruência com normas já estabelecidas no ambiente institucional (OLIVER, 1990; LEAL, 2005; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). Tal evidência da busca por legitimação por ser percebida no caso empírico:

“Uma senhora daquela idade, ela vai no evento passa a noite toda, ela é uma vendedora de mão cheia e eu colo nela. É uma pessoa que eu respeito e admiro muito, apesar de ser uma concorrente daquelas. É uma mega empresa.” (Entrevistado PC1)

“Quando eu vejo alguém com qualidade, aí que eu me reinvento. O que eu posso fazer para conseguir aquele biscoito que fulano tem ou melhor? Eu fui futucar, futucar... Eu não critiquei aquele que tinha não, eu pensei, eu preciso ter um dessa qualidade também. E hoje eu tenho e é um sucesso aqui na loja” (Entrevistado PC1)

“Se for um produto de qualidade, eu vou me espelhar nele e procurar algo que eu possa fazer para ter um produto de qualidade também.” (Entrevistado PC3)

“[...] E por isso, a gente tem que esforçar, buscar mais informações com quem sabe, senão fica cada um no seu e no final não sobrevive” (Entrevistado PC5)

Outro condicionante dos relacionamentos interorganizacionais decorre da oportunidade social, proveniente do **conhecimento prévio das organizações** [grifo nosso] entre si, seja por meio de trabalhos realizados conjuntamente ou redes de contatos decursivas da amizade pessoal participada em atividades externas à organização, como em clubes, sindicatos e igrejas. (GRANOVETTER, 1985; 1992; LEAL, 2005).

Conforme discute Granovetter (1985), essa oportunidade gerada em estruturas de laços sociais dos atores influencia diretamente as ações econômicas ao propiciar uma maior pré-disposição para a atuação conjunta.

“Com relação aos empresários a gente já conhece quase todo mundo. Agora a gente não tem aquele hábito de sentar, dialogar sobre os negócios e precisamos fazer isso”. (Entrevistado PC5)

“Por meio do projeto passamos a estreitar a relação com empresários conhecidos e com pessoas que não tínhamos muito contato.” (Entrevistado PC7)

Em face à explanação, o Quadro 29 traz uma síntese das principais evidências em relação fatores motivadores contingenciais que emergem na rede de cooperação do biscoito.

Quadro 29 – Evidências relacionadas aos fatores motivadores contingenciais da rede

Fatores motivadores contingenciais	Principais evidências empíricas	Autores
Necessidade	Normas técnicas de padronização de procedimento sanitários.	Granovetter (1985); Oliver (1990); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Leal (2005); Williamson (2005); Alighieri, Lima e Zanquetto Filho (2006); Ho (2006); Silva (2012); Donato (2017).
Assimetria	Não há evidências no caso empírico.	
Reciprocidade	Decisões com base na cooperação e colaboração.	
Eficiência	Gestão empresarial; Melhor proporção de insumos.	
Estabilidade	Estudos específicos de mercado (Perfil do empresário, Competitividade de mercado e Potencial de Indicação Geográfica).	
Legitimidade	Reputação no mercado.	
Oportunidade social	Conhecimento prévio dos empresários.	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme abordado no referencial teórico, os fatores motivadores contingenciais explicam o porquê de as organizações optarem por entrar em relacionamentos interorganizacionais. Assim, observa-se que produtores/comerciantes têm selecionado interações relevantes para aquisição e otimização de recursos que estavam indisponíveis até o momento, tais como a normatização sanitária e o conhecimento de mercado, em face dos benefícios e custos da atuação em rede (RING; VAN DE VEN, 1994; SILVA, 2012).

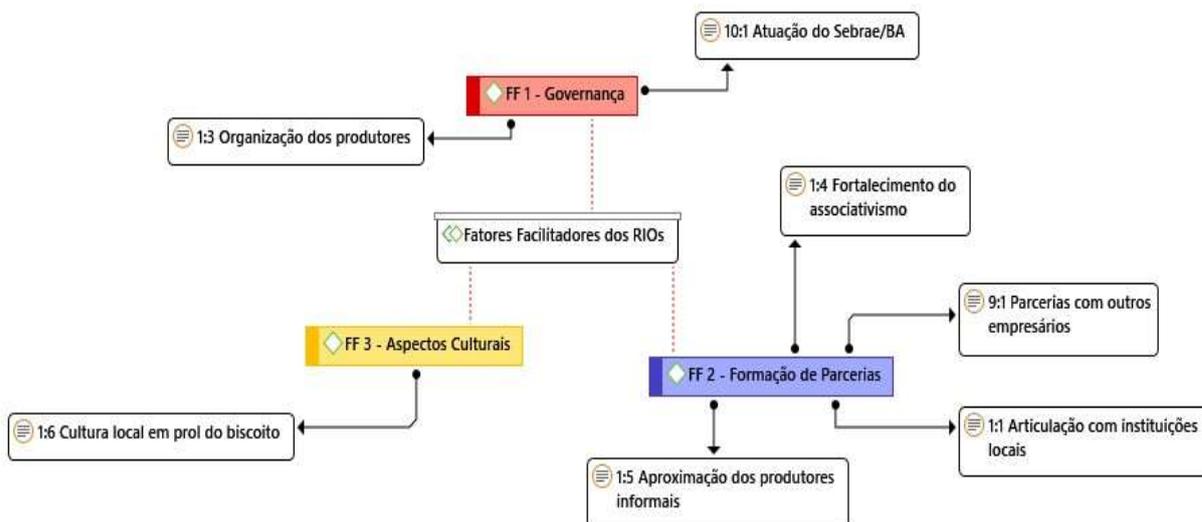
A investigação sobre os fatores relacionados à formação da rede de cooperação, também alcançam os fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais. De acordo com a literatura, esses fatores instigam ou inibem a formação de redes (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; CHENG; FU, 2013), bem como influenciam no desenvolvimento e na manutenção das relações entre organizações (OLIVER, 1990; CANDIDO; ABREU, 2004; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006; SILVA 2012).

Quanto aos fatores facilitadores dos RIOS, Alighieri, Lima e Zanquetto Filho (2006), enunciam que estes estão presentes nas negociações, nos acordos e nas rotinas organizacionais. Estudos empíricos revelam o poder, a governança, a reputação, a troca de informações e os ativos específicos, como principais facilitadores incidentes sobre as redes interorganizacionais (SILVA, 2012; ALBANO; ARAÚJO; REINHARD, 2017).

Nesse intento, este estudo buscou conhecer os fatores facilitadores inerentes aos RIOS da rede de cooperação do biscoito, a partir dos significados presentes no conteúdo dos

documentos e nas falas transcritas dos entrevistados (citações). A Figura 78 apresenta a rede de significação dos fatores facilitadores identificados.

Figura 78 – Rede de significação dos fatores facilitadores dos RIOs



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

A partir das evidências, nota-se que as **parcerias formadas** [grifo nosso] com empresas e instituições centrais tem sido um fator facilitador para que os relacionamentos ocorram dentro da rede de cooperação, auxiliando no debate e nas estratégias para o desenvolvimento da cadeia produtiva do biscoito.

“O projeto teve início com a formação de parcerias com instituições locais, prefeituras, entidades representativas, universidades e agências de fomento que compreendem a importância do desenvolvimento da cadeia produtiva do biscoito para avançar econômica e socialmente. Depois, foi alcançando as empresas, sensibilizando sobre o potencial de mercado dos biscoitos. (Entrevistado ADL1)

“A integração das parcerias com as instituições tem proporcionado que o projeto se desenvolva. Sebrae, Pró-Conquistas, Prefeitura, faculdades que abraçaram. Apoio de Sesi, Senai, Sesc, Senat e outros órgãos que estão envolvidos. Além das instituições que atuam no comitê gestor.” (Entrevistado ADL2)

Para Thompson (2006), as redes são formadas com o intuito de reunir atributos individuais das organizações e, por meio das parcerias, realizar ações conjuntas para as manterem competitivas no mercado. Nesse sentido, percebe-se que os produtores/comerciantes têm almejado a formação de parcerias com outros empresários, compreendendo a importância da articulação conjunta para o avanço das ações da rede de cooperação.

“A gente tem parceria com muitos produtores, eu trabalho, vendo produto deles. Na verdade, é isso, tem que ter parceria com todos para o projeto andar. Tem pessoas que entendem a alma do projeto, isso facilita muito. (Entrevistado PC1)

“Me relaciono muito bem com as instituições, e não me importa se existem outros interesses, o Sebrae quer vender seus produtos, o político quer angariar votos, mas eles estão olhando por nós. Eu quero saber se eles estão nos ajudando, se tem parceria que desenvolva os biscoitos. Comerciante não pode ser partidário, a prefeitura tem interesse de promover o nome dela e eu tenho interesse em vender.” (Entrevistado PC2)

Silva (2016, p.80), também destaca a tendência empresarial de colaboração entre concorrentes em meio ao mercado altamente competitivo. Para a autora “a dinâmica de cooperação tem exigido que as organizações rivais cooperem entre si, associando-se para a execução de determinadas atividades e busca por um futuro compartilhado”, transformando a concorrência em parceria.

Outro aspecto que tem facilitado os relacionamentos interorganizacionais na rede de cooperação do biscoito é a **governança** [grifo nosso] exercida pelo Sebrae/BA, enquanto agente de desenvolvimento local atuante na rede de cooperação. As falas dos produtores evidenciam a importância do Sebrae/BA nas ações da rede:

“O fato do Sebrae está atuando é, com certeza, um fator assim... Se não fosse esse empenho do pessoal do Sebrae nada aconteceria.” (Entrevistado PC2)

“Alguns anos atrás já tentaram fazer isso, união e tal, mas nunca foi pra frente. Quando entrou o Sebrae e o Sebrae permaneceu, insistindo e tal, aí que eu vi que tá dando uma diferença. Não está igual no passado que o pessoal desistiu, o pessoal está cada vez mais apoiando o projeto. Então, sem o Sebrae não ia acontecer” (Entrevistado PC6)

A instituição atua na rede desde a concepção do projeto articulando ações com outros agentes de desenvolvimento, tais como governos municipais locais, representações de entidades empresariais, como o Movimento Pró-Conquistas, e meios de comunicação, como a Rede Bahia.

“A prefeitura que tem apoiado esse projeto, a prefeitura tem entrado forte nessa parceria, e o próprio Movimento Pró-Conquistas, que é um movimento formado por entidades empresariais, lideranças de entidades empresariais e civis da região, que ajudam a gente a pensar dentro dessa cadeia ...Uma empresa como a rede Bahia ceder um espaço para exposição do biscoito, o poder público através da legislação, lançando uma Lei que institui a Semana do Biscoito na cidade [...]”. (Entrevistado ADL1)

Além disso, o Sebrae/Ba tem fomentado a competitividade de mercado da cadeia produtiva do biscoito entre produtores/comerciantes, com a elaboração de estudos técnicos, a realização de consultorias para os empresários e o emprego de recursos financeiros.

“Quando a proposta foi lançada, inicialmente existiam quatro objetivos: melhorar a gestão das empresas, a parte de acesso ao mercado, o acesso à tecnologia pelas empresas e fortalecer o associativismo. À medida que fomos aprofundando identificamos uma meta maior que seria a Indicação Geográfica e as empresas estão entendendo essa lógica e cooperando entre si” (Entrevistado ADL1)

“[...] o Sebrae começou uma fase de adentrar no universo das empresas com o estudo do perfil do empresário, e, em seguida, com o estudo da competitividade da cadeia produtiva e o diagnóstico de potencial da indicação geográfica” (Entrevistado ADL1)

“O Sebrae financia boa parte das ações de exposição das empresas em eventos externos e, recentemente, também disponibilizou recursos financeiros para desenvolvimento tecnológico.” (Entrevistado ADL1)

No entanto, a partir da criação do fórum de discussão entre produtores/comerciantes como plataforma de debate sobre as ações cooperadas, os empresários tem sido direcionados para assumirem a governança da rede de cooperação, conforme argumentam os agentes de desenvolvimento local entrevistados:

“As empresas precisam ser empoderadas e devem se estruturar em governança, estabelecendo suas normas e regras.” (Entrevistado ADL1)

“Existem exemplos de outros núcleos, como de bares e restaurantes da cidade, que se organizam entre si, sem a presença de Sebrae e Prefeitura. E os produtores do biscoito precisam caminhar nessa mesma direção.” (Entrevistado ADL2)

“Hoje eles têm uma instituição, uma governança a princípio já criada que é o fórum. O fórum dá legalidade a eles perante outras instituições.” (Entrevistado ADL2)

A **cultura** [grifo nosso] local também é evidenciada como um aspecto que facilita os relacionamentos, uma vez da compreensão da comunidade regional sobre a importância dos biscoitos produzidos para a fins de promoção do desenvolvimento econômico e social. Conforme observado no Diagnóstico de Potencial para a Indicação Geográfica, o biscoito é um produto consolidado na cultura alimentar local há muitas décadas, o que facilita a aceitação das ações conjuntas em prol dessa cadeia produtiva, tanto pelos produtores/comerciantes quanto pela comunidade local.

“O segmento empresarial, governo, demais instituições e a sociedade almejam o desenvolvimento com um produto que é tão atrativo e que faz parte da cultura local, gerando emprego e renda para região”. (Entrevistado ADL1)

“Trabalhar com a questão do biscoito é muito fácil porque a sociedade já reconhece a fabricação de biscoito como inerente à cultura local, derivada da produção da mandioca.” (Entrevistado ADL1)

Em síntese, as evidências empíricas em relação aos fatores facilitadores na rede de cooperação do biscoito são demonstradas no Quadro 30.

Quadro 30 – Evidências relacionadas aos fatores facilitadores dos RIOS

Fatores Facilitadores	Principais evidências empíricas	Autores
Parcerias	Fortalecimento do associativismo a partir das parcerias entre os produtores/comerciantes e instituições, aproximando produtores informais. As parcerias são elementos importantes no campo da coordenação das ações das redes cooperativas, influenciando o gerenciamento de recursos para os resultados desejados em conjunto.	Miles e Snow (1982, 1986); Whetten (1981); Olave e Amato Neto (2005); Corrêa (2018)
Governança	Criação do fórum de debate e discussões entre produtores/comerciantes, porém percebida a atuação mais intensa do Sebrae, ainda. As organizações participantes buscam resolver eventuais conflitos que possam surgir, especialmente em ambientes complexos	Williamson (2005)
Cultura local	Produtores/comerciantes e comunidade local imbuídos quanto ao valor dos biscoitos produzidos. As organizações participantes buscam resolver eventuais conflitos que possam surgir, especialmente em ambientes complexos	Medeiros (2015); Wilkinson, Cerdan, Dorigon (2017); Vieira e Lourenzani (2019)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

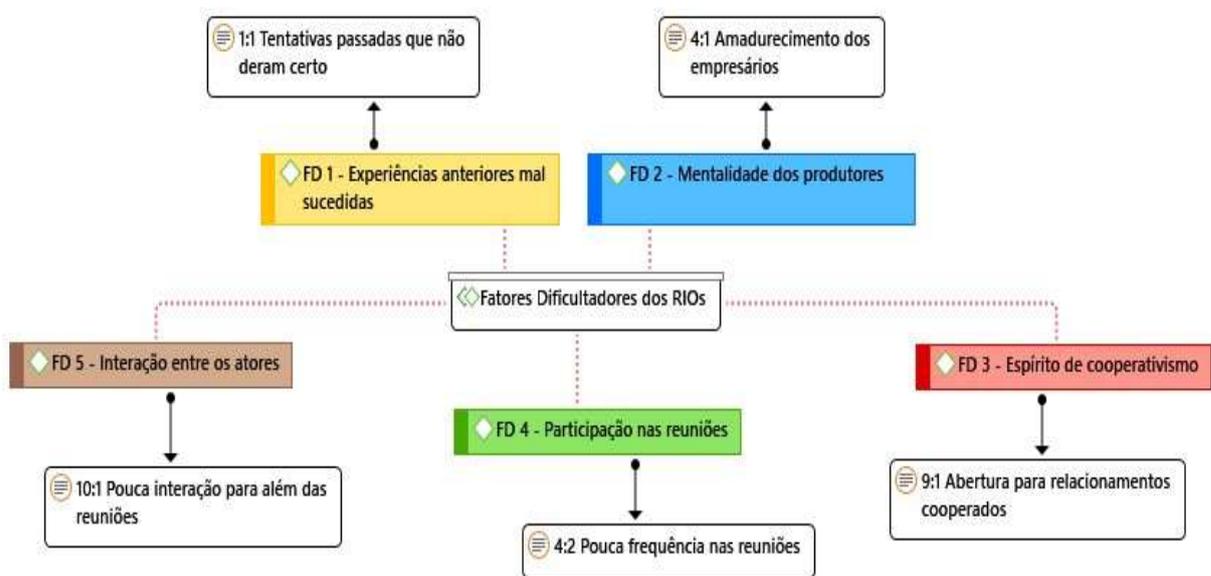
Conforme abordado no referencial teórico, os fatores facilitadores influenciam as interações entre os atores e contribuem para o desenvolvimento das atividades das redes interorganizacionais (SILVA, 2012; ALBANO; ARAÚJO; REINHARD, 2017). Isto posto, nota-se que os relacionamentos interorganizacionais têm sido constituídos em razão das parcerias entre produtores e demais agentes que se movem a partir da convicção do valor atribuído aos biscoitos produzidos na região e das possibilidades de alavancagem dos negócios. As interações construídas potencializam a estruturação da rede de cooperação.

Quanto aos fatores dificultadores, evidências empíricas apontam os principais entraves para a formação dos relacionamentos interorganizacionais, tais como as ações conjuntas, a comunicação, a concorrência, as dinâmicas de mercado, a centralização de decisões, os fornecedores, a falta de conhecimento de redes e a efetividade na participação em reuniões

(CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; SILVA, 2012; JÚNIOR *et al.*, 2016; SILVA FILHO *et al.*, 2017).

Deste modo, a presente pesquisa buscou conhecer os fatores dificultadores inerentes aos relacionamentos interorganizacionais da rede de cooperação do biscoito, a partir dos significados presentes no conteúdo dos documentos e nas falas transcritas dos entrevistados (citações). A Figura 79 apresenta a rede de significação dos fatores dificultadores identificados na rede perquirida.

Figura 79 – Rede de significação dos fatores dificultadores dos RIOs



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

A partir das evidências, nota-se que as **experiências anteriores mal sucedidas** [grifo nosso] tem gerado obstáculos para que os relacionamentos ocorram dentro da rede de cooperação do biscoito, implicando em níveis de desconfiança entre os produtores/comerciantes que ainda estão fora da rede, bem como quanto ao desenvolvimento de ações conjuntas entre os integrantes.

“O núcleo do biscoito tem percorrido um caminho para a formação de entidade ou organização, precisa vencer a desconfiança e os processos que já ocorreram anteriormente, independente de terem dado certo ou não, que precisam ser superados.” (Entrevistado ADL2)

A **mentalidade dos produtores/comerciantes** [grifo nosso] também tem sido evidenciada como obstrução para que os relacionamentos ocorram. A atuação em rede, de fato,

desponta para uma nova configuração organizacional pautada nos relacionamentos, de tal modo que a compreensão dos atores para esse novo formato dos negócios demanda um gradual amadurecimento empresarial. Destaca-se abaixo a fala de um dos produtores/comerciantes quanto a necessidade de interação contínua para que o amadurecimento sobrevenha.

“É aquilo que te falei, alguns tem uma resistência outros tão querendo dar continuidade. E é isso que eu falei na reunião, se a gente quer algo a mais a gente tem que dar continuidade.” (Entrevistado PC7)

A literatura aponta que as ações conjuntas são imprescindíveis para que os benefícios mútuos da rede sejam alcançados e as empresas se mantenham competitivas no mercado frente aos seus propósitos de negócios (TODEVA, 2006; CHRISTOPHER, 2007). Nesse sentido, os atores precisam ultrapassar as barreiras da descrença para usufruir os benefícios institucionais, sociais e econômicos provenientes das relações de colaboração e de parceria que se estabelecem em rede (MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2008).

O **espírito de cooperativismo** [grifo nosso] também é indicado como aspecto dificultador dos relacionamentos interorganizacionais. De acordo com o relato de um dos agentes de desenvolvimento local, que desenvolve projetos com vários ramos de negócios na região, resta aos empresários uma pré-disposição para atuarem de maneira cooperativa, apesar dos objetivos individuais de cada organização.

“É preciso trabalhar o espírito de cooperativismo, que é uma barreira visível. Eles precisam entender que eles unidos vão muito mais além. (Entrevistado ADL2)

Ademais, não obstante seja possível observar elementos de cooperação na rede, os próprios produtores/comerciantes também destacam que os níveis de cooperação precisam ser aprimorados entre os participantes da rede, a partir da formação de parcerias, a despeito de as empresas serem competidoras no mesmo mercado.

“O que dificulta é a cabeça dos empresários, você vê ali um concorrente do outro e você tem que começar a ver com outro olhar, de parceria. Isso ainda está muito enraizado, essa questão de concorrência” (Entrevistado PC6)

“Todo mundo tem que apoiar o projeto e estabelecer parceria. Isso não quer dizer que você vai chegar para o seu concorrente e abrir sua empresa e mostrar como é, parceria é diferente, parceria para comprar junto. Cada um tem os seus clientes, tem mercado para todo mundo” (Entrevistado PC5)

Sobre a questão de competir e cooperar simultaneamente, Silva (2016) faz inferência a essa nova característica das redes de cooperação que tem repercutido no conceito de coopeção. Ao citar Neves (2009), a autora explana que os novos mercados têm exigido que as organizações rivais cooperem entre si, associando-se para a execução de determinadas atividades em busca por um futuro compartilhado. Essa nova concepção, altera o paradigma organizacional existente, transformando a concorrência em parceria e introduzindo novos papéis e novas formas de gerenciamento dos negócios (OLAVE; AMATO NETO, 2005; SILVA, 2012).

Outro dificultador dos relacionamentos interorganizacionais identificado na rede de cooperação do biscoito tem sido a **frequência dos atores nas reuniões** [grifo nosso]. Nem todos os produtores/comerciantes participam das reuniões na integralidade ou direcionam seus representantes para participarem, conforme pode ser observado no relato dos produtores/comerciantes, bem como na observação *in loco*.

“Tinha reunião que tinha dez empresas, acho que chegou a ter até mais de dez. E tem reunião que às vezes a pessoa está apertada ali, aí vai três, quatro. Isso dos empresários. Mas, a Prefeitura e o Sebrae sempre participam.” (Entrevistado PC3)

“Olha eu já participei, na verdade quem vai mesmo é minha esposa. Mas, ela já participou de umas cinco reuniões, junto com o Sebrae. Ontem mesmo ela foi, mas aí tinha pouca gente. Mas, é assim mesmo. E a gente trabalha sozinho e às vezes não consegue deixar o atendimento.” (Entrevistado PC7)

Segundo a literatura, a participação dos atores nas reuniões, propicia um maior conhecimento sobre a estruturação e constituição das relações em rede, que precisam ser esclarecidas e aprimoradas entre seus membros (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Além disso, a participação ativa nas reuniões e eventos, contribuem para a ampliação dos níveis colaborativos (SILVA, 2012; 2016).

Além da inassiduidade, observa-se **pouca interação entre os atores** [grifo nosso] em momentos para além das reuniões programadas pela rede. As socializações e mobilizações em ambientes externos às reuniões formais possibilitam o estreitamento das relações sobre os negócios, propiciando a formação do capital social da rede que repercute em articulações conjuntas em relação aos objetivos comuns pretendidos.

“Com relação aos empresários agente já conhece quase todo mundo. Agora a gente não tem aquele hábito de sentar, dialogar sobre os negócios, aí não.” (Entrevistado PC7)

“Existe uma certa dificuldade de troca entre eles, então são experiências mais conversadas e praticadas com as consultorias em gestão ou comigo em particular.”
(Entrevistado ADL2)

A **falta de conhecimento sobre redes** [grifo nosso] também ocasiona entraves nos relacionamentos interorganizacionais, conforme observado nas falas dos entrevistados e observações. Para os atores, as articulações que estão sendo realizadas dizem respeito a um projeto da cadeia produtiva do biscoito, não sendo percebida a rede de cooperação em formação.

De acordo com Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011, p. 39), tendo por base Candido e Abreu (2004), “um dos principais fatores críticos para o sucesso das redes interorganizacionais de cooperação diz respeito à familiarização dos participantes com os conceitos e vantagens dessa forma de atuação”.

“Acho que as pessoas tem uma noção de cooperação, primeiro criamos o fórum que não é uma cooperativa, mas é o começo para consolidar o cooperativismo”
(Entrevistado PC6)

“Eles precisam ter, assim, uma visão mais forte do significado, da representatividade que essa articulação pode trazer.” (Entrevistado ADL2)

Decorridas as explanações, as evidências empíricas em relação aos fatores dificultadores na rede de cooperação do biscoito são apresentadas no Quadro 31.

Quadro 31 – Evidências relacionadas aos fatores dificultadores dos RIOs

Fatores Dificultadores	Principais evidências empíricas	Autores
Experiências anteriores mal sucedidas	As experiências passadas implicam nos relacionamentos atuais. O estabelecimento da confiança, a partir da compreensão da “mão-dupla” no relacionamento entre os atores, pode favorecer a superação de barreiras para alcance dos objetivos cooperados.	Estivalete, Pedrozo e Begnis (2006); Silva (2012)
Mentalidade empresarial	Os produtores/comerciantes não compreendem massivamente sobre a nova dinâmica empresarial cooperada. A adoção de iniciativas empresariais baseadas em relações de cooperação podem auxiliar no atendimento de uma série de necessidades não alcançadas individualmente pelas empresas.	Balestrin (2005); Verschoore Filho (2006)

Espírito de cooperativismo	<p>A perspectiva da cooperação tem sido suscitada por produtores/comerciantes e agentes de desenvolvimento.</p> <p>O relacionamento cooperativo constrói os pilares do capital social, que, por sua vez, gera um melhor desempenho das instituições.</p>	Schultz (1961); Becker (1964); Coleman (1988); Putnam (1995; 2000).
Participação dos integrantes da rede nas reuniões	<p>Nem todos os integrantes da rede participam de todas as reuniões.</p> <p>A participação ativa nas reuniões da rede possibilita aos integrantes ampliarem o conhecimento sobre redes, bem como favorecem as relações. A periodicidade das reuniões mantém os participantes mais integrados às ações da rede.</p>	Silva (2012); Júnior <i>et al.</i> (2016)
Pouca interação entre os atores	<p>As interações entre os atores ainda são incipientes.</p> <p>As relações estabelecidas em rede de cooperação devem ser mantidas próximas e harmoniosas visando a sustentação das ações conjuntas.</p>	Christopher (2007); Vivaldine e Pires (2010); Silva Filho <i>et al</i> (2017)
Falta de conhecimento de redes	<p>Os atores tem pouco conhecimento sobre redes de cooperação.</p> <p>O conhecimento acerca das relações interorganizacionais geram oportunidades para as empresas, tais como o acesso a recursos-chave, os incentivos para a agregação de valor em atividades e o aumento da vontade de explorar novas oportunidades.</p>	Dyer; Singh (1998); Schilk e Cook (2013); Cheng e Fu (2013); White, Currie e Lockett (2014)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme disposto em referencial teórico, nas redes interorganizacionais as relações devem ser mantidas próximas e harmoniosas visando a sustentação das ações conjuntas. Assim, os fatores dificultadores devem ser identificados visando serem superados para que as interações ocorram de maneira intensa e recorrente (SILVA, 2012).

Nesse sentido, observa-se uma necessidade urgente de superação das experiências que não foram bem sucedidas no passado, uma vez que esta evidência tem dificultado o desenvolvimento do espírito de cooperação e o envolvimento dos atores que integram a rede de cooperação do biscoito. Acrescidamente, atores e agentes precisam se apropriar da perspectiva de rede ao qual estão inseridos, concebendo esse conceito como inerente às novas configurações de mercado que preconiza a atuação cooperativa como mais efetiva que uma atuação isolada.

4.3 Características dos relacionamentos interorganizacionais identificados na rede de cooperação do biscoito

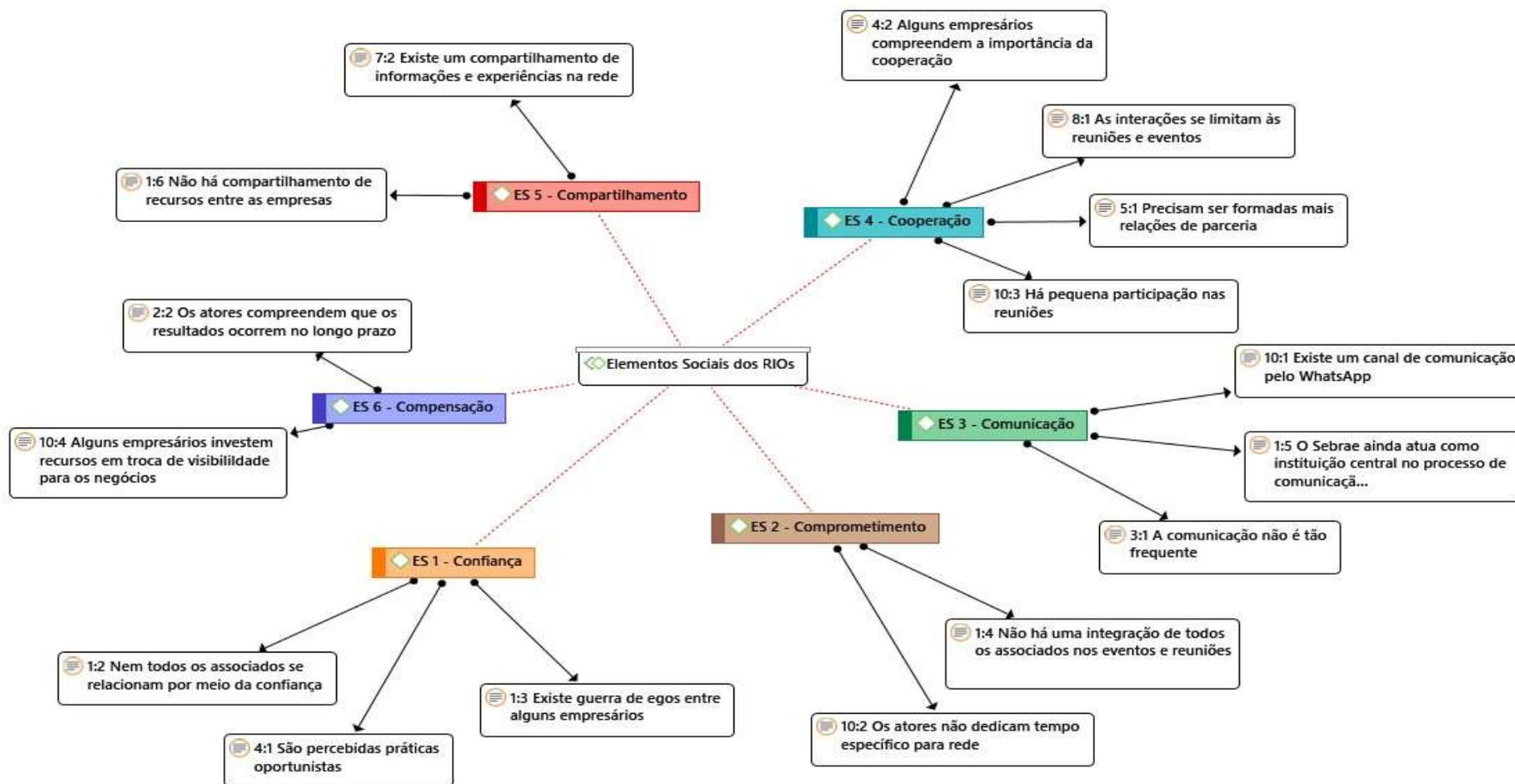
A apresentação, análise e discussão das características dos relacionamentos interorganizacionais são provenientes das descrições, inferências e interpretações advindas da análise de conteúdo das entrevistas e documentos, bem como das observações diretas, e visam o alcance do segundo objetivo específico (Identificar os aspectos relacionais que influenciam na criação de valor para a rede de cooperação do biscoito).

Ultrapassados os fatores facilitadores e dificultadores, a investigação buscou compreender as características inerentes aos relacionamentos estabelecidos entre os atores da rede de cooperação do biscoito, que implica em compreender o nível de coesão das organizações em prol de objetivos comuns. Segundo Begnis (2007), um relacionamento mais intenso entre duas organizações se efetiva por meio dos elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor, que geram diferenciais competitivos e formam o capital social da rede (MACEDO *et al.*, 2017).

A criação de valor nos relacionamentos interorganizacionais, por sua vez, pode ser observada através dos elementos sociais, que são induzidos pelo componente humano/relacional (BEGNIS, 2007), previstos na literatura por meio da confiança, do comprometimento, da comunicação, da cooperação, do compartilhamento e da compensação (MORGAN; HUNT, 1994; GRANDORI; SODA, 1995; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007; BEGNIS, 2007; BEGNIS; ALIEVI; ESTIVALETE, 2011; ARAUJO, 2016).

Neste sentido, a pesquisa investigou a incidência dos elementos sociais, transportando os significados presentes no conteúdo dos documentos e nas falas transcritas dos entrevistados (citações) em unidades de registro e de contexto, tendo por base o estabelecimento das regras de contagem frequencial de palavras. Sequencialmente, cada unidade de significação foi relacionada a cada pressuposto (código) visando a composição da categoria em análise dentro do agrupamento temático da análise dos RIOs. A Figura 80 apresenta a rede de significação dos elementos sociais investigados.

Figura 80 – Rede de significação dos elementos sociais dos RIOs



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

Analisando o aspecto da **confiança** [grifo nosso], foi possível observar a existência de afinidade de interesses entre os integrantes da rede de cooperação do biscoito, a partir do estabelecimento de um objetivo comum, fortalecer a cadeia produtiva do biscoito. No entanto, nem todos os associados se relacionam com base na confiança, em razão da guerra de egos e práticas oportunistas identificadas na rede, conforme observado nos registros das falas dos entrevistados.

“Alguns empresários demonstram confiança entre si, mas a maioria ainda não percebe os benefícios de uma atuação conjunta.” (Entrevistado ADL1)

“Algumas empresas entraram no projeto mais para ver o que estava sendo realizado, quem estava participando, hoje já não participam.” (Entrevistado ADL3)

“Denegrindo meu produto ele está reforçando a minha marca, minha qualidade. Ele não sabe disso, mas está fazendo. [...] Tem gente fazendo coisas absurdas. Eu conversei com uma pessoa, ele disse que isso é passível de processo.” (Entrevistado PC1)

O estabelecimento da confiança, além de implicar em um campo aberto para a realização de trocas de informações e acesso a benefícios, contribui para a diminuição dos riscos e dos comportamentos oportunistas (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2007). No entanto, em razão da inexistência de regras e normas estabelecidas na rede, bem como da ausência de mecanismos firmados para o combate às ações oportunistas, os atores podem sofrer prejuízos e as relações de parceria serem enfraquecidas, inclusive com a entrada e saída de participantes aleatoriamente.

“Estávamos preparando um evento, aí tiveram outros empresários fizeram separado do projeto. Depois dessa feira que veio uma pessoa entrou e saiu do projeto. Então, eu achei meio oportunista da parte da pessoa.” (Entrevistado PC6)

Como se nota, a inexistência de mecanismos de regulação das relações entre os atores tem influenciado no nível de confiança da rede. No registro da fala de um dos atores, observa-se que as divergências entre produtores/comerciantes que integram a liderança da rede podem repercutir no enfraquecimento das relações e, conseqüentemente, no desenvolvimento das ações da rede de cooperação do biscoito:

“[...] Inclusive, tem dois que estão tendo problemas sérios, se eles não se resolverem entre si aí é que não vai pra frente mesmo, vai parar onde está.” (Entrevistado PC2)

A confiança é um elemento social essencial para a formação e condução de parcerias (HAGEN; CHOE, 1998; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009), uma vez que, inerente

aos relacionamentos interorganizacionais, transmite uma maior certeza acerca do comportamento colaborativo (DAS; TENG, 1998).

Nesse sentido, a baixa frequência das reuniões sistematizadas pela rede de cooperação do biscoito limita o convívio contínuo dos produtores/comerciantes, imprescindível para o estreitamento das relações e, conseqüentemente, da confiança. O estabelecimento de um cronograma de reuniões, atividades e ações conjuntas pode contribuir para a construção de um sistema de confiança e credibilidade que fortifica as relações (DONATO, 2017).

Aliado à confiança, o **comprometimento** [grifo nosso] é apontado na literatura como um dos principais elementos influenciadores dos RIOS, fomentadores da cooperação e dos vínculos de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994). Na rede de cooperação do biscoito este elemento é visto sob a baixa participação dos atores nas reuniões e eventos realizados, apesar dos participantes estabelecerem boa articulação quando atuam conjuntamente nas soluções e problemas na rede.

Os atores também não dedicam uma carga horária específica fora do debate das reuniões para pensar sobre os caminhos da rede e se articulam muito pouco em outros ambientes:

“Eu sinto um comprometimento, mas também eu sinto um pouco de falta de maturidade.” (Entrevistado PC2)

“De fato, nem todos os associados participam dos eventos e reuniões, mas sempre trabalhamos nessa sensibilização” (Entrevistado ADL1)

“Eu ainda não me organizei direito sobre isso. Mas, esse tempo é fundamental. A gente vai pensando, amadurecendo.” (Entrevistado PC7)

O comprometimento é um elemento social que reflete um sentimento de lealdade entre os integrantes da rede (MORGAN; HUNT, 1994) e resulta em expectativas promissoras com relação ao cumprimento de acordos e a pré-disposição para agir conjuntamente (MARTINS; VELOZO; GIGLIO, 2016). Além disso, o compromisso entre os parceiros obsta o comportamento oportunista, equilibrando os esforços e investimentos nas relações parceiras (MEDCOF, 1997; HAKANSSON; FORD, 2002).

Assim, a sistemática da rede de cooperação pode incrementar rotinas de encontros mais frequentes, semanais/quinzenais, estimulando a participação dos atores através dos produtores eleitos como porta-vozes da rede, de modo a fortalecer as relações de longo prazo. As lideranças podem assumir o protagonismo da rede, promovendo interações para além dos ambientes de

reuniões que repercutam em vínculos sociais mais consistentes. Tais medidas influenciam o desenvolvimento da confiança e do comprometimento na rede (DONATO, 2017).

Em relação a **comunicação** [grifo nosso], nota-se uma preponderância do Sebrae enquanto canal de comunicação entre os produtores/comerciantes e instituições, que transmite as decisões da rede aos participantes das reuniões, bem como àqueles que não se fazem presentes. Os atores também se comunicam por intermédio de grupo de aplicativo de mensagens (WhatsApp). No entanto, as comunicações são restritas, na maioria das vezes, ao conteúdo das reuniões ou da programação de eventos da rede.

“A comunicação entre os empresários ainda começa a ganhar corpo, as instituições ainda atuam na articulação das reuniões” (Entrevistado ADL1)

“Quando acontecem as reuniões é próprio Sebrae que convoca, tudo pelo Sebrae.” (Entrevistado PC7)

“[...] Temos contato um com o outro através do grupo de WhatsApp.” (Entrevistado PC6)

Enquanto aspecto positivo, um dos produtores/comerciantes descreve que comunicação do projeto à sociedade e ao mercado tem gerado mais oportunidades para a concretização de negócios, em razão da visibilidade da empresa e da qualidade de seus produtos fabricados. Esta evidência demonstra que a participação na rede proporciona resultados e benefícios distintos, de modo que, à medida que são comunicados, ampliam o tamanho da rede e elevam a possibilidade de concretização dos objetivos comuns e individuais (PELLIZARRO, 2013).

Outro elemento social investigado na rede, a **cooperação** [grifo nosso], é compreendida por parte de alguns produtores/comerciantes como imprescindível para a atuação conjunta, a despeito da nova forma organizacional em rede ainda não ser conhecida com propriedade. Alguns atores destacam a importância da formação de parcerias em detrimento do sentimento de concorrência. No entanto, como observado anteriormente, há pequena participação dos atores nas reuniões e eventos, bem como as interações se limitam a esses momentos, o que compromete o avanço das ações cooperativas.

“Tem espaço para todo mundo, cada um tem seu público alvo e, juntos, a gente consegue ir muito mais longe do que sozinho.” (Entrevistado PC1)

“Não dá para ver um como concorrente do outro, tem que ver com um olhar de parceria.” (Entrevistado PC6)

[...] Todo mundo podia apoiar o projeto e fazer parceria, assim fica bom para todo mundo.” (Entrevistado PC3)

Alguns resultados da cooperação já podem ser percebidos na rede investigada, como a articulação do fórum dos produtores/comerciantes para a elaboração de uma logomarca própria utilizada em sacolas visando a exposição dos biscoitos e apresentação à representantes de órgãos públicos e de fomento, em um evento ocorrido na câmara de vereadores do município de Vitória da Conquista/BA.

“Já houve a criação de uma logomarca, onde os produtores se uniram para a fabricação de uma sacola com os produtos das empresas participantes do fórum. Esses produtos foram entregues ao presidente do Banco do Nordeste, em um evento realizado na câmara de vereadores, bem como alguns representantes dos órgãos públicos, Assembleia Legislativa, Câmara Municipal.” (Entrevistado ADL2)

De acordo com a literatura a cooperação propicia a ampliação de forças de uma empresa ao se pré-dispor para a formação de parcerias (OLIVER; EBERS, 1998). Em união com outras em empresas são construídas possibilidades diferenciadas na negociação com instituições e fornecedores, conforme já observado na fala dos entrevistados. Esses benefícios mútuos são alicerçados no estreitamento contínuo dos relacionamentos em rede de cooperação (RING; VAN DE VEN, 1994; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Já o **compartilhamento** [grifo nosso] é percebido na rede de cooperação a partir da troca de informações e experiências entre os atores. Begnis (2007), ao citar um estudo sobre o caso da rede liderada pela Toyota, evidencia que os relacionamentos mais cooperativos entre os integrantes da cadeia produtiva possibilitam um maior compartilhamento de conhecimento que repercute na competitividade das organizações envolvidas.

No entanto, em razão do processo embrionário da rede, não se percebe o compartilhamento de recursos, sejam eles financeiros, materiais ou processos de fabricação:

“[...] Existe troca de experiências, a gente percebe uma interação entre os empresários.” (Entrevistado ADL2)

“Nas reuniões a gente percebe o compartilhamento de experiências para solucionar questões específicas entre os empresários.” (Entrevistado ADL3)

“O processo de cooperação é bastante incipiente, não há compartilhamento de recursos entre as empresas ainda. (Entrevistado ADL1)

Salienta-se que o desenvolvimento da rede está aliado à compreensão, por parte de seus integrantes, de que a cooperação não se restringe ao compartilhamento de recursos individuais, mas na disponibilização desses para o alcance de objetivos coletivos (VERSCHOORE 2008; BALESTRIN *et al.*, 2010). O compartilhamento de informações e resultados também contribuem para a cooperação interorganizacional ao explicar para participantes da rede, por exemplo, o sucesso alcançado e a melhoria da competitividade empresarial (KOZA; LEWIN, 2010; DONATO, 2017).

Quanto a **compensação** [grifo nosso], nota-se uma percepção dos produtores/comerciantes quando aos benefícios de a atuação conjunta em rede serem percebidos no longo prazo à medida que os elementos sociais, tais como a confiança e comprometimento, são aprofundados. Não obstante, alguns atores mais engajados na rede tem investido recursos financeiros e disponibilidade de tempo, já usufruindo de resultados quanto a visibilidade da marca empresarial, inclusive estabelecendo novas filiais na região.

“A oportunidade ela sempre vem, mas ela não vem imediatamente. É isso que a gente comenta com quem a gente tem mais proximidade, que isso é demorado, é no longo prazo.” (Entrevistado PC7)

“O projeto transformou a minha vida, expor os meus produtos no festival ampliou a percepção da minha marca na cidade, já estamos abrindo outra loja. É uma luta, mas a dedicação valeu a pena” (Entrevistado PC1)

Para Begnis (2007), a compensação pode ser evidenciada diretamente mediante os esforços organizacionais empreendidos em favor de retornos financeiros, como a expansão dos lucros das empresas, bem como assumir formas indiretas relacionadas às expectativas de acesso a novos mercados, redução continuada de custos, conhecimento sobre o mercado consumidor final, proximidade com outras organizações de interesse estratégico e compartilhamento de inovações.

De acordo o resgate teórico, os elementos sociais exercem forte influência sobre o processo de formação de valor nos RIOS, ao mesmo tempo que se comunicam entre si, evidenciando o inter-relacionamento e complementaridade entre eles” (BEGNIS, 2007, p. 138; BEGNIS; ALIEVI; ESTIVALETE, 2011, p. 41). Esses elementos podem ser vistos, individualmente, como causa e efeito do processo de geração de valor relacional (BEGNIS, 2007, p. 139). As evidências empíricas em relação aos elementos sociais na rede de cooperação do biscoito, são sintetizadas no Quadro 32.

Quadro 32 – Evidências relacionadas aos elementos sociais dos RIOs

Elementos Sociais	Principais evidências empíricas	Autores
Confiança	Confiança mediana; guerra de egos entre produtores/comerciantes; práticas oportunistas.	Das e Teng (1998); Hagen e Choe (1998); Kothandaraman e Wilson (2001); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005); Cetindamar, Çatay e Basmaci (2005); Ploetner e Ehret (2006); Estivaleta, Pedrozo e Begnis (2006)
Comprometimento	Pequena integração entre os integrantes da rede nos eventos e reuniões; Falta de tempo específico dedicado à rede.	Morgan e Hunt (1994); Simpson, Siguaw e Baker (2001); Evans e Berman (2001)
Comunicação	Plano de comunicação à sociedade estabelecido; Canais de comunicação criados entre atores e instituições, apesar de certa centralização; Pouca frequência nas comunicações externas às reuniões.	Ulaga (2003); Alighieri e Zanquetto Filho (2009)
Cooperação	Alguns empresários percebem a importância da cooperação, outros apontam para mais relações de parceria. Pequena participação nas reuniões; Interações limitadas às reuniões e eventos.	Oliver e Ebers (1998); Nielsen (1988); Kothandaraman e Wilson (2001); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005, 2006)
Compartilhamento	Conhecimento e experiências são compartilhados; Não há compartilhamento de recursos.	Kothandaraman e Wilson (2001); Begnis (2007)
Compensação	Compreensão sobre os resultados e parcerias de longo prazo; Alguns esforços tem sido recompensados para as empresas individualmente.	Walter, Ritter e Gemünden (2001); Begnis (2007)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A partir das evidências, compreende-se que a rede de cooperação do biscoito precisa avançar com o entendimento da criação de valor por meio dos relacionamentos interorganizacionais, aprimorando o nível de coesão das organizações em favor dos objetivos comuns. Ainda que seja possível perceber o estabelecimento da confiança e do comprometimento por parte de alguns atores, as interações precisam ser otimizadas e as práticas oportunistas neutralizadas, para que a estruturação da rede não seja enfraquecida.

4.4 Dimensões relativas à indicação geográfica resultantes da influência da rede de cooperação do biscoito

A apresentação, análise e discussão das dimensões relativas à indicação geográfica resultantes da influência da rede de cooperação do biscoito são provenientes das descrições, inferências e interpretações advindas da análise de conteúdo das entrevistas e documentos, bem

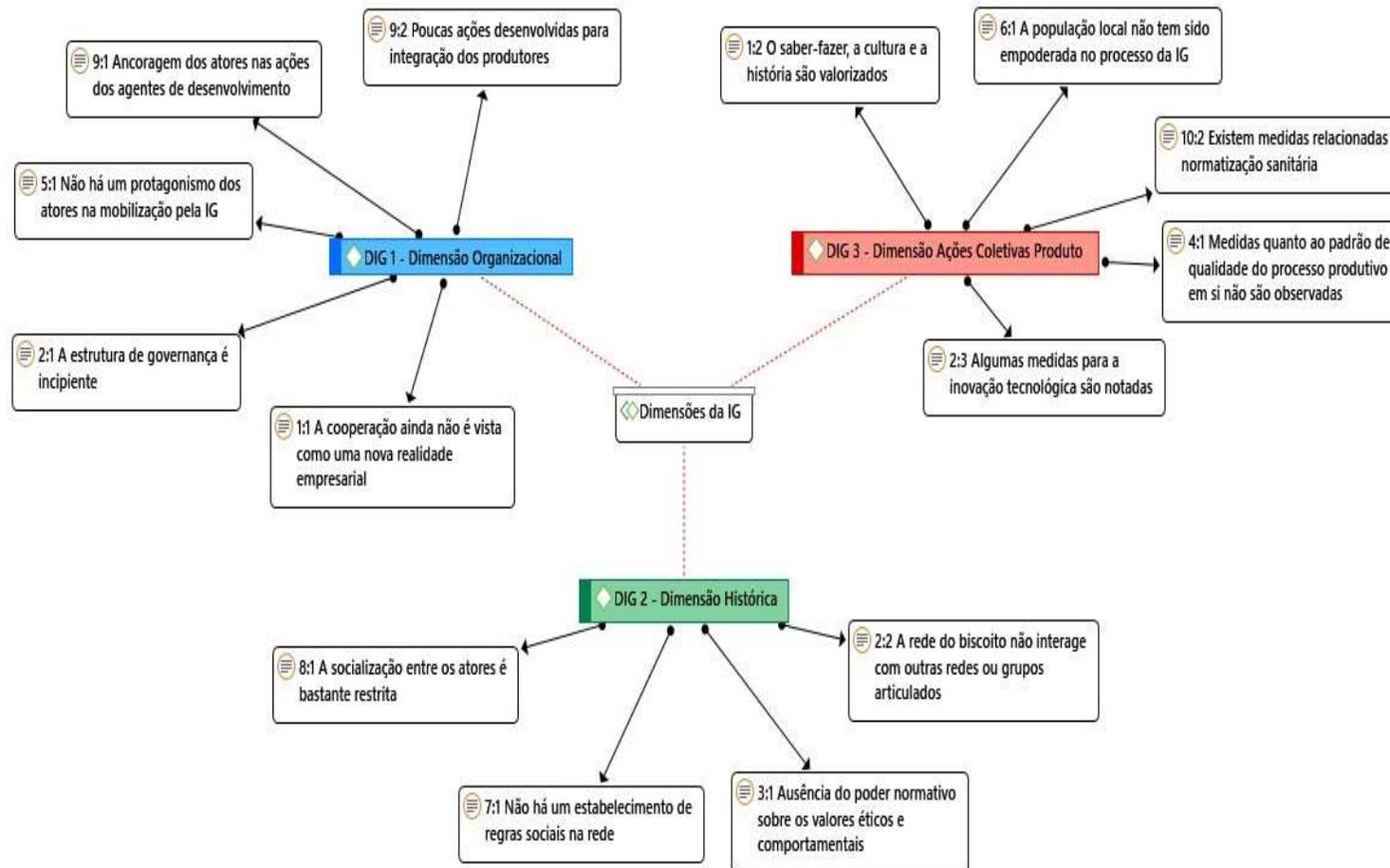
como das observações diretas, e visam o alcance do quarto objetivo específico (Avaliar a influência dos aspectos organizacionais e interorganizacionais em relação ao reconhecimento legal da indicação geográfica na rede de cooperação do biscoito).

Atrelado ao fortalecimento da cadeia produtiva do biscoito, a rede de cooperação tem a pretensão de alcançar o reconhecimento legal da indicação geográfica, concessão adquirida após o cumprimento de uma série de requisitos estabelecidos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI, 2020). Para tanto, conforme preconizam Varella e Barros (2005), as cadeias produtivas que anseiam por reconhecimento de seus produtos pela procedência ou origem precisam desenvolver estratégias relacionadas à governança local e aos relacionamentos e interesses coletivos.

De maneira complementar, Leme, Aguiar e Rezende (2019) elencam as ações que precisam ser desenvolvidas para o reconhecimento legal da indicação geográfica. Segundo os autores, as estratégias para o reconhecimento legal da indicação geográfica são representadas por uma série de ações e práticas dos atores, inter-relacionadas através de uma rede, investigadas nas seguintes dimensões: 1) organizacional (estrutural), 2) histórica (capital social e identidade territorial) e 3) ações coletivas em prol do produto.

Neste sentido, a investigação procurou compreender a incidência das dimensões da IG, transportando os significados presentes no conteúdo dos documentos e nas falas transcritas dos entrevistados (citações) em unidades de registro e de contexto, tendo por base o estabelecimento das regras de contagem frequencial de palavras. Sequencialmente, cada unidade de significação foi relacionada a cada pressuposto (código) visando a composição da categoria em análise dentro do agrupamento temático da análise da indicação geográfica. A Figura 81 apresenta a rede de significação das dimensões investigadas.

Figura 81 – Rede de significação das dimensões da IG



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

Em relação à **dimensão organizacional (estrutural)** [grifo nosso], a cooperação não tem sido vista pelos atores como uma nova realidade empresarial, ou seja, adotada enquanto novo posicionamento estratégico empresarial (VALE; AMÂNCIO; LAURIA, 2006; BERTÓLI, 2018), perspectiva já identificada como um dificultador dos relacionamentos interorganizacionais.

Conforme debatido anteriormente, as empresas precisam estar atentas às dinâmicas atuais de mercado que incitam a uma interdependência competitiva, fundamentada na associação entre a cooperação e a competição (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005; SILVA, 2016).

“Eu acho que ninguém teve ainda a maturidade de enxergar a realidade de outra forma, do jeito que tem que ser.” (Entrevistado PC5)

“[...] O que resta agora são, realmente, as pessoas se conscientizarem. Elas precisam aproveitar isso e começar a ver, enxergar de outra forma. E se unir, porque senão não vai adiantar nada.” (Entrevistado PC2)

Outro aspecto importante nessa dimensão, diz respeito a estruturação da governança entre os atores locais. Conforme observado na rede de cooperação do biscoito, os mecanismos de governança ainda são incipientes, apesar de algumas ações importantes como a constituição de um fórum de debate e discussões com a pretensão futura de formação de uma associação.

Nesse sentido, reduzidos modos liderança, coordenação, intervenção, participação e negociação dos conflitos nos processos decisórios locais são passíveis de serem observados, apesar dos esforços já empreendidos (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).

“[...] Pra dá certo, acho que tem que começar da base, da organização, de tudo. Não é só formar um fórum e pronto, acho que tem que ter uma organização geral, financeira, produtiva, dos funcionários.” (Entrevistado PC2)

“[...] É onde eu te falo, não tem uma base, uma associação, que precisa ter.” (Entrevistado PC5)

“[...] Tem constituído o fórum das empresas de biscoitos, que a gente espera que derive uma futura associação, importante para que se faça o pleito da indicação geográfica.” (Entrevistado ADL1)

Ainda em relação à governança, é possível perceber que ainda não há um protagonismo dos produtores/comerciantes no desenvolvimento de ações coletivas. Nota-se uma ancoragem dos produtores/comerciantes nas ações desenvolvidas pelos agentes de desenvolvimento local,

principalmente o Sebrae/BA. Apesar da notável importância do Sebrae/BA no processo de articulação da rede, é imprescindível que os atores da cadeia produtiva assumam o papel principal nas ações conjuntas, em especial na adoção da IG.

Conforme Dallabrida (2015), no reconhecimento legal da IG há uma predominância do envolvimento dos atores no planejamento, organização e gestão das ações, sob uma ótica inovadora, partilhada e colaborativa, decorrente das relações horizontais.

“Todo mundo espera alguma coisa, mas ninguém ainda teve esse pulso de seguir, apesar dos porta-vozes eleitos e do fórum que foi constituído. Eu ainda não vi isso!” (Entrevistado PC4)

“[...] Eu já ouvi falar deles... Ah, e depois do Sebrae! Eu não sei o que vai ser depois do Sebrae. Como uma liderança fala isso?” (Entrevistado PC2)

“Então, essa questão por exemplo, de o empresário a essa altura do projeto dizer que se o Sebrae sair o projeto acaba, não deveria existir. Eles precisam entender, é como se a ficha não tivesse caído, que eles é que são a força motora disso.” (Entrevistado ADL2)

“A princípio, as coisas foram realizadas de uma forma mais pronta para eles se engajarem. Mas, depois as coisas passaram a ser construídas e eles precisam avançar por força própria, independente de Prefeitura, Sebrae ou outros órgãos.” (Entrevistado ADL2)

A integração dos atores é uma questão que vem sendo desenvolvida pelos atores, principalmente nas ações da gênese da rede de cooperação, com iniciativas voltadas à sensibilização dos produtores, estímulo à participação de eventos e convocatórias para reuniões. Não obstante, um envolvimento dos atores mais direcionado à organização da rede, bem como medidas que favoreçam a aproximação dos atores e a ampliação da confiança entre eles no processo de cooperação (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019) ainda precisam ser aprimoradas.

“[...] Realmente, tem que ter uma maturidade, uma organização. Não é algo que a gente decide entre um e outro, é uma coisa maior, mais organizada.” (Entrevistado PC2)

“A confiança eu acho que ainda não tá forte não, a gente precisa se envolver mais.” (Entrevistado PC3)

Quanto à **dimensão histórica (capital social)** [grifo nosso], reafirma-se a questão da socialização entre os atores restrita aos momentos de reuniões e eventos pontuais, conforme diagnosticado nos dificultadores dos RIOS. É um fator que a ser observado, uma vez que a socialização contribui para a construção do capital social da rede, reflexo das relações

interpessoais e/ou intergrupais de cooperação (VALE; AMÂNCIO; LAURIA, 2006), bem como para a transformação dos recursos individuais em bem coletivo (PUTMAN, 1996; BOURDIEU, 1998).

“Eles precisam aprender a se relacionar, vencendo as diferenças pelo bem comum.” (Entrevistado ADL2)

“A gente fala, a gente ouvi até deles mesmos, mas na prática não acontece. Deveria já ter tido reuniões fora. Falta interação, maturidade.” (Entrevistado PC5)

“As interações que ocorrem é somente lá. Então, para fluir tinha que ser diferente, tem que ser além daquilo ali. Hoje já era para estar mais forte. Mesmo com a pandemia, todo mundo continuou de alguma forma, tem outros meios.” (Entrevistado PC2)

Acrescenta-se que as interações não devem se restringir a rede em si, conforme observado no caso empírico, elas devem se aproximar de outras estruturas estabelecidas (redes e/ou similares), uma vez que a atuação em rede envolve conjuntos complexos de organizações, instituições e atores, sendo importante a interação para compreender como ocorrem as negociações e os acordos conjuntos em favor da sustentação social das ações (STOKER, 1998; KAZANCIGIL, 2002; FANTE; DALLABRIDA, 2016).

“[...] O núcleo de bares e restaurantes, já fazem compras conjuntas. Eles relatam o quanto isso reduz o custo. A confiança naquele que faz a negociação. Isso fortalece em todos os sentidos. Seria importante fazer essa troca.” (Entrevistado ADL2)

No que concerne às relações sociais, também não se observa o estabelecimento de normas de conduta sobre valores éticos e comportamentais. Esses normativos são importantes instrumentos constituídos em rede no combate às práticas oportunistas que influenciam nos níveis de confiança, cooperação, reciprocidade e organização social (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019), relacionados com os elementos sociais e com a criação de valor na rede.

“[...] Tem que ter documento, tem que se fazer cumprir. Apesar do voto da maioria valer, muitas vezes um e outro ficam querendo voltar atrás.” (Entrevistado PC2)

“É isso, em todo lugar vai ter gente assim. Por isso precisa de organização.” (Entrevistado PC3)

Nessa lógica do capital social, onde o recurso maior das organizações está centrado nas pessoas, é importante que as normas e/ou determinadas regras priorizem as crenças, valores e sentimentos (de reconhecimento, respeito, amizade) visando uma melhor coesão social (VALE;

AMÂNCIO; LAURIA, 2006). Por consequência, o capital social vai se agregando a outros recursos materiais (instalações, espaço, móveis, equipamentos etc.) e imateriais (tempo e conhecimentos), favorecendo o desenvolvimento da rede (MAXIMIANO, 2006).

No que concerne às **ações coletivas em prol do produto** [grifo nosso], compreendidas como ações realizadas em prol do produto, estas envolvem aspectos relacionados ao saber-fazer, a cultura, a história e o meio ambiente que são provenientes do compartilhamento de informações e de valores entre os atores sociais, bem como da valorização das potencialidades do território (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).

Nesse sentido, observa-se, na rede de cooperação do biscoito, que tais aspectos são reconhecidos e valorizados pelos atores, contribuindo para o resgate do orgulho e do prazer dos produtores com os biscoitos produzidos na região.

“É um projeto que enriquece a cidade, não em nível de dinheiro, em tudo. Não é só a cadeia do biscoito que ganha, mas a cidade.” (Entrevistado PC2)

“Conquista, por exemplo, é uma cidade boa, mas não tem um atrativo cultural forte. Exceto o festival de inverno e alguns eventos pontuais. Então, precisava sim ter outra coisa, principalmente nessa área de alimentação, que já é cultural da cidade.” (Entrevistado PC5)

“[...] O nome do produto deles, das empresas, e do município já é conhecido? Amém! Mas, pode ser levado de uma forma muito mais abrangente, muito mais significativa e valorosa. Isso importa demais para qualquer empresário, de qualquer ramo. E eu espero que isso aconteça, o quanto antes.” (Entrevistado ADL2)

Sob a ótica cultural, que sobressalta o valor dos biscoitos e o sentimento de pertencimento ao território, os atores também relatam sobre o anseio da rede de cooperação com a inserção da história dos biscoitos em um museu local, articulação que já tem sido realizada com a Prefeitura de Vitória da Conquista/BA. Os atores registram, ainda, a pretensão de criação de um programa de visitação às empresas produtoras que, conciliado à exposição histórica em museu, favorece o desenvolvimento de ações promotoras do turismo local.

No entanto, em face das ações importantes já realizadas, percebe-se que resta um envolvimento maior da população local com os propósitos de valorização dos biscoitos, apesar da aderência destes com a história regional e a memória das pessoas. A aproximação da população com as iniciativas da rede de cooperação ainda é adjacente, salvo iniciativas reconhecidas, como a realização de eventos e feiras e a criação de um plano de comunicação

em relação ao biscoito. A coesão e o empoderamento dos atores locais contribuem para a sustentabilidade social da rede (BELLETTI; MARESCOTTI, 2011; MEDEIROS, 2015).

“Acho que a comunidade ainda não está envolvida. E, também, acho que não foi comunicada de uma forma acessível e consciente, não.” (Entrevistado PC2)

“Vai ser entregue ao prefeito até dezembro o plano de comunicação pronto para ser executado. Pra mim o plano de comunicação é essencial. Nós estamos na cidade do biscoito, mas existe alguma referência na cidade que lhe traga isso à memória, se não for a sua própria memória? (Entrevistado ADL2)

“Os produtores precisam ver como oportunidade, e a sociedade civil também.” (Entrevistado ADL3)

A dimensão coletiva também envolve medidas relacionadas à qualidade e confiabilidade dos produtos (CERDAN, 2013; MEDEIROS, 2015; VIEIRA; LOURENZANI, 2019). A normatização sanitária, por exemplo, conforme já discutido, tem sido um fator que tem facilitado a ocorrência dos relacionamentos interorganizacionais. A participação da vigilância sanitária municipal em reuniões e visitas nas empresas para orientações e recomendações, tem contribuído para que produtores/comerciantes regularizem suas instalações fabris, principalmente àqueles que atuam de maneira informal.

“A gente teve muito apoio e continua tendo da vigilância sanitária. Conseguimos agendar uma reunião da coordenação dos produtores com a coordenação municipal de vigilância. E eles mesmos relataram que nunca tiveram essa oportunidade de falar diretamente com alguém da vigilância sanitária.” (Entrevistado ADL2)

“[...] E conseguimos ir construindo que a vigilância é um órgão não simplesmente fiscalizador, mas direcionador, de modo se deve fazer, estipulando prazos, tudo dentro da lei, para que as empresas venham se adequar nas boas práticas, por exemplo.” (Entrevistado ADL2)

“[...] Em parceria com outras secretarias e com o Sebrae, ofertou curso de boas práticas. Visitas e consultorias gratuitas para aplicação dessas boas práticas nas empresas. E foi feito um relatório individual por empresa.” (Entrevistado ADL2)

Não obstante, são limitadas as ações coletivas direcionadas ao padrão de qualidade do processo produtivo em si, viabilizados, por exemplo, com a criação de um documento que prescreva os requisitos que os produtores devem cumprir para manter a qualidade dos biscoitos. Muito embora, tenham sido observadas ações de assessoramento do Sebrae/BA quanto à melhoria da gestão e organização da produção, o reconhecimento legal da IG exige uma maior

auto-organização produtiva (CERDAN, 2013; MEDEIROS, 2015; VIEIRA; LOURENZANI, 2019).

“[...] A IG, por exemplo, surgiu no decorrer do processo exatamente por visualizarmos que era possível. Ah, pode demorar? Pode, mas é possível. Precisa melhorar a questão das boas práticas? Precisa e outras também, e que já estão sendo trabalhadas. Mas, é possível.” (Entrevistado ADL2)

A normatização sanitária e do padrão de qualidade do processo produtivo em si, aliados à implantação de inovações, são aspectos também inerentes à dimensão das ações coletivas em prol do produto. Nesse sentido, foi possível observar aspectos inovadores relacionados a fabricação de maquinários que auxiliam na produção, ainda que a produção tenha uma característica artesanal. Tais medidas geram oportunidades para que produtores se desenvolvam e estabeleçam diferencial competitivo (FANTE; DALLABRIDA, 2016).

“Tem uma pessoa que foi descoberta pelos produtores que é especialista na fabricação de máquinas e utensílios. O produtor chega pra ele e diz: Preciso de uma máquina que corte tantos centímetros, que seja assim. Ajuda, por exemplo, na espessura da cebolinha, o biscoito fica mais fino. Isso é algo inovador. Agrega na qualidade do produto.” (Entrevistado ADL2)

Portanto, conforme observado na literatura, as ações dos atores locais e a capacidade de atuarem em prol da cadeia produtiva do biscoito são imprescindíveis para o fortalecimento e o desenvolvimento territorial que repercutem o protagonismo necessário para a o alcance da IG (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019). Assim, o Quadro 33 traz uma síntese das principais evidências empíricas, em face do percurso dos atores em relação às dimensões para o reconhecimento legal da IG na rede de cooperação do biscoito.

Quadro 33 – Evidências relacionadas às dimensões da IG

Dimensões da IG	Principais evidências empíricas	Autores
Organizacional (estrutural)	A cooperação não é vista como realidade empresarial; Mecanismos de governança incipientes; Não existe uma estrutura de governança entre os atores, há uma dependência da atuação do Sebrae/BA; Poucas ações desenvolvidas para a integração dos atores em favor da organização da rede.	Vale, Amâncio e Lauria (2006); Begnis, Pedrozo; e Estivaleta (2005); Dallabrida (2015); Silva (2016); Bertóli (2018); Leme, Aguiar e Rezende (2019)
Histórica	A socialização dos atores é bastante restrita, tanto em ações internas como externas à rede; Não existem normas de conduta sobre valores éticos e comportamentais, favorecendo práticas oportunistas.	Putman (1996); Bourdieu (1998); Stoker (1998); Kazancigil (2002); Maximiano (2006); Vale, Amâncio e Lauria (2006); Fante e Dallabrida (2016); Leme, Aguiar e Rezende (2019)

Ações coletivas em prol do produto	Reconhecimento do saber-fazer, da cultura e da história; Inserção da cultura e história do biscoito em museu local e proposta de visitas às empresas visando a promoção do turismo; Existe pouco empoderamento da população local; Os critérios de qualidade e confiabilidade do processo produtivo não são observáveis, apesar da atenção dedicada à adequação da vigilância sanitária; Algumas iniciativas de inovação tecnológica são vistas, como a fabricação de maquinário específico.	Belletti e Marescotti (2011); Cerdan (2013); Medeiros (2015); Fante e Dallabrida (2016); Leme, Aguiar e Rezende (2019); Vieira e Lourenzani (2019)
------------------------------------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por meio das evidências, considera-se que os atores articulados na rede de cooperação do biscoito precisam traduzir na prática o objetivo comum já observado e consolidado no discurso. É imprescindível que ocorra o estímulo ao desenvolvimento de interações e de práticas estratégicas visando o alcance de níveis mais elevados de coordenação e resultados conjuntos. Conforme observa Leme, Aguiar e Rezende (2019), ante a um produto de qualidade deve haver uma estrutura organizada e confiável que promova a coesão e o consenso entre os atores, em especial, entre produtores e comerciantes do biscoito, para que as estratégias em decurso e vindouras não se deparem com o fracasso.

4.5 Análise das redes sociais aderentes à rede de cooperação do biscoito

A apresentação, análise e discussão sobre as redes sociais aderentes à rede de cooperação do biscoito são provenientes da análise descritiva das redes sociais e visam o alcance do terceiro objetivo específico (Descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação do biscoito).

A estrutura social que permeia os relacionamentos foi investigada a partir de quatro perguntas fundamentadas no referencial teórico, as quais se relacionam com o terceiro objetivo específico, pautado em descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação do biscoito, a saber:

34) Com quais atores você mais se relaciona na rede? Por que você se relaciona com esses atores?

35) Esses atores com os quais você se relaciona estabeleceram relações com quais outros atores na rede? Na sua opinião por que esses atores conseguiram estabelecer essas relações?

36) As relações observadas por você têm repercutido na cooperação entre os atores na rede? Se sim, quais atores que mais cooperam entre si?

37) A cooperação observada entre os atores tem contribuído para o reconhecimento legal da indicação geográfica? Se sim, quais atores que tem mais envolvimento com esse processo?

As perguntas integram o bloco (V) do conjunto de perguntas formuladas no instrumento de pesquisa e forma dirigidas aos 10 (dez) entrevistados identificados na rede de cooperação por meio da técnica de entrevista por pauta, em observância aos pontos de interesse do pesquisador (YIN, 2005; GIL, 2009). Assim, o foco da entrevista por pauta teve o intuito de realizar o mapeamento da rede, bloco (V), bem como fazer contraposição com as respostas evidenciadas nos blocos (III), (IV) e (VI) e com as observações do pesquisador, visando o encadeamento das evidências e a triangulação dos dados (YIN, 2010).

A partir dos dados relacionais coletados por meio das 4 (quatro) perguntas, a análise de redes sociais, com o uso do *software* Ucinet® e seu módulo integrado NetDraw®, repercutiu na geração de 4 (quatro) grafos das trocas de informações, 4 (quatro) relatórios das medidas de análise de redes sociais (centralidade, intermediação e proximidade) e 4 (quatro) cálculos de densidade da rede que repercutirão na análise de 4 (quatro) redes sociais, a saber: (1) rede de laços sociais, (2) rede de laços sociais expandida, (3) rede social de cooperação e (4) rede social em prol da indicação geográfica.

As medidas estruturais de redes sociais são consubstanciadas na literatura por autores como Wasserman e Faust (1994), Scott (2000), Granovetter (1985, 2005), Borgatti, Everett e Freeman (2005), Hanneman e Riddle (2005) e Alejandro e Norman (2005). Os autores também abordam a análise de redes sociais sob a ótica dos “nós, atores, unidades ou vértices”, que representam “indivíduos, grupos e/ou instituições” integrados por meio de ligações.

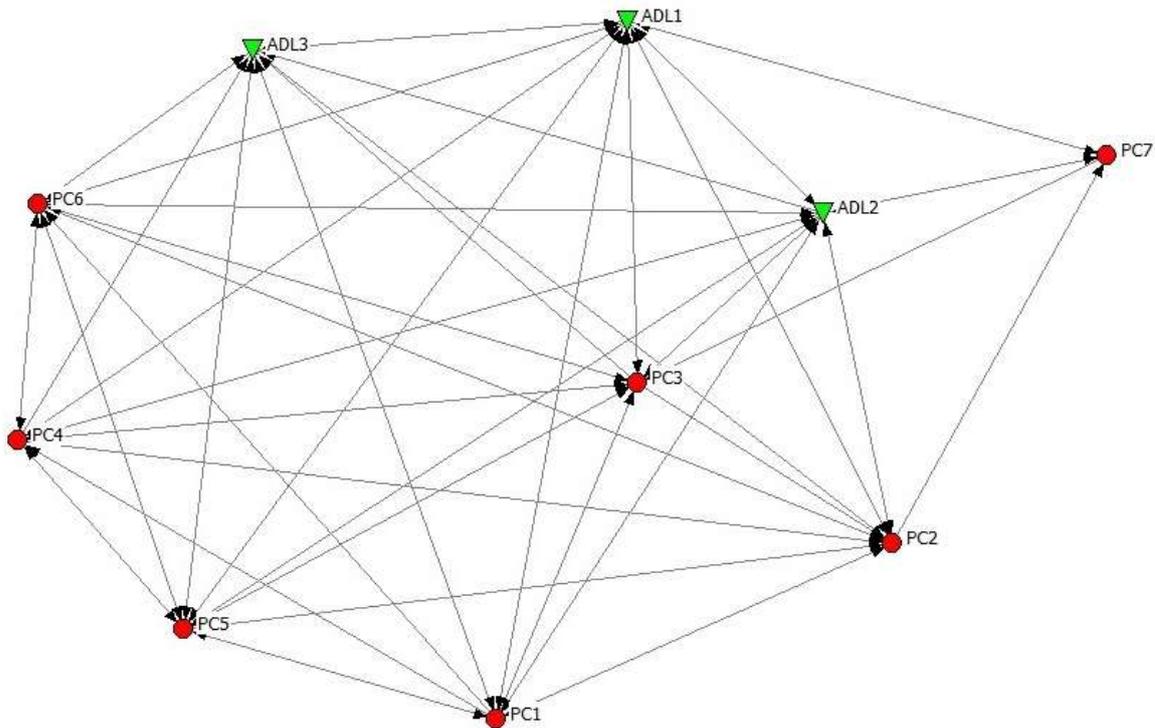
Nesse sentido, a presente pesquisa admite como “nós” os atores que integram a rede de cooperação do biscoito, dentre os representantes das empresas (produtores/comerciantes) e das instituições (agentes de desenvolvimento local).

4.5.1 Análise da rede de laços sociais

A análise da rede de laços sociais tem por base o mapeamento da estrutura relacional a partir da primeira parte da pergunta 34: **Com quais atores você mais se relaciona na rede?**

Nesse sentido, por intermédio do *software* Ucinet® e seu módulo integrado NetDraw®, foi possível obter um grafo que demonstra graficamente as interações entre os atores dentro da rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005; BOCCALETTI *et al.*, 2006). Este grafo evidencia, a partir dos dados coletados com os 10 (dez) atores entrevistados, o nível de contato e tipos de laços dentro da rede, conforme se observa na Figura 82.

Figura 82 – Grafo da rede de laços sociais



Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A partir da Figura 82, nota-se visualmente uma interligação de interações (trocas de informações e comunicações) entre os 10 (dez) atores investigados. Os nós no formato de triângulo na cor verde representam as pessoas revestidas das instituições (agentes de desenvolvimento local) e os nós no formato de círculo na cor vermelha representam as pessoas revestidas das empresas (produtores/comerciantes). As linhas estabelecidas entre os nós são

atribuições de vínculos entre os atores. Já as setas indicam os fluxos das interações (contatos realizados e/ou recebidos).

As interações que ocorrem entre os atores representam os relacionamentos interorganizacionais, uma vez que os indivíduos atuam em favor das empresas e instituições integrantes da rede de cooperação (SILVA *et al.*, 2014; DONATO, 2017). Nesse sentido, conforme se observa no grafo exposto, os relacionamentos interorganizacionais ocorrem de maneira uniforme, ou seja, grande parte dos atores trocam informações entre si. Foram identificadas 67 (sessenta e sete) interações sociais, com destaque para os atores ADL1 e ADL2 quanto ao maior número de interações e para o ator PC7 quanto ao menor número de interações.

Os tipos de interações (contatos realizados e/ou recebidos), bem como o número de nós ao qual um nó está ligado, ou seja, os laços sociais estabelecidos entre os atores, são mensurados na análise de redes sociais por meio das medidas de centralidade (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER; 1985, 2005; ALEJANDRO; NORMA, 2005; FREEMAN, 2005), apresentadas e discutidas mais à frente. As relações existentes e possíveis na rede social investigada, por sua vez, são mensuradas pelas medidas de densidade (HANNEMAN; RIDLE, 2005).

A densidade (*Density*), uma das medidas estruturais mais utilizadas na Análise de Redes Sociais, representa o “nível de conectividade dentro da rede” (FARINA *et al.*, 2013, p. 177) e evidencia o número de relações possíveis, a intensidade dessas relações e o potencial de trocas entre os atores na rede (SILVA, 2003; VIEIRA, 2008; SCOTT, 2009; HANNEMAN; RIDDLE, 2011). A aplicação desta medida de ARS visa constatar o nível de integração entre os 10 (dez) atores da rede de cooperação do biscoito entrevistados.

Nesse sentido, realizou-se a análise da densidade da rede de laços sociais por intermédio do *software* Ucinet®, cuja memória de cálculo compreende a operação de divisão do número de relações existentes entre as possíveis, multiplicando-se o resultado por 100, conforme a fórmula: **D (Densidade) = [RE (Relações Existentes) / RP (Relações Possíveis)] x 100**. Já o número de relações possíveis é representado pela multiplicação do número total de nós pelo número total de nós menos “1”, conforme a fórmula: **RP (Relações Possíveis) = NTN (Número total de nós) x NTN (Número total de nós) -1**.

Assim, constituiu-se uma matriz quadrada idêntica com um número total de nós igual a 10, que compreende os atores entrevistados na rede de cooperação do biscoito. O resultado da operação foi mensurado do seguinte modo: **RP (Relações Possíveis) = 10 x (10-1) = 10 x (9)**

= 90. Considerando o número de 67 (sessenta e sete) relações existentes, a partir do uso do *software* Ucinet®, a densidade da rede foi mensurada da seguinte forma: **D (Densidade) = [(67/90) x 100] = 0,744 ou 74,4%**. A Figura 83 apresenta o número de relações existentes, bem como o valor da densidade apurados pelo *software* Ucinet®.

Figura 83 – Densidade da rede de laços sociais

```

DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE
-----
Input dataset: Rede Social do Biscoito 1 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup
13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do
Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\1 - Rede de laços sociais\Rede Social
do Biscoito 1)

          1      2      3      4      5
Density No. of Std  Avg  Alpha
          Ties  Dev  Degree
-----
1 Rede Social do Biscoito 1  0.744  67  0.436  6.700  0.967

1 rows, 5 columns, 1 levels.

Output dataset: Rede Social do Biscoito 1-density (C:\Users\eanas\Google
Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes
do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede Social do Biscoito 1-density)
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 13 nov 20 15:33:12
UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

```

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

O resultado da densidade da rede de laços sociais, apurado 74,4%, demonstra uma coesão entre os 10 (dez) atores entrevistados, tidos como mais engajados com as ações da rede de cooperação do biscoito, uma vez que de todas as ligações possíveis (90 ligações) apenas uma parcela (23 ligações) precisa ser intensificada. Dentre os atores que compõem essa rede social estão os porta-vozes eleitos e os representantes do fórum de debate e discussões, o que contribui para um maior envolvimento quanto às comunicações e troca de informações.

As características das interações entre os atores são melhor mensuradas pelas medidas de centralidade. O grau de centralidade da rede de laços sociais é representado pelo número de atores aos quais um ator está conectado. A soma das interações que um ator tem com os demais atores da rede representa o grau de saída (*OutDegree*) e o somatório das interações que os

demais atores têm com um ator da rede representa o grau de entrada (*InDegree*). O grau de centralidade para um ator é dado pela fórmula:

$$C_D(n_i) = d(n_i)$$

A Figura 84 exibe de maneira mais detalhada as características do grau de centralidade da rede de laços sociais.

Figura 84 – Grau de centralidade da rede de laços sociais

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES					

Diagonal valid? NO					
Model: ASYMMETRIC					
Input dataset: Rede Social do Biscoito 1 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede Social do Biscoito 1)					
		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg

8	ADL1	9.000	9.000	100.000	100.000
9	ADL2	9.000	8.000	100.000	88.889
1	PC1	8.000	5.000	88.889	55.556
5	PC5	8.000	7.000	88.889	77.778
6	PC6	7.000	7.000	77.778	77.778
3	PC3	7.000	7.000	77.778	77.778
4	PC4	7.000	6.000	77.778	66.667
10	ADL3	5.000	7.000	55.556	77.778
2	PC2	4.000	8.000	44.444	88.889
7	PC7	3.000	3.000	33.333	33.333

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A ilustração das relações apresenta em sua primeira coluna os atores da rede de cooperação do biscoito representados por suas respectivas codificações. A segunda e terceira colunas registram, respectivamente, os índices de centralidade para interações realizadas (*OutDegree*) e para as interações recebidas (*InDegree*). A classificação do mapa relacional segue a ordem decrescente para a centralidade *OutDegree*.

Deste modo, os quatro primeiros atores destacados por linha azul (ADL1, ADL2, PC1 e PC5) são os atores observados como os mais centrais e os três últimos atores destacados por linha vermelha (ADL3, PC2 e PC7) são os atores identificados como menos centrais em relação

ao número de interações realizadas com os demais integrantes da rede. Destaca-se a centralidade dos atores que representam os agentes de desenvolvimento local (ADL1 e ADL2), tanto nas interações realizadas (*OutDegree*) como nas recebidas (*InDegree*). Outro destaque reluz nos atores ADL3 e PC2 que, apesar de não realizarem muitas interações, figuram entre os que mais as recebem (*InDegree*).

Em relação ao resultado das medidas, em complemento com os dados obtidos nas entrevistas e por meio das observações, nota-se uma preponderância dos agentes de desenvolvimento local nas articulações e diálogos em detrimento dos produtores/comerciantes, muito embora estes também sejam articulados em alguma medida. Outro detalhe se refere ao ator PC3 eleito um dos porta-vozes da rede de cooperação, mas que não figura entre os atores que mais interagem ou entre os mais procurados para interações.

Conforme mencionado por Granovetter (1985, 2005, 2013) as relações sociais com maior vínculo/contato repercutem na criação de laços fortes e, conseqüentemente, para o desenvolvimento relacional da rede. Já as relações com menor vínculo/contato, provenientes de relacionamentos superficiais, resultam em laços fracos que enfraquecem a estrutura da rede.

Assim, em relação ao caso empírico, observa-se que as ações promotoras dos laços fracos possuem relação com os eventos e feiras que viabilizam contato e integração visando a fortificação das relações. Quanto aos laços fortes, estes são fortalecidos nos contatos contínuos em reuniões e grupos de trabalho da rede de cooperação.

No que tange às medidas de centralidade, o *software* Ucinet® também apresentou indicadores gerais da rede, tais como média, desvio padrão, soma, variância e os graus mínimos e máximos de interações entre os atores da rede de cooperação, bem como os índices de centralização (*Centrality Index*), em valores percentuais. Essas medidas gerais processadas pelo *software* Ucinet® são demonstradas na Figura 85.

Figura 85 – Estatísticas de centralidade da rede de laços sociais

DESCRIPTIVE STATISTICS					
		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1	Mean	6.700	6.700	74.444	74.444
2	Std Dev	1.952	1.616	21.688	17.951
3	Sum	67.000	67.000	744.444	744.444
4	Variance	3.810	2.610	470.370	322.222
5	SSQ	487.000	475.000	60123.457	58641.973
6	MCSSQ	38.100	26.100	4703.704	3222.222
7	Euc Norm	22.068	21.794	245.201	242.161
8	Minimum	3.000	3.000	33.333	33.333
9	Maximum	9.000	9.000	100.000	100.000
10	N of Obs	10.000	10.000	10.000	10.000

Network Centralization (Outdegree) = 28.395%
 Network Centralization (Indegree) = 28.395%

Actor-by-centrality matrix saved as dataset Rede Social do Biscoito 1-deg

 Running time: 00:00:01
 Output generated: 13 nov 20 15:42:36
 UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A Figura 85 indica a média (*Mean*) das relações ocorridas entre os atores da rede de laços sociais, com grau de entrada (*OutDegree*) e saída (*InDegree*) apurados em 6.700, ou seja, em média cada ator troca informações com outros 6 (seis) atores na rede, seja realizando ou recebendo interações.

O desvio padrão (*Std Dev*) apurado em 1.952 (*OutDegree*) e 1.616 (*InDegree*), indica uma alta dispersão das relações de cada ator em comparação à média de relações entre os atores na rede, uma vez que os números apurados não estão tão próximos de 0 (zero). A soma (*Sum*) reitera o total de 67 (sessenta e sete) relações que ocorrem na rede, conforme já mencionado.

A distância entre o número de relações de cada ator para a média de relacionamentos na rede, ou seja, a variância (*Variance*), foi medida em 3.810 (*OutDegree*) e 2.610 (*InDegree*). Nesse sentido, observa-se que pelo menos 40% dos atores (PC4, ADL3, PC2 e PC7) possuem um número de relações distante da média de relacionamentos da rede.

Quanto ao número de relações sociais da rede, o mínimo (*Minimum*) e máximo (*Maximum*) demonstram que o menor e maior número de interações é equivalente à medida de 3.000 (três relações *OutDegree*) 9.000 (nove relações *InDegree*), respectivamente.

Por fim, a demonstração das estatísticas aponta para o índice de centralização da rede, medida que indica o nível de centralidade nas ligações entre os atores na rede. Nesse sentido, a rede de laços sociais analisada apresenta apenas 28,395% de centralização das relações, seja em relação à centralização de entrada da rede (*Network Centralization OutDegree*), bem como concernente à centralização de saída da rede (*Network Centralization InDegree*). Tal evidência demonstra que nem todos os atores precisam passar por um ator central para se ligar a outro ator dentro da rede, ressalvado o papel dos agentes de desenvolvimento ADL1 e ALD2.

O grau de intermediação da rede de laços sociais foi outra medida analisada e que representa o poder de intermediação das comunicações que o ator exerce na rede entre os pares de atores. Na rede existem caminhos mais curtos que o ator pode seguir para se ligar a outros atores, percorrendo por distâncias geodésicas (atores-ponte), conforme conceito de Alejandro e Norman (2005). O índice de centralidade de intermediação é dado pela fórmula:

$$C_B(n_i) = \sum_{j < k} \frac{g_{jk}(n_i)}{g_{jk}}$$

A Figura 86 apresenta o grau de centralidade de intermediação dos atores na rede de laços sociais.

Figura 86 – Grau de intermediação da rede de laços sociais

BETWEENNESS CENTRALITY			

Input dataset: Rede Social do Biscoito 1 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede Social do Biscoito 1			
		1	2
		Betweenness	nBetweenness

8	ADL1	7.217	10.023
9	ADL2	6.017	8.356
2	PC2	2.967	4.120
1	PC1	2.283	3.171
3	PC3	1.667	2.315
5	PC5	1.300	1.806
6	PC6	0.700	0.972
10	ADL3	0.600	0.833
7	PC7	0.250	0.347
4	PC4	0.000	0.000

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A partir do processamento dos dados da rede social, nota-se um maior poder de intermediação (*Betweenness*) para os atores ADL1 e ALD2, que representam os agentes de desenvolvimento local, enquanto atores mais acessados para o alcance de novas relações. Dentre os produtores/comerciantes, àqueles que atuam como intermediadores das relações são os atores PC2 e PC1, em detrimento dos atores menos acessados para essa questão, os atores PC7 e PC4. Nota-se, pelas medidas analisadas, pouco poder de intermediação entre os atores, evidenciando possibilidades de maior aprofundamento das inter-relações que ocorrem dentro da rede.

Segundo Hanneman e Riddle (2005), os atores intermediadores são importantes agentes da rede, uma vez que fomentam interações significativas para o estabelecimento de decisões e acordos, bem como isolam relações que prejudicam o desenvolvimento das ações da rede. Assim, observa-se as intermediações podem ser melhor exploradas a partir dos atores que possuem maior comunicabilidade, conhecimento técnico e/ou reconhecimento de mercado, por exemplo (SILVA, 2012; DONATO, 2017, em especial dentre os produtores/comerciantes.

O *software* Ucinet® também apresentou indicadores gerais da rede em relação ao grau de intermediação, conforme demonstrados na Figura 87.

Figura 87 – Estatísticas de intermediação da rede de laços sociais

DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE			
		1	2
		Betweenness	nBetweenness
1	Mean	2.300	3.194
2	Std Dev	2.340	3.251
3	Sum	23.000	31.944
4	Variance	5.478	10.566
5	SSQ	107.676	207.707
6	MCSSQ	54.776	105.663
7	Euc Norm	10.377	14.412
8	Minimum	0.000	0.000
9	Maximum	7.217	10.023
10	N of Obs	10.000	10.000

Network Centralization Index = 7.59%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset: Rede Social do Biscoito 1-bet (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede Social do Biscoito 1-bet

Running time: 00:00:01 seconds.
 Output generated: 13 nov 20 15:52:36
 UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Dentre os valores relativos às medidas de intermediação apurados, e demonstrados na Figura 87, cabe destaque para a soma (*Sum*) das distâncias geodésicas nas intermediações realizadas (23). Nota-se, também, as medidas de mínimo (*Minimum*) e máximo (*Maximum*), em 0 e 7.217, respectivamente, em relação à média (*Mean*) indicada em 2.300. A média (*Mean*) das distâncias entre todas as relações intermediadas gira em torno de 2 relações.

O índice de centralização (*Network Centralization Index*) averiguado em 7,59% indica uma baixa centralização na articulação das inter-relações que ocorrem na rede. Conforme observado, as interações verificadas na rede de laços sociais analisada, em sua maioria, são intermediadas pelos agentes de desenvolvimento local ADL1 e ADL2, com pequena intermediação dos produtores/comerciantes.

O grau de proximidade da rede de laços sociais, por sua vez, foi uma medida utilizada para mensurar a capacidade dos atores em se conectarem com aos demais atores da rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Para o cálculo da centralidade de proximidade soma-se a distância geodésica do ator em relação a todos os demais atores da rede, e depois inverte-se essa soma, uma vez que quanto maior a distância menor a proximidade, conforme fórmula:

$$C_C(n_i) = \left[\sum_{j=1}^g d(n_i, n_j) \right]^{-1}$$

A Figura 88 apresenta o grau de proximidade dos atores relativo à entrada (*inCloseness*) e saída (*outCloseness*) de informações na rede de laços sociais analisada.

Figura 88 – Grau de proximidade da rede de laços sociais

CLOSENESS CENTRALITY					

Input dataset: Rede Social do Biscoito 1 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede Social do Biscoito 1)					
Method: Geodesic paths only (Freeman Closeness)					
1	2	3	4		
	inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness	

8	ADL1	9.000	9.000	100.000	100.000
9	ADL2	10.000	9.000	90.000	100.000
1	PC1	13.000	10.000	69.231	90.000
5	PC5	11.000	10.000	81.818	90.000
3	PC3	11.000	11.000	81.818	81.818
6	PC6	11.000	11.000	81.818	81.818
4	PC4	12.000	11.000	75.000	81.818
10	ADL3	11.000	13.000	81.818	69.231
2	PC2	10.000	14.000	90.000	64.286
7	PC7	15.000	15.000	60.000	60.000

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

O método de análise da centralidade de proximidade foi mensurado pela soma das distâncias geodésicas (*Freeman*). Por meio dos dados, observa-se que os atores ADL1, ADL2, PC1 e PC5 estão mais próximos (*outCloseness*) dos demais integrantes da rede com relação às trocas de informações e comunicações. Já os atores PC2 e PC7 foram os atores identificados com o menor grau de proximidade em relação aos demais. A partir dos dados, identifica-se que, em sua maioria, os atores da rede de laços sociais apresentam elevado grau de proximidade de saída (*outCloseness*), com predominância da atuação dos agentes de desenvolvimento local em termos percentuais.

O grau de proximidade reflete a capacidade dos atores em alcançarem caminhos mais curtos para acessarem outros atores da rede. De acordo Hanneman e Riddle (2005), quanto mais próximos, mais poder os atores exercem dentro da rede, de modo que seu posicionamento gera vantagem estrutural para estes atores. A proximidade é influenciada por elementos sociais, tais como a confiança e o comprometimento, que, pelos relatos dos entrevistados, precisam ser aprimorados em face das guerras de egos e práticas oportunistas identificadas na rede.

As medidas de proximidade também são observadas pelos indicadores gerais da rede, tais como os graus mínimos e máximos de interações entre os atores da rede de laços sociais, bem como os índices de centralização (*Centrality Index*), em valores percentuais. Essas medidas gerais processadas pelo *software* Ucinet® são demonstradas na Figura 89.

Figura 89 – Estatísticas de proximidade da rede de laços sociais

Statistics		1	2	3	4
		inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness
1	Minimum	9	9	60	60
2	Average	11.300	11.300	81.150	81.897
3	Maximum	15	15	100	100
4	Sum	113	113	811.503	818.971
5	Standard Deviation	1.616	1.952	10.682	13.179
6	Variance	2.610	3.810	114.097	173.684
7	SSQ	1303	1315	66994.758	68808.195
8	MCSSQ	26.100	38.100	1140.967	1736.843
9	Euclidean Norm	36.097	36.263	258.833	262.313
10	Observations	10	10	10	10
11	Missing	0	0	0	0
12	Std. Deviation (n-1)	1.703	2.058	11.259	13.892
13	Variance (n-1)	2.900	4.233	126.774	192.983
14	Binary valued	0	0	0	0
15	Negatives	0	0	0	0
16	Integer valued	1	1	0	0
17	Weighted Obs	10	10	10	10
18	Positives	10	10	10	10
19	Avg Positive Value	11.300	11.300	81.150	81.897

19 rows, 4 columns, 1 levels.

Network in-Centralization = 44.51%
 Network out-Centralization = 42.74%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset Rede Social do Biscoito 1-clo (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede Social do Biscoito 1-clo)

Running time: 00:00:01
 Output generated: 13 nov 20 16:02:36
 UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Dentre as medidas gerais de proximidade apuradas, cabe destaque para os valores mínimo (*Minimum*) e máximo (*Maximum*) no *outCloseness*, apurados em 60 e 100, respectivamente, e que demonstram a distância geodésica quanto ao quesito troca de informações e comunicações dentro da rede. Outra constatação se refere ao índice de centralização da rede registrado em 44,51% (*Network in-Centralization*) e 42,74% (*Network out-Centralization*), o que aponta para um grau de proximidade próximo da média e, conseqüentemente, passível de aprimoramento para um melhor desempenho das ações da rede.

Após descrição dos valores dos resultados individuais dos indicadores centralidade, intermediação e proximidade, são apresentadas as análises consolidadas das medidas da rede de laços sociais, resultados evidenciados com as respostas da pergunta 34. Primeiramente, realizou-se a análise conjunta das três medidas de centralidade aplicadas nesta pesquisa para identificar os atores mais centrais, conforme Tabela 14.

Tabela 14 – Atores mais centrais da rede de laços sociais

Atores mais centrais		
Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)
ADL1	ADL1	ADL1
ADL2	ADL2	ADL2
PC1	PC2	PC1
PC5	PC1	PC5

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Conforme demonstrado na Tabela 14, os atores mais centrais da rede de laços sociais são representados por ADL1, ADL2 e PC1, seguidos por PC5 e PC2. Por meio das entrevistas, os atores ADL1 e ADL2 foram identificados como àqueles que representam às instituições envolvidas com o fomento da rede de cooperação do biscoito, sendo reconhecidos e destacados pelos demais entrevistados. Já os atores PC1 e PC5 foram porta-vozes eleitos pelos demais integrantes, sendo também membros do fórum de discussões. O ator PC2, apesar de não deter um elevado grau de centralidade, teve seu nome votado para integrar o fórum.

Prosseguidamente, realizou-se a análise conjunta das três medidas de centralidade aplicadas na pesquisa para identificar os atores menos centrais, conforme Tabela 15.

Tabela 15 – Atores menos centrais da rede de laços sociais

Atores menos centrais		
Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)
ADL3	PC7	PC2
PC2	PC4	PC7
PC7	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

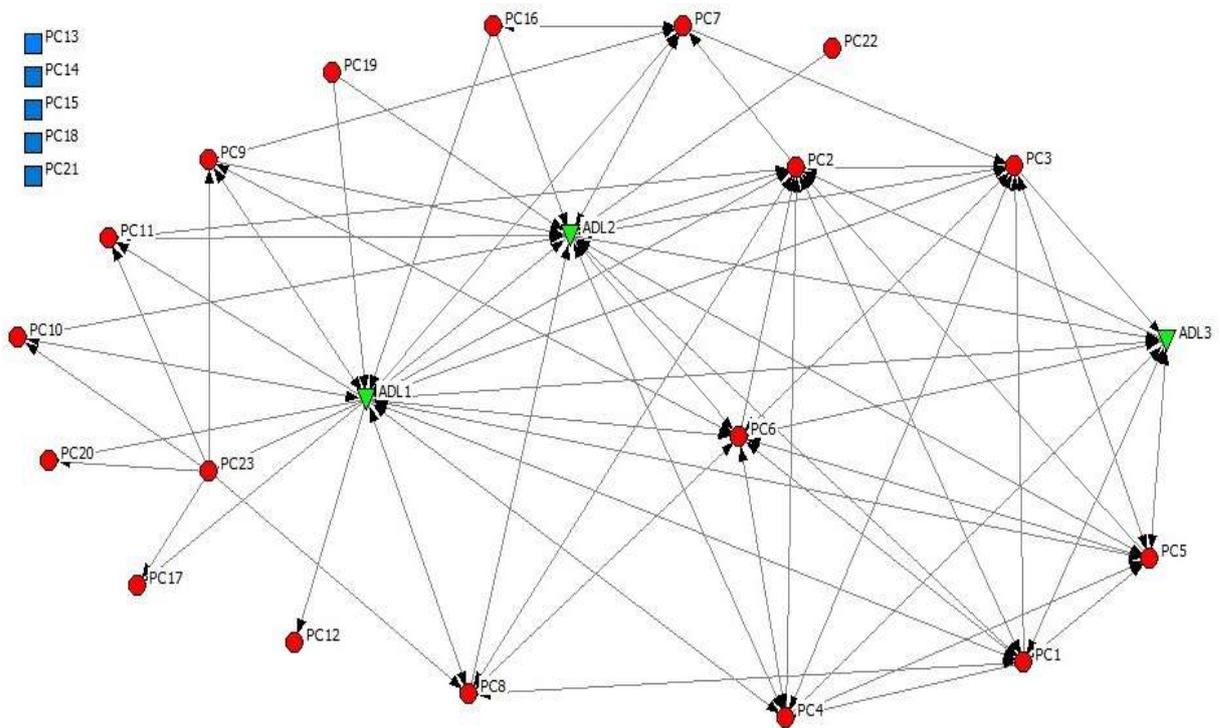
A Tabela 15 apresenta os atores menos centrais da rede de laços sociais, representados pelos atores ADL3, PC7, PC2 e PC4. Destaca-se o ator PC7 como o menos central, seguido por PC2. Por meio das entrevistas, o ator PC7 é um ator que não comparece em todas as reuniões da rede, apesar de enviar representante e reconhecer os benefícios das ações conjuntas, inclusive quanto ao fortalecimento das relações no longo prazo. O ator PC2 se destaca como ator mais central quanto ao grau de intermediação, mas quanto ao grau de centralidade e proximidade se enquadra como menos central.

4.5.2 Análise da rede de laços sociais expandida

A análise da rede de laços sociais expandida tem por base o mapeamento da estrutura relacional a partir da primeira parte da pergunta 35: **Esses atores com os quais você se relaciona estabeleceram relações com quais outros atores na rede?**

Nesse sentido, por intermédio do *software* Ucinet® e seu módulo integrado NetDraw®, foi possível obter um grafo que demonstra graficamente as interações mais ampliadas entre os atores dentro da rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005; BOCCALETTI *et al.*, 2006). Este grafo evidencia, a partir dos dados coletados com os 10 (dez) atores entrevistados, o nível de contato deles com os 16 (dezesesseis) demais atores dentro da rede, conforme listagem indicativa fornecida pelo representante do Sebrae/BA, visando uma percepção mais ampliada da rede de laços sociais. A Figura 90 apresenta o grafo de interações.

Figura 90 – Grafo da rede de laços sociais expandida



Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Com base na Figura 90, nota-se visualmente uma interligação de interações (trocas de informações) entre os 10 (dez) atores investigados acrescido dos demais 16 (dezesesseis) atores da rede de cooperação. Os nós no formato de triângulo na cor verde representam as pessoas revestidas das instituições (agentes de desenvolvimento local) e os nós no formato de círculo na cor vermelha e em formato quadrado na cor azul representam as pessoas revestidas das empresas (produtores/comerciantes). As linhas estabelecidas entre os nós são atribuições de vínculos entre os atores, bem como as setas indicam os fluxos das interações (contatos realizados e/ou recebidos).

Conforme se observa no grafo exposto, os relacionamentos interorganizacionais ocorrem de maneira uniforme, ou seja, grande parte dos atores trocam informações entre si, sendo integrado ao grafo apresentado, em comparação com o grafo anterior (Figura 90), 7 (sete) atores citados pelos entrevistados (PC8, PC9, PC10, PC11, PC12, PC16, PC17, PC19, PC20, PC22 e PC23). Salienta-se que 5 (cinco) atores que integram a rede de cooperação do biscoito não foram indicados nas relações dos entrevistados, a saber: PC13, PC14, PC15, PC18 e PC21. No total, foram identificadas 107 (cento e sete) interações sociais, com destaque para os atores

ADL1 e ADL2 que registraram o maior número de relações para além daquelas identificadas no grafo da Figura 90.

Nota-se, também, que os agentes de desenvolvimento local (ADL1, ADL2 e ADL3), para além das trocas de informações com atores em comum, estabelecem núcleos específicos de interações. O ator ADL1 se relaciona com a maioria dos atores, mantendo relações com atores com pouco contato. Já o ator ADL2 tem relações estabelecidas de maneira mais central, concentrando um maior número de interações recebidas. Por fim, o ator ADL3 possui relações com atores mais articulados quanto às interações realizadas e recebidas.

Quanto aos produtores/comerciantes, cabe destaque para o ator PC6 que atua de forma mais central, se articulando com todos os agentes de desenvolvimento local e recebendo um número relevante de interações. O ator PC2 também se apresenta com destaque em relação ao posicionamento na rede de laços sociais expandida, se articulando de maneira mais periférica e sendo bastante acionado pelos atores da rede. Os números também revelam uma parcela relevante dos produtores/comerciantes com poucas interações em razão de sua atuação mais secundária.

Com relação à densidade (*Density*) da rede de laços sociais expandida, esta teve o intuito de constatar o nível de integração entre os 10 (dez) atores com os demais integrantes da rede de cooperação do biscoito. Assim, constituiu-se uma matriz quadrada idêntica com um número total de nós igual a 26, que compreende os atores entrevistados e os demais integrantes da rede de cooperação do biscoito. Salienta-se que, como os demais 16 atores não foram entrevistados, não houve registro das interações realizadas por eles, mas apenas as recebidas.

O resultado da operação foi mensurado do seguinte modo: **RP (Relações Possíveis) = $26 \times (26-1) = 26 \times (25) = 650$** . Considerando o número de 107 (cento e sete) relações existentes, a partir do uso do *software* Ucinet®, a densidade da rede foi mensurada da seguinte forma: **D (Densidade) = $[(107/650) \times 100] = 0,165$ ou **16,5%****. A Figura 91 apresenta o número de relações existentes, bem como o valor da densidade apurados pelo *software* Ucinet®, considerando os as interações apenas recebidas pelos atores acrescentados à rede de laços sociais inicial.

Figura 91 – Densidade da rede de laços sociais expandida

```

DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE
-----
Input dataset: Rede de Cooperacao do biscoito 2 (C:\Users\eanas\Google
Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes
do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\2 - Rede de laços sociais
expandida\Matriz\Rede de Cooperacao do biscoito 2)

          1      2      3      4      5
Density No. of Std Dev Avg Deg Alpha
      Ties
-----
1 Rede de Cooperacao do biscoito 2  0.165  107  0.371  4.115  0.837

1 rows, 5 columns, 1 levels.

Output dataset: Rede de Cooperacao do biscoito 2-density (C:\Users\eanas\Google
Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes
do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede de Cooperacao do biscoito
2-density)
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 13 nov 20 16:16:36
UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies
    
```

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

O resultado da densidade da rede de laços sociais expandida, apurado 16,5%, absorve as entrevistas não realizadas com os demais 16 atores que integram a rede de cooperação do biscoito, sendo registradas apenas as interações recebidas por eles. No entanto, a medida foi adotada devido à saturação teórica, bem como em razão dos 10 (dez) entrevistados serem os integrantes do fórum das empresas de biscoito e os agentes de desenvolvimento local, apontados em listagem como os mais atuantes na rede de cooperação.

Assim, é possível que um número maior de interações ocorra, influenciando positivamente a densidade da rede. Neste momento, satisfaz o objetivo de análise perceber com mais detalhe o processo de criação de valor na rede de cooperação em função do potencial de troca de informações entre os atores. Assim, a partir da aplicação da medida estrutural, foi possível observar que a rede de laços expandida apresentou 40 (quarenta) relações a mais que a rede anterior, que representa 59,70% de incremento em capital social da análise da rede como um todo.

Com referência às medidas de centralidade, estas permitiram verificar as características das interações entre os atores na rede de laços sociais expandida, detalhando o número de atores

aos quais um ator está conectado. A soma das interações que um ator tem com os demais atores da rede representa o grau de saída (*OutDegree*) e o somatório das interações que os demais atores têm com um ator da rede representa o grau de entrada (*InDegree*). Nesse sentido, a Figura 92 apresenta as características das relações sociais demonstradas no grafo de interações (Figura 90).

Figura 92 – Grau de centralidade da rede de laços sociais expandida

```

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES
-----
Diagonal valid? NO
Model: ASYMMETRIC

Input dataset: Rede de Cooperacao do biscoito 2
(C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\
1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\
Ucinet\2 - Rede de laços sociais expandida\Matriz\
Rede de Cooperacao do biscoito 2)
  
```

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
24	ADL1	17	14	68	56
1	PC1	9	6	36	24
6	PC6	9	9	36	36
25	ADL2	9	15	36	60
5	PC5	8	7	32	28
4	PC4	7	6	28	24
3	PC3	7	7	28	28
23	PC23	6	1	24	4
2	PC2	6	10	24	40
7	PC7	5	5	20	20
8	PC8	5	5	20	20
26	ADL3	5	7	20	28
9	PC9	4	4	16	16
16	PC16	3	1	12	4
10	PC10	2	2	8	8
11	PC11	2	3	8	12
19	PC19	2	0	8	0
22	PC22	1	0	4	0
14	PC14	0	0	0	0
15	PC15	0	0	0	0
20	PC20	0	2	0	8
21	PC21	0	0	0	0
17	PC17	0	2	0	8
18	PC18	0	0	0	0
12	PC12	0	1	0	4
13	PC13	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Seguindo o padrão de apresentação dos resultados, a Figura 92 demonstra em sua primeira coluna os atores da rede de cooperação do biscoito, em sua totalidade, representados por suas respectivas codificações. A segunda e terceira colunas registram, respectivamente, os índices de centralidade para interações realizadas (*OutDegree*) e para as interações recebidas (*InDegree*). A classificação do mapa relacional segue a ordem decrescente para a centralidade *OutDegree*.

Deste modo, os cinco primeiros atores destacados por linha azul (ADL1, PC1, PC6, ADL2 e PC5) são os atores observados como os mais centrais e os atores destacados por linha vermelha (ADL3 e PC7) são os atores identificados como menos centrais em relação ao número de interações realizadas (*OutDegree*). Não houve realce para os 16 (dezesesseis) atores que não

foram entrevistados quanto à centralidade *Degree (OutDegree)*, sendo a análise restrita aos 10 (dez) atores entrevistados que integram o fórum de produtores do biscoito e as instituições.

Conforme identificado nas entrevistas e observações diretas, o ator ADL1 sobressalta como o mais central na troca de informações, seja pelas interações recebidas *OutDegree* (17), bem como realizadas *InDegree* (14). Os atores PC1, PC6 e PC5, que não se apresentaram como centrais na rede de laços sociais inicial, surgiram na 2ª, 3ª e 5ª posição, respectivamente, quanto à centralidade *OutDegree*. O ator ADL2 permaneceu como um dos atores que mais realiza interações e o que mais recebe interações na rede (15).

Dentre os atores menos centrais são evidenciados os atores PC2, PC7 e ADL3, assim como ocorreu na rede analisada anteriormente. Não obstante, frente à pouca evidência na sua proatividade, o ator PC2 apresenta relevante participação como o 3º ator que mais recebe interações *InDegree* (10), ou seja, procurado pelos demais integrantes da rede para a troca de informações e comunicações. O ator institucional ADL3 também apresenta razoável nível de interações *InDegree*, ou seja, recebidas na rede (7).

Em relação ao resultado das medidas, em complemento com os dados obtidos nas entrevistas e por meio das observações, nota-se que um melhor evidenciamento dos produtores/comerciantes em referência às articulações e diálogos na rede de cooperação do biscoito, frente à hegemonia dos agentes de desenvolvimento local notadamente verificada. Permanece inalterado o posicionamento do ator PC3, eleito um dos porta-vozes da rede de cooperação, mas que detém razoável nível de interações.

Referente às medidas de centralidade, o *software* Ucinet® também apresentou indicadores gerais da rede, tais como média, desvio padrão, soma, variância e os graus mínimos e máximos de interações entre os atores da rede de cooperação, bem como os índices de centralização (*Centrality Index*), em valores percentuais. Essas medidas gerais processadas pelo *software* Ucinet® são demonstradas na Figura 93.

Figura 93 – Estatísticas de centralidade da rede de laços sociais expandida

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1	Mean	4.115	4.115	16.462	16.462
2	Std Dev	4.107	4.255	16.430	17.019
3	Sum	107.000	107.000	428.000	428.000
4	Variance	16.871	18.102	269.941	289.633
5	SSQ	879.000	911.000	14064.000	14576.000
6	MCSSQ	438.654	470.654	7018.461	7530.461
7	Euc Norm	29.648	30.183	118.592	120.731
8	Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000
9	Maximum	17.000	15.000	68.000	60.000
10	N of Obs	26.000	26.000	26.000	26.000

Network Centralization (Outdegree) = 53.600%
 Network Centralization (Indegree) = 45.280%

Actor-by-centrality matrix saved as dataset Rede de Cooperacao do biscoito 2-deg

 Running time: 00:00:01
 Output generated: 17 nov 20 16:25:43
 UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A Figura 93 indica a média (*Mean*) das relações ocorridas entre os atores da rede de laços sociais, com grau de entrada (*OutDegree*) e saída (*InDegree*) apurados em 4.115, ou seja, em média cada ator troca informações com outros 4 (quatro) atores na rede, seja realizando ou recebendo interações.

O desvio padrão (*Std Dev*) apurado em 4.107 (*OutDegree*) e 4.255 (*InDegree*), indica uma alta dispersão das relações de cada ator em comparação à média de relações entre os atores na rede, uma vez que os números apurados não estão tão próximos de 0 (zero). A soma (*Sum*) reitera o total de 107 (cento e sete) relações que ocorrem na rede, conforme já mencionado.

A distância entre o número de relações de cada ator para a média de relacionamentos na rede, ou seja, a variância (*Variance*), foi medida em 16.871 (*OutDegree*) e 18.102 (*InDegree*). Quanto ao número de relações sociais da rede, o mínimo (*Minimum*) e máximo (*Maximum*) demonstram que o menor e maior número de interações é equivalente à medida de 0 (zero relações), assim como 17.000 (dezesete relações *OutDegree*) e 17.000 (dezesete relações *InDegree*), respectivamente. É importante reiterar que os dados sofreram influência do não lançamento das relações realizadas pelos 16 (dezesesseis) atores não entrevistados.

Por fim, a demonstração das estatísticas aponta para o índice de centralização da rede, medida que indica o nível de centralidade nas ligações entre os atores na rede. Nesse sentido, a rede de laços sociais expandida apresenta 53,60% de centralização das relações em relação à centralização de entrada da rede (*Network Centralization OutDegree*) e 45,28% relativo à centralização de saída da rede (*Network Centralization InDegree*). Nesse sentido, nota-se que as interações realizadas são mais centralizadas em comparação às comunicações recebidas.

O grau de intermediação da rede de laços sociais expandida foi outra medida analisada e que representa o poder de intermediação das comunicações que o ator exerce na rede entre pares de atores (ALEJANDRO; NORMAN, 2005), conforme já debatido. A Figura 94 apresenta o grau de intermediação dos atores na rede de laços sociais analisada.

Figura 94 – Grau de intermediação da rede de laços sociais expandida

```

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY
-----
Input dataset: Rede de Cooperacao do biscoito 2
(C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\
1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\
2 - Rede de laços sociais expandida\Matriz\Rede de Cooperacao do biscoito 2

```

		1	2
		Betweenness	nBetweenness
24	ADL1	129.006	21.501
25	ADL2	53.064	8.844
7	PC7	18.991	3.165
2	PC2	17.667	2.944
6	PC6	10.098	1.683
9	PC9	5.430	0.905
8	PC8	4.897	0.816
1	PC1	4.591	0.765
10	PC10	1.698	0.283
3	PC3	1.583	0.264
5	PC5	1.267	0.211
11	PC11	1.141	0.190
26	ADL3	0.567	0.094
4	PC4	0.000	0.000
14	PC14	0.000	0.000
16	PC16	0.000	0.000
17	PC17	0.000	0.000
15	PC15	0.000	0.000
19	PC19	0.000	0.000
20	PC20	0.000	0.000
21	PC21	0.000	0.000
22	PC22	0.000	0.000
23	PC23	0.000	0.000
18	PC18	0.000	0.000
12	PC12	0.000	0.000
13	PC13	0.000	0.000

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A partir dos dados processados, é possível notar que os atores ADL1 e ADL2 permanecem como os mais acessados para o alcance de novas relações dentro da rede de cooperação. Dentre os produtores/comerciantes, o ator PC2 também permanece com destaque para a função de intermediação e o ator PC1 não é mais evidenciado como na análise da rede

de laços sociais anterior. Surgem os atores PC7 e PC6 como bons articuladores em uma análise mais ampliada da rede.

De maneira geral, observa-se uma melhoria quanto ao índice de intermediação dos atores nas inter-relações que ocorrem dentro da rede, cabendo atenção ao ator PC4 como um caso crítico em razão do resultado zero na medida analisada nas duas redes. Conforme observado na etapa de entrevistas, existem poucas ações voltadas à integração dos atores na rede. A aproximação dos atores e a ampliação da confiança entre eles em muito acrescenta no processo de cooperação (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).

A análise das medidas de intermediação por meio do *software* Ucinet® também apresentou indicadores gerais da rede, tais como média, desvio padrão, soma, variância e os graus mínimos e máximos de interações entre os atores da rede de cooperação, bem como os índices de centralização (*Centrality Index*), em valores percentuais, conforme demonstrado na Figura 95.

Figura 95 – Estatísticas de intermediação da rede de laços sociais expandida

DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE			
		1	2
		Betweenness	nBetweenness
1	Mean	9.615	1.603
2	Std Dev	26.248	4.375
3	Sum	250.000	41.667
4	Variance	688.938	19.137
5	SSQ	20316.221	564.340
6	MCSSQ	17912.375	497.566
7	Euc Norm	142.535	23.756
8	Minimum	0.000	0.000
9	Maximum	129.006	21.501
10	N of Obs	26.000	26.000

Network Centralization Index = 20.69%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset:Rede de Cooperacao do biscoito 2-bet

Running time: 00:00:01 seconds.
 Output generated: 17 nov 20 15:19:58
 UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Dentre os valores relativos às medidas de intermediação apurados, e demonstrados na Figura 95, cabe destaque para a soma (*Sum*) das distâncias geodésicas nas intermediações realizadas (250). Nota-se, também, as medidas de mínimo (*Minimum*) e máximo (*Maximum*)

foram apurados em 0 e 129, respectivamente. A média (*Mean*) das distâncias entre todas as relações intermediadas gira em torno de 9 relações.

O índice de centralização (*Network Centralization Index*), indicado em 20,69%, reforça o razoável nível centralização na articulação das inter-relações. Conforme observado, as interações verificadas na rede de laços sociais expandida, em sua maioria, são intermediadas pelos agentes de desenvolvimento local ADL1 e ADL2, seguidos pelos produtores/comerciantes PC7, PC2 e PC6.

O grau de proximidade da rede de laços sociais expandida também foi uma medida utilizada para mensurar a capacidade de conexão dos atores na rede. O método de análise da centralidade de proximidade foi mensurado pela soma das distâncias geodésicas (Freeman). A Figura 96 apresenta o grau de proximidade dos atores relativo à entrada (*inCloseness*) e saída (*outCloseness*) de informações na rede de laços sociais analisada.

Figura 96 – Grau de proximidade da rede de laços sociais expandida

CLOSENESS CENTRALITY

Input dataset: Rede de Cooperacao do biscoito 2 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\2 - Rede de laços sociais expandida\Matriz\Rede de Cooperacao do biscoito 2)

Method: Reciprocal Geodesic Distances

		1	2	3	4
		inCloseness	outCloseness	NinCloseness	NoutClosenes
24	ADL1	15.500	17.500	62.000	70.000
25	ADL2	16.000	13.500	64.000	54.000
6	PC6	13.000	13.333	52.000	53.333
1	PC1	11.500	13.333	46.000	53.333
5	PC5	11.833	12.833	47.333	51.333
3	PC3	11.833	12.333	47.333	49.333
4	PC4	11.333	12.333	45.333	49.333
2	PC2	13.500	12.000	54.000	48.000
7	PC7	11.000	11.500	44.000	46.000
26	ADL3	11.833	11.333	47.333	45.333
8	PC8	10.833	11.333	43.333	45.333
9	PC9	10.167	11.000	40.667	44.000
23	PC23	8.667	11.000	34.667	44.000
16	PC16	7.000	10.500	28.000	42.000
19	PC19	0.000	10.333	0.000	41.333
10	PC10	9.167	9.833	36.667	39.333
11	PC11	9.833	8.833	39.333	35.333
22	PC22	0.000	8.500	0.000	34.000
20	PC20	9.667	0.000	38.667	0.000
17	PC17	9.667	0.000	38.667	0.000
12	PC12	9.000	0.000	36.000	0.000
15	PC15	0.000	0.000	0.000	0.000
21	PC21	0.000	0.000	0.000	0.000
14	PC14	0.000	0.000	0.000	0.000
18	PC18	0.000	0.000	0.000	0.000
13	PC13	0.000	0.000	0.000	0.000

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A partir da Figura 96 é possível evidenciar uma uniformidade no grau de proximidade de saída (*outCloseness*) entre os atores da rede, uma vez que os valores dessa medida ficam em

torno de 11.682 e 12.438. Ainda assim, os atores mais próximos em relação às distâncias geodésicas da rede analisada são ADL1, ADL2, PC1 e PC6. Já os atores indicados com menor medida em relação aos demais são PC7 e ADL3. O ator PC19 surge como um novo integrante na análise ao apresentar o maior grau de proximidade na rede em razão das suas interações realizadas com os atores mais centrais (*Degree*), ADL1 e ADL2.

Nesta análise, observa-se a proximidade em relação às trocas de informações e comunicações. A proximidade verificada é importante para o desenvolvimento da rede. No entanto, a medida em si não determina a qualidade das informações que circulam entre os atores e quais os tipos de ações que são desencadeadas a partir da aproximação.

Em confronto com os dados das entrevistas e da observação direta, observa-se uma pequena integração dos atores nas reuniões e eventos realizados pela rede, o que demonstra que o grau de proximidade apurado não se relaciona em profundidade com os níveis de comprometimento dos atores, por exemplo.

As medidas de proximidade também são observadas pelos indicadores gerais da rede, tais como média, soma e graus mínimos e máximos de interações entre os atores da rede de cooperação, bem como os índices de centralização (*Centrality Index*), em valores percentuais, conforme se demonstra na Figura 97.

Figura 97 – Estatísticas de proximidade da rede de laços sociais expandida

		1	2	3	4
		inCloseness	outCloseness	NinCloseness	NoutCloseness
1	Minimum	0	0	0	0
2	Average	8.128	8.128	32.513	32.513
3	Maximum	16	17.500	64	70
4	Sum	211.333	211.333	845.333	845.333
5	Standard Deviation	5.280	5.665	21.122	22.659
6	Variance	27.883	32.090	446.130	513.446
7	SSQ	2442.722	2552.111	39083.555	40833.777
8	MCSSQ	724.962	834.350	11599.385	13349.607
9	Euclidean Norm	49.424	50.518	197.696	202.074
10	Observations	26	26	26	26
11	Missing	0	0	0	0
12	Std. Deviation (n-1)	5.385	5.777	21.540	23.108
13	Variance (n-1)	28.998	33.374	463.975	533.984
14	Binary valued	0	0	0	0
15	Negatives	0	0	0	0
16	Integer valued	0	0	0	0
17	Weighted Obs	26	26	26	26
18	Positives	19	18	19	18
19	Avg Positive Value	11.123	11.741	44.491	46.963

19 rows, 4 columns, 1 levels.

Network in-Centralization = 66.86%
 Network out-Centralization = 79.60%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset Rede de Cooperacao do biscoito 2-clo
 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede de Cooperacao do biscoito 2-clo)

Running time: 00:00:01
 Output generated: 17 nov 20 15:22:52
 UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Dentre as medidas gerais de proximidade apurados, cabe destaque para os valores mínimo (*Minimum*) e máximo (*Maximum*) no *outCloseness*, que demonstram que os atores percorrem no mínimo a distância de 3.846 e no máximo a distância de 12.953 para acessarem informações dentro da rede. A média (*Average*) dessas distâncias é indicada em 9.390. A soma (*Sum*) das distâncias entre todos os atores dentro da rede foi apurada em 244.145. Não houve verificação do índice de centralização da rede (*Network Centralization*) em razão dos 16 (dezesseis) atores acrescidos não estarem inteiramente conectados aos demais atores da rede.

Após descrição dos valores individuais dos indicadores de centralidade, intermediação e proximidade, são apresentadas as análises consolidadas das medidas da rede de laços sociais expandida, resultados evidenciados com as respostas da pergunta 35. Primeiramente, realizou-se a análise conjunta das três medidas de centralidade aplicadas nesta pesquisa para identificar os atores mais centrais, conforme Tabela 16.

Tabela 16 – Atores mais centrais da rede de laços sociais expandida

Atores mais centrais		
Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)
ADL1	ADL1	ADL1
PC1	ADL2	ADL2
PC6	PC7	PC1
ADL2	PC2	PC6
PC5	PC6	-

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Conforme demonstrado na Tabela 16, há uma reincidência dos atores mais centrais comparando a rede de laços sociais expandida com a rede de laços sociais inicial para os atores ADL1, ADL2, PC1, PC5 e PC2. No entanto, o ator PC6 passou a integrar o *ranking* da centralidade ultrapassando o ator PC1, apesar deste último permanecer entre os 4 (quatro) mais centrais. A configuração desta rede é representada pelos atores ADL1, ADL2 e PC6 como os mais centrais, seguidos pelos atores PC1, PC5 e PC2, respectivamente.

Novamente os atores ADL1 e ADL2 foram identificados com preponderância no fomento da rede de laços sociais expandida, em especial, por serem os principais engajadores da rede de cooperação do biscoito. Os atores PC1, PC5 e PC2 também mantiveram o status de

mais centrais na rede de laços sociais por também serem membros do fórum de discussões, reforçando a participação dos produtores/comerciantes nas articulações da rede.

Na sequência, realizou-se a análise conjunta das três medidas de centralidade aplicadas na pesquisa para identificar os atores menos centrais, conforme Tabela 17.

Tabela 17 – Atores menos centrais da rede de laços sociais expandida

Atores menos centrais		
Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)
PC2	ADL3	PC7
PC7	PC4	ADL3
ADL3	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A Tabela 17 apresenta os atores menos centrais da rede de laços sociais expandida, representados por ADL3, PC7, PC2 e PC4, também apresentando uma reincidência dos atores em comparação a rede de laços sociais inicial. Altera-se apenas o posicionamento dos atores, surgindo o ator ADL3 como o menos central nos três graus de centralidade no lugar do ator PC7, que é menos central nos graus de centralidade e proximidade. Por meio das entrevistas, observa-se que o ator ADL3 é um agente de desenvolvimento local com atuação mais externa à rede de cooperação, envolvido com a formação de parcerias com outros organismos institucionais motivo pelo qual, talvez, justifique o menor número de indicações.

Os atores PC2 e PC4 também figuram entre os menos centrais, porém o ator PC2, como apresentado anteriormente, se destaca entre os mais centrais quanto ao grau de intermediação, quesito que o ator PC4 se enquadra como menos central. A intermediação ocorre quando um ator se torna um mediador das relações, importante função dentro da rede de cooperação. No entanto, ambos os atores aparecem como menos centrais em apenas um dos três graus de centralidade, devendo ser dedicada atenção ao motivo pelo qual foram citados.

4.5.3 Análise da rede social de cooperação

A análise da rede de cooperação tem por base o mapeamento da estrutura relacional a partir da segunda parte da pergunta 36: **Quais atores que mais cooperam entre si?**

Conforme se observa no grafo exposto, os relacionamentos interorganizacionais direcionados para processos cooperativos ocorrem entre 50% dos atores (13) com pelo menos uma indicação, em detrimento da outra metade (13) não indicada pelos entrevistados, a saber: PC7, PC8, PC8, PC11, PC12, PC13, PC14, PC15, PC17, PC18, PC20, PC21, PC22 e PC23. No total, foram identificadas 40 (quarenta) interações sociais cooperativas, com destaque para os atores ADL1 e PC2 que registraram o maior número de relações com os demais atores.

Nota-se, também, por parte dos entrevistados, uma indicação de atores que não integram as redes de laços sociais analisadas anteriormente, como os atores PC9, PC10, PC16 e PC19, os quais requerem atenção e maior investigação. Além disso, os atores que fizeram indicações de relações cooperadas receberam pelo menos uma indicação dos demais integrantes (ADL1, PC6, ADL2, PC2, ADL3 e PC1). Outros atores apenas receberam indicações sobre o seu espírito cooperativo, sem terem realizado nenhuma indicação (PC3, PC4, PC5, PC9, PC10, PC16 e PC19).

Observa-se, ainda, que os agentes de desenvolvimento local (ADL1, ADL2 e ADL3), se articulam bem, realizando indicações de atores cooperativos ao mesmo tempo que são reconhecidos na rede como promotores de iniciativas cooperadas. O ator ADL1 se relaciona com a maioria dos atores, indicando a maior parte dos atores que não integram as redes sociais já analisadas (PC9, PC16 e PC19). O ator ADL2 também realizou a indicação de um ator como cooperativo na rede (PC10). Já o ator ADL3 realizou indicações para os atores notabilizados ao longo das análises.

Em relação aos produtores/comerciantes, estes são notados mais presentes nas relações de cooperação, tais como ocorre com os atores PC2, PC1 e PC6. Esses atores cooperam com núcleos distintos de atores na rede, sendo importantes articuladores na rede como um todo. Cabe destaque para o ator PC1 que, além de indicar os 6 (seis) atores que mais cooperam entre si na rede, também recebeu o reconhecimento de 4 (quatro) atores quanto ao espírito de cooperação que motiva as ações da rede.

Salienta-se que o espírito de cooperativismo foi evidenciado nas entrevistas com os atores como um dificultador dos relacionamentos interorganizacionais dentro da rede de cooperação, demonstrando que as relações sociais cooperativas precisam ser aprimoradas elevando o número de interações entre os atores:

“É preciso trabalhar o espírito de cooperativismo, que é uma barreira visível. Eles precisam entender que eles unidos vão muito mais além. (Entrevistado ADL2)

“O que dificulta é a cabeça dos empresários, você vê ali um concorrente do outro e você tem que começar a ver com outro olhar, de parceria. Isso ainda está muito enraizado, essa questão de concorrência” (Entrevistado PC6)

A densidade (*Density*) da rede social de cooperação também foi analisada com o intuito de constatar o nível de integração da rede de cooperação do biscoito quanto às ações cooperativas. Assim, constituiu-se uma matriz quadrada idêntica com um número total de nós igual a 26, que compreende os atores entrevistados e os demais integrantes da rede de cooperação do biscoito. Salienta-se que, como os demais 16 atores não foram entrevistados, não houve registro das indicações realizadas por eles, senão as recebidas.

O resultado da operação foi mensurado do seguinte modo: **RP (Relações Possíveis) = 26 x (26-1) = 26 x (25) = 650**. Considerando o número de 40 (quarenta) relações existentes, a partir do uso do *software* Ucinet®, a densidade da rede foi mensurada da seguinte forma: **D (Densidade) = [(40/650) x 100] = 0,062 ou 6,2%**. A Figura 99 apresenta o número de relações existentes, bem como o valor da densidade apurados pelo *software* Ucinet®, considerando as interações apenas recebidas pelos atores acrescentados à rede de laços sociais inicial.

Figura 99 – Densidade da rede social de cooperação

```

DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE
-----
Input dataset: Rede de cooperacao do biscoito 3 (C:\Users\eanas\Google
Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes
do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\3 - Rede social de
cooperação\Matriz\Rede de cooperacao do biscoito 3)

          1          2          3          4          5
Density No.of Std   Avg   Alpha
        Ties   Dev   Degree
-----
1 Rede de cooperacao do biscoito 3  0.062   40  0.240  1.538  0.630

1 rows, 5 columns, 1 levels.

Output dataset: Rede de cooperacao do biscoito 3-density (C:\Users\eanas\Google
Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes
do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede de cooperacao do biscoito
3-density)
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 18 nov 20 11:20:51
UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

```

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

O resultado da densidade da rede social de cooperação, apurado 6,2%, apesar de não levar em consideração as indicações dos demais 16 atores que integram a rede de cooperação do biscoito, sendo registradas apenas as interações recebidas por eles, refletem o baixo nível de cooperação já identificado pelas técnicas de entrevista e observação direta. A confiança mensurada como mediana e a pequena percepção dos produtores/comerciantes quanto a importância da cooperação e das relações de parceria implicam diretamente nos níveis de interação social cooperada.

Retomando alguns registros das falas dos entrevistados, é possível observar o avanço necessário para que os atores, em especial os produtores/comerciantes, compreendam os benefícios da cooperação para o alcance dos objetivos da rede de cooperação:

“Alguns empresários demonstram confiança entre si, mas a maioria ainda não percebe os benefícios de uma atuação conjunta.” (Entrevistado ADL1)

“Eu sinto um comprometimento, mas também eu sinto um pouco de falta de maturidade.” (Entrevistado PC2)

“De fato, nem todos os associados participam dos eventos e reuniões, mas sempre trabalhamos nessa sensibilização” (Entrevistado ADL1)

No entanto, é possível que um número maior de interações ocorra a partir da verificação das indicações dos demais integrantes da rede não entrevistados, melhorando o indicador de densidade da rede.

Concernente às medidas de centralidade, estas foram empregadas para verificar as características das interações entre os atores na rede social de cooperação, detalhando o número de atores aos quais um ator está conectado no processo de cooperação. A soma das interações que um ator tem com os demais atores da rede representa o grau de saída (*OutDegree*) e o somatório das interações que os demais atores têm com um ator da rede representa o grau de entrada (*InDegree*). Nesse sentido, a Figura 100 apresenta as características das relações sociais demonstradas no grafo de interações (Figura 98).

Figura 100 – Grau de centralidade da rede social de cooperação

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

Diagonal valid? NO
 Model:ASYMMETRIC
 Input dataset:Rede de cooperacao do biscoito 3
 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\
 1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\
 Ucinet\3 - Rede social de cooperação\Matriz\Rede de cooperacao do biscoito 3)

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
24	ADL1	9	5	36	20
2	PC2	7	1	28	4
1	PC1	6	4	24	16
6	PC6	6	2	24	8
26	ADL3	6	5	24	20
25	ADL2	6	5	24	20
4	PC4	0	3	0	12
8	PC8	0	0	0	0
3	PC3	0	6	0	24
10	PC10	0	1	0	4
5	PC5	0	5	0	20
9	PC9	0	1	0	4
7	PC7	0	0	0	0
14	PC14	0	0	0	0
15	PC15	0	0	0	0
16	PC16	0	1	0	4
17	PC17	0	0	0	0
18	PC18	0	0	0	0
19	PC19	0	1	0	4
20	PC20	0	0	0	0
21	PC21	0	0	0	0
22	PC22	0	0	0	0
23	PC23	0	0	0	0
11	PC11	0	0	0	0
12	PC12	0	0	0	0
13	PC13	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A Figura 100 demonstra em sua primeira coluna os atores da rede de cooperação do biscoito, em sua totalidade, representados por suas respectivas codificações. A segunda e terceira colunas registram, respectivamente, os índices de centralidade para interações realizadas (*OutDegree*) e para as interações recebidas (*InDegree*). A classificação do mapa relacional segue a ordem decrescente para a centralidade *OutDegree*.

Conforme se observa na Figura 100, os atores destacados por linha azul (ADL1 e PC2) são os atores observados como os mais centrais (*OutDegree*) e os atores destacados por linha vermelha (PC4, PC3, PC5 e PC7) são os atores identificados como menos centrais em relação ao número de interações realizadas (*OutDegree*) visando a colaboração com os demais integrantes da rede. Não houve realce para os 16 (dezesseis) atores que não foram entrevistados quanto à centralidade *OutDegree*, sendo a análise restrita aos 10 (dez) atores entrevistados que integram o fórum de produtores do biscoito e as instituições.

Ao analisar o grau de centralidade de saída (*OutDegree*) a pesquisa busca identificar a pró-atividade dos atores sociais, ou seja, àqueles que demonstram maior capacidade para estabelecer ligações com os demais atores com o intuito de contribuir para com os objetivos da rede. No entanto, é possível observar também os atores PC3, PC5, ADL1, ADL2 e ADL3 como os mais procurados pelos demais integrantes da rede visando o estabelecimento de relações cooperadas, que representa o grau de entrada (*InDegree*).

Em relação ao resultado das medidas, comparando com os dados obtidos nas entrevistas e por meio das observações, os produtores/comerciantes têm sido observados como inerentes a um processo de amadurecimento das relações. Os relacionamentos mais próximos, articulados com os elementos sociais, como a cooperação, contribuem para o processo de criação de valor inerente ao desenvolvimento da rede (BEGNIS, 2007).

Referente às medidas de centralidade, o *software* Ucinet® também apresentou indicadores gerais da rede, tais como média, desvio padrão, soma, variância e os graus mínimos e máximos de interações entre os atores da rede de cooperação, bem como os índices de centralização (*Centrality Index*), em valores percentuais. Essas medidas gerais processadas pelo *software* Ucinet® são demonstradas na Figura 101.

Figura 101 – Estatísticas de centralidade da rede social de cooperação

DESCRIPTIVE STATISTICS					
		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1	Mean	1.538	1.538	6.154	6.154
2	Std Dev	2.859	2.042	11.434	8.170
3	Sum	40.000	40.000	160.000	160.000
4	Variance	8.172	4.172	130.746	66.746
5	SSQ	274.000	170.000	4384.000	2720.000
6	MCSSQ	212.462	108.462	3399.385	1735.385
7	Euc Norm	16.553	13.038	66.212	52.154
8	Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000
9	Maximum	9.000	6.000	36.000	24.000
10	N of Obs	26.000	26.000	26.000	26.000

Network Centralization (Outdegree) = 31.040%
 Network Centralization (Indegree) = 18.560%

Actor-by-centrality matrix saved as dataset Rede de cooperacao do biscoito 3-deg

 Running time: 00:00:01
 Output generated: 18 nov 20 11:22:59
 UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A Figura 101 indica a média (*Mean*) das relações ocorridas entre os atores da rede social de cooperação, com grau de entrada (*OutDegree*) e saída (*InDegree*) apurados em 1.538, ou seja, em média cada ator coopera com pelo menos um outro ator dentro da rede, seja realizando ou recebendo interações. O desvio padrão (*Std Dev*) apurado em 2.859 (*OutDegree*) e 2.042 (*InDegree*), indica uma alta dispersão das relações de cada ator em comparação à média de relações entre os atores na rede, uma vez que os números apurados não estão tão próximos de 0 (zero). A soma (*Sum*) reitera o total de 40 (quarenta) relações que ocorrem na rede, conforme já mencionado.

A distância entre o número de relações de cada ator para a média de relacionamentos cooperativos na rede, ou seja, a variância (*Variance*), foi medida em 8.172 (*OutDegree*) e 4.172 (*InDegree*). Quanto ao número de relações sociais da rede, o mínimo (*Minimun*) e máximo (*Maximun*) demonstram que o menor e maior número de interações cooperadas é equivalente à medida de 0 (zero relações), assim como 9.000 (nove relações *OutDegree*) e 6.000 (seis relações *InDegree*), respectivamente. É importante reiterar que os dados sofreram influência do não lançamento as relações realizadas pelos 16 (dezesesseis) atores não entrevistados.

Por fim, a demonstração das estatísticas aponta para o índice de centralização da rede, medida que indica o nível de centralidade nas ligações entre os atores na rede. Nesse sentido, a rede social de cooperação apresenta 31,04% de centralização das relações em relação à centralização de entrada da rede (*Network Centralization OutDegree*) e 18,56% relativo à centralização de saída da rede (*Network Centralization InDegree*). Assim, nota-se que as interações realizadas são mais centralizadas em comparação aos contatos recebidas.

O grau de intermediação da rede social de cooperação foi outra medida analisada e que representa o poder de intermediação das comunicações que o ator exerce na rede entre pares de atores no processo de colaboração. Na rede existem caminhos mais curtos que o ator pode seguir para se ligar a outros atores, percorrendo por distâncias geodésicas (atores-ponte), conforme conceito de Alejandro e Norman (2005). A Figura 102 apresenta o grau de intermediação dos atores na rede social de cooperação analisada.

Figura 102 – Grau de intermediação da rede social de cooperação

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY

Input dataset: Rede de cooperacao do biscoito 3
 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\
 1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\
 Ucinet\3 - Rede social de cooperação\Matriz\Rede de cooperacao do biscoito 3

		1	2
		Betweenness	nBetweenness
24	ADL1	17.167	2.861
25	ADL2	10.500	1.750
26	ADL3	2.167	0.361
1	PC1	1.500	0.250
2	PC2	0.667	0.111
3	PC3	0.000	0.000
4	PC4	0.000	0.000
8	PC8	0.000	0.000
9	PC9	0.000	0.000
10	PC10	0.000	0.000
5	PC5	0.000	0.000
6	PC6	0.000	0.000
7	PC7	0.000	0.000
14	PC14	0.000	0.000
15	PC15	0.000	0.000
16	PC16	0.000	0.000
17	PC17	0.000	0.000
18	PC18	0.000	0.000
19	PC19	0.000	0.000
20	PC20	0.000	0.000
21	PC21	0.000	0.000
22	PC22	0.000	0.000
23	PC23	0.000	0.000
11	PC11	0.000	0.000
12	PC12	0.000	0.000
13	PC13	0.000	0.000

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A partir dos dados processados, é possível notar que os atores ADL1 e ADL2 exercem o maior poder de intermediação dentro da rede social de cooperação, conforme também ocorreu nas redes sociais analisadas anteriormente. Os atores ADL3 e PC1 apresentam pequeno poder de intermediação e os demais atores são apontados com grau de intermediação igual a zero. Dentre os produtores/comerciantes, não há um protagonismo na intermediação de ações colaborativas. Essa perspectiva já havia sido observada na fala dos entrevistados, quanto a dificuldade dos atores em promoverem ações conjuntas sem a participação dos agentes de desenvolvimento local:

“[...] Eu já ouvi falar deles... Ah, e depois do Sebrae! Eu não sei o que vai ser depois do Sebrae. Como uma liderança fala isso?” (Entrevistado PC2)

“Existem exemplos de outros núcleos, como de bares e restaurantes da cidade, que se organização entre si, sem a presença de Sebrae e Prefeitura. E os produtores do biscoito precisam caminhar nessa mesma direção.” (Entrevistado ADL2)

De maneira geral, observa-se uma baixa intermediação entre os produtores/comerciantes, ou seja, o papel de conectar diferentes grupos dentro da rede de cooperação do biscoito é pouco exercido por esses atores, concentrando-se nos agentes de desenvolvimento local.

Na rede existem interesses diversos para além dos objetivos comuns e processos decisórios que geram conflitos e precisam ser conciliados a partir da liderança, coordenação, intervenção, participação e negociação (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019), sendo imprescindível a participação dos produtores/comerciantes neste processo.

A análise por meio do *software* Ucinet® também apresentou indicadores gerais da rede, no que se refere às medidas de intermediação, tais como média, desvio padrão, soma, variância e os graus mínimos e máximos de interações entre os atores da rede de cooperação, bem como os índices de centralização (*Centrality Index*), em valores percentuais, conforme demonstrado na Figura 103.

Figura 103 – Estatísticas de intermediação da rede social de cooperação

DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE			
		1	2
		Betweenness	nBetweenness

1	Mean	1.231	0.205
2	Std Dev	3.787	0.631
3	Sum	32.000	5.333
4	Variance	14.344	0.398
5	SSQ	412.333	11.454
6	MCSSQ	372.949	10.360
7	Euc Norm	20.306	3.384
8	Minimum	0.000	0.000
9	Maximum	17.167	2.861
10	N of Obs	26.000	26.000

Network Centralization Index = 2.76%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset :Rede de cooperacao do biscoito 3-bet (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede de cooperacao do biscoito 3-bet

Running time: 00:00:01 seconds.
Output generated: 18 nov 20 11:24:52
UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Dentre os valores relativos às medidas de intermediação apurados, e demonstrados na Figura 103, cabe destaque para a soma (*Sum*) das distâncias geodésicas nas intermediações realizadas (32). Nota-se, também, as medidas de mínimo (*Minimum*) e máximo (*Maximum*)

foram apurados em 0 e 17, respectivamente. Apenas uma relação é a medida média (*Mean*) das distâncias entre todas as relações intermediadas, ou seja, pequena intermediação.

A questão do acesso direto dos atores aos seus pares é reforçada pelo índice de centralização (*Network Centralization Index*), indicado em 2,76%, que confirma uma baixa centralização na articulação das inter-relações. Conforme observado, as intermediações observadas na rede social de cooperação, em sua maioria, são realizadas diretamente.

O grau de proximidade da rede social de cooperação também foi utilizado para mensurar a capacidade dos atores em se conectarem com aos demais atores da rede. A Figura 104 apresenta o grau de proximidade dos atores relativo à entrada (*InCloseness*) e saída (*OutCloseness*) de informações na rede social analisada.

Figura 104 – Grau de proximidade da rede social de cooperação

CLOSENESS CENTRALITY					

Input dataset: Rede de cooperacao do biscoito 3 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\3 - Rede social de cooperacao\Matriz\Rede de cooperacao do biscoito 3)					
Method: Reciprocal Geodesic Distances					
		1	2	3	4
		inCloseness	outCloseness	NinCloseness	NoutClosenes

24	ADL1	5.000	10.500	20.000	42.000
2	PC2	3.000	9.500	12.000	38.000
26	ADL3	5.000	9.000	20.000	36.000
25	ADL2	5.000	9.000	20.000	36.000
1	PC1	4.500	9.000	18.000	36.000
6	PC6	3.500	9.000	14.000	36.000
3	PC3	6.000	0.000	24.000	0.000
5	PC5	5.500	0.000	22.000	0.000
4	PC4	4.500	0.000	18.000	0.000
7	PC7	0.000	0.000	0.000	0.000
9	PC9	3.500	0.000	14.000	0.000
10	PC10	3.500	0.000	14.000	0.000
19	PC19	3.500	0.000	14.000	0.000
16	PC16	3.500	0.000	14.000	0.000
8	PC8	0.000	0.000	0.000	0.000
14	PC14	0.000	0.000	0.000	0.000
15	PC15	0.000	0.000	0.000	0.000
17	PC17	0.000	0.000	0.000	0.000
18	PC18	0.000	0.000	0.000	0.000
20	PC20	0.000	0.000	0.000	0.000
21	PC21	0.000	0.000	0.000	0.000
22	PC22	0.000	0.000	0.000	0.000
23	PC23	0.000	0.000	0.000	0.000
11	PC11	0.000	0.000	0.000	0.000
12	PC12	0.000	0.000	0.000	0.000
13	PC13	0.000	0.000	0.000	0.000

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

O grau de proximidade da rede social de cooperação tem por fundamento o método da soma das distâncias recíprocas que resulta na interseção do plano que contém a distância entre dois atores. Por meio dos dados, observa-se que o nível de proximidade entre os atores da rede

social de cooperação é bastante restrito. Apesar da maioria dos atores apresentarem algum grau de proximidade em relação aos demais integrantes da rede, 4 dentre os atores não estabelecem relação próxima com os seus pares. Os atores ADL1 e PC2 são os atores que mais se aproximam da média (*outCloseness*), representando àqueles que percorrem caminhos mais curtos visando interações cooperativas.

Apesar de não apresentarem percentual elevado em relação ao grau de proximidade de saída (*OutCloseness*), há uma predominância da atuação dos agentes de desenvolvimento local entre os atores que estabelecem relações de proximidade. Salienta-se que, quanto maior o valor de proximidade (*OutCloseness e Incloseness*), mais favoráveis são as oportunidades para o processo de cooperação em favor das ações da rede (DONATO, 2017).

As medidas de proximidade também são observadas pelos indicadores gerais da rede, tais como a média, a soma e os graus mínimos e máximos de interações entre os atores da rede de cooperação, bem como os índices de centralização (*Centrality Index*), em valores percentuais. Essas medidas gerais processadas pelo *software* Ucinet® são demonstradas na Figura 105.

Figura 105 – Estatísticas de proximidade da rede social de cooperação

		1	2	3	4
		inCloseness	outCloseness	NinCloseness	NoutCloseness
1	Minimum	0	0	0	0
2	Average	2.154	2.154	8.615	8.615
3	Maximum	6	10.500	24	42
4	Sum	56	56	224	224
5	Standard Deviation	2.248	3.941	8.992	15.765
6	Variance	5.053	15.534	80.852	248.544
7	SSQ	252	524.500	4032	8392
8	MCSSQ	131.385	403.885	2102.154	6462.154
9	Euclidean Norm	15.875	22.902	63.498	91.608
10	Observations	26	26	26	26
11	Missing	0	0	0	0
12	Std. Deviation (n-1)	2.292	4.019	9.170	16.078
13	Variance (n-1)	5.255	16.155	84.086	258.486
14	Binary valued	0	0	0	0
15	Negatives	0	0	0	0
16	Integer valued	0	0	1	1
17	Weighted Obs	26	26	26	26
18	Positives	13	6	13	6
19	Avg Positive Value	4.308	9.333	17.231	37.333

19 rows, 4 columns, 1 levels.

Network in-Centralization = 32.67%
 Network out-Centralization = 70.89%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset Rede de cooperacao do biscoito 3-clo
 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede de cooperacao do biscoito 3-clo)

Running time: 00:00:01
 Output generated: 19 nov 20 11:37:22
 UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Dentre as medidas gerais de proximidade apurados, cabe destaque para os valores mínimo (*Minimum*) e máximo (*Maximum*) no *outCloseness*, apurados em 0 e 10, respectivamente. A soma (*Sum*) das distâncias recíprocas se apresentam em 56, tanto para as relações *OutCloseness* como *InCloseness*. Outra constatação se refere ao índice de centralização da rede registrado em 32,67% (*Network in-Centralization*) e 70,89% (*Network out-Centralization*), indicando um alto nível de centralização das proximidades de saída, ou seja, poucos atores com concentração de poder proximidade no processo de cooperação.

Após descrição dos valores dos resultados individuais dos indicadores centralidade, intermediação e proximidade, são apresentadas as análises consolidadas das medidas da rede social de cooperação, resultados evidenciados com as respostas da pergunta 36. Primeiramente, realizou-se a análise conjunta das três medidas de centralidade aplicadas nesta pesquisa para identificar os atores mais centrais, conforme Tabela 18.

Tabela 18 – Atores mais centrais da rede social de cooperação

Atores mais centrais		
Centralidade	Intermediação	Proximidade
(<i>Degree</i>)	(<i>Betweenness</i>)	(<i>Closeness</i>)
ADL1	ADL1	ADL1
PC2	ADL2	PC2

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Consoante demonstrado na Tabela 18, poucos atores apresentaram centralidade quanto às interações direcionadas para a promoção da cooperação/colaboração na rede. Analiticamente, o ator ADL1 é o único que figura como mais central em todas as medidas de centralidade apuradas. Na sequência, observa-se o ator PC2 com maior centralidade *Degree* e *Closeness* e o ator ADL2 com maior centralidade *Betweenness*.

Em complemento com as entrevistas e observações diretas, destaca-se que o ator ADL1 e ADL2 são citados como os que mais tem cooperado com os produtores/comerciantes em questões como sensibilização dos atores, realização de eventos e reuniões, aproximação da vigilância sanitária, capacitação e consultorias empresariais e estudos de mercado para fins de desenvolvimento da cadeia produtiva do biscoito. Alguns relatos refletem essa centralidade exercida pelos atores ADL1 e ADL2:

“[...] O Sebrae tem o contato direto com a vigilância sanitária. A própria vigilância sanitária, em reuniões com a gente, já falou que não está pra fechar a fábrica de ninguém e sim para regularizar. (Entrevistado PC6)

“Tem muita consultoria do Sebrae para as empresas que participam do projeto. Consultorias de e-commerce e financeiro. Algumas as empresas tinham que colocar algum dinheiro, mas uma taxa pequena, era mais o Sebrae que bancava” (Entrevistado PC6)

“A gente vai se organizando e pegando confiança. Tem o Sebrae que ajuda bastante a gente enxergar o mercado e perceber o valor do produto local.” (Entrevistado PC3)

“Existe uma certa dificuldade de troca entre eles, então são experiências mais conversadas e praticadas com as consultorias em gestão ou comigo em particular.” (Entrevistado ADL2)

A pesquisa realizou também a análise conjunta das três medidas de centralidade aplicadas na pesquisa para identificar os atores menos centrais na rede social de cooperação, conforme Tabela 19.

Tabela 19 – Atores menos centrais da rede social de cooperação

Atores menos centrais		
Centralidade	Intermediação	Proximidade
(Degree)	(Betweenness)	(Closeness)
PC4	PC4	PC3
PC3	PC3	PC5
PC5	PC5	PC4
PC7	PC6	PC7
-	PC7	-

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

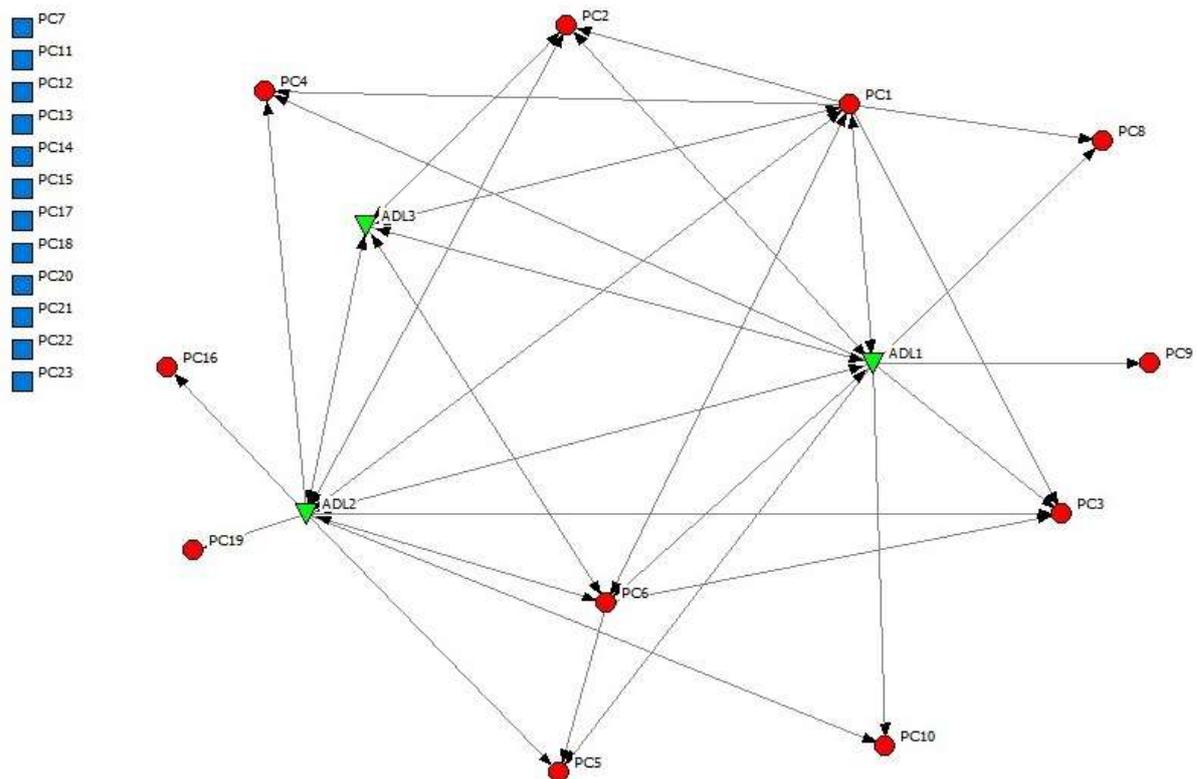
Assim, a Tabela 19 apresenta os atores menos centrais da rede social de cooperação, representados por PC3, PC4, PC5, PC6 e PC7 quanto aos processos colaborativos, apesar da relevância de alguns atores em relação às redes sociais anteriormente analisadas, como os atores PC3, PC5 e PC6. O ator PC6 é indicado como menos central apenas quanto ao grau de intermediação. Já os atores PC3 e PC5 são indicados nos três níveis de centralidade analisados, fato preocupante para a rede de cooperação do biscoito, uma vez que estes, além de serem eleitos porta-vozes da rede, são integrantes do fórum que representa os produtores/comerciantes.

4.5.4 Análise da rede em prol da indicação geográfica

A análise da rede em prol da indicação geográfica tem por base o mapeamento da estrutura relacional a partir da segunda parte da pergunta 37: **Quais atores que tem mais envolvimento com o reconhecimento legal da indicação geográfica?**

Nesse sentido, por intermédio do *software* Ucinet® e seu módulo integrado NetDraw®, foi possível obter um grafo que demonstra graficamente as interações entre os atores dentro da rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005; BOCCALETTI *et al.*, 2006). Este grafo evidencia os atores que possuem, segundo os dados, um maior número de relações sociais visando o processo de reconhecimento legal da indicação geográfica, conforme Figura 106.

Figura 106 – Grafo da rede social em prol da IG



Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Analisando o grafo, nota-se como ocorrem as relações sociais visando a IG. Os nós no formato de triângulo na cor verde representam as pessoas revestidas das instituições (agentes de desenvolvimento local) e os nós no formato de círculo na cor vermelha e em formato

quadrado da cor azul representam as pessoas revestidas das empresas (produtores/comerciantes). As linhas estabelecidas entre os nós são atribuições de vínculos entre os atores. Já as setas indicam os fluxos das interações (contatos realizados e/ou recebidos).

O grafo demonstra que um pouco mais da metade dos atores desenvolvem relacionamentos interorganizacionais voltados ao reconhecimento legal da IG, a saber PC1, PC2, PC3, PC4, PC5, PC6, PC8, PC9, PC10, PC16, PC19, ADL1, ADL2 e ADL3. No total, foram identificadas 44 (quarenta e quatro) interações sociais em prol da IG, com destaque para os atores ADL1 e ADL2 que registraram o maior número de relações com os demais atores.

Observa-se, também, por parte dos entrevistados uma indicação de atores que não integram as redes de laços sociais analisadas anteriormente, como os atores PC8, PC9, PC10, PC16 e PC19, que receberam entre uma ou duas indicações de contato, merecendo atenção e maior investigação. Além disso, os atores que fizeram indicações de relações sociais receberam pelo menos uma indicação dos demais integrantes (ADL1, ADL2, ADL3, PC1 e PC6). Outros atores apenas receberam indicações sobre seu envolvimento visando a IG, sem terem realizado nenhuma indicação (PC2, PC3, PC4, PC5, PC8, PC9, PC10, PC16 e PC19).

É possível verificar, ainda, que os agentes de desenvolvimento local (ADL1, ADL2 e ADL3), se articulam bem, realizando indicações de atores cooperativos ao mesmo tempo que são reconhecidos na rede como os motivadores para indicação geográfica. Os atores ADL1 e ADL2 se relacionam com a maioria dos atores, indicando a maior parte dos atores que não integram as redes sociais já analisadas, num total de 5 (cinco) atores. Do modo como ocorreu na rede anterior, o ator ADL3 realizou indicações apenas em relação aos dez (10) atores entrevistados.

Em relação aos produtores/comerciantes, estes são notados presentes nas relações em favor da IG, tais como ocorre com os atores PC1 e PC6, muito embora o ator PC2 não esteja mais entre os mais indicados, além de não ter indicado outros atores. Destacam-se os atores PC1 e PC6, que, além de receberem indicações de seus pares, foram sinalizados por cada um dos agentes de desenvolvimento local como pró-ativos nas articulações sobre a IG.

Com relação a densidade (*Density*) da rede social, esta teve o intuito de constatar o nível de integração da rede de cooperação do biscoito quanto ao desenvolvimento de ações acerca do reconhecimento legal da IG. Assim, constituiu-se uma matriz quadrada idêntica com um número total de nós igual a 26, que compreende os atores entrevistados e os demais integrantes

da rede de cooperação do biscoito. Salienta-se que, como os demais 16 atores não foram entrevistados, não houve registro das indicações realizadas por eles, senão as recebidas.

O resultado da operação foi mensurado do seguinte modo: **RP (Relações Possíveis) = 26 x (26-1) = 26 x (25) = 650**. Considerando o número de 44 (quarenta e quatro) relações existentes, a partir do uso do *software* Ucinet®, a densidade da rede foi mensurada da seguinte forma: **D (Densidade) = [(44/650) x 100] = 0,068 ou 6,8%**. A Figura 107 apresenta o número de relações existentes, bem como o valor da densidade apurados pelo *software* Ucinet®, considerando os as interações apenas recebidas pelos atores acrescentados à rede de laços sociais inicial.

Figura 107 – Densidade da rede social em prol da IG

```

DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE
-----
Input dataset: Rede de cooperacao do biscoito 4 (C:\Users\eanas\Google
Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes
do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\4 - Rede social da IG\Rede de
cooperacao do biscoito 4)

          1      2      3      4      5
Density No. of Std  Avg  Alpha
          Ties  Dev  Degree
-----
1 Rede de cooperacao do biscoito 4 0.068  44  0.251  1.692  0.654

1 rows, 5 columns, 1 levels.

Output dataset: Rede de cooperacao do biscoito 4-density (C:\Users\eanas\Google
Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes
do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede de cooperacao do biscoito
4-density)
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 19 nov 20 16:08:12
UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

```

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

O resultado da densidade da rede social de cooperação, apurado 6,8%, apesar de não levar em consideração as indicações dos demais 16 atores que integram a rede de cooperação do biscoito, sendo registradas apenas as interações recebidas por eles, refletem o baixo nível de cooperação já identificado pelas técnicas de entrevista e observação direta. Foram verificadas poucas ações desenvolvidas para a integração dos atores, além da estrutura de governança

incipiente entre os produtores que se apoiam nos agentes de desenvolvimento local, medidas importantes para a dimensão organizacional da IG (LEME; REZENDE; AGUIAR, 2019).

Retomando alguns registros das falas dos entrevistados, é possível observar alguns aspectos que justificam o baixo nível de densidade, e conseqüentemente, de coesão entre os atores na rede de cooperação do biscoito:

“[...] O que resta agora são, realmente, as pessoas se conscientizarem. Elas precisam aproveitar isso e começar a ver, enxergar de outra forma. E se unir, porque senão não vai adiantar nada.” (Entrevistado PC2)

“[...] É onde eu te falo, não tem uma base, uma associação, que precisa ter.” (Entrevistado PC5)

“[...] Tem constituído o fórum das empresas de biscoitos, que a gente espera que derive uma futura associação, importante para que se faça o pleito da indicação geográfica.” (Entrevistado ADL1)

No entanto, é possível que um número maior de interações ocorra a partir da verificação das indicações dos demais integrantes da rede não entrevistados, melhorando o indicador de densidade da rede.

Concernente as medidas de centralidade, estas permitem verificar as características das interações entre os atores na rede social em prol da IG, detalhando o número de atores aos quais um ator está conectado no processo de cooperação. A soma das interações que um ator tem com os demais atores da rede representa o grau de saída (*OutDegree*) e o somatório das interações que os demais atores têm com um ator da rede representa o grau de entrada (*InDegree*).

Nesse sentido, a Figura 108 apresenta as características das relações sociais demonstradas no grafo de interações (Figura 106).

Figura 108 – Grau de centralidade da rede social em prol da IG

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

Diagonal valid? NO
 Model: ASYMMETRIC
 Input dataset: Rede de cooperacao do biscoito 4 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\4 - Rede social da IG\Rede de cooperacao do biscoito 4)

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
24	ADL1	11	5	44	20
25	ADL2	11	5	44	20
1	PC1	8	4	32	16
6	PC6	6	4	24	16
26	ADL3	5	5	20	20
2	PC2	3	4	12	16
4	PC4	0	3	0	12
8	PC8	0	2	0	8
3	PC3	0	4	0	16
10	PC10	0	2	0	8
5	PC5	0	3	0	12
9	PC9	0	1	0	4
7	PC7	0	0	0	0
14	PC14	0	0	0	0
15	PC15	0	0	0	0
16	PC16	0	1	0	4
17	PC17	0	0	0	0
18	PC18	0	0	0	0
19	PC19	0	1	0	4
20	PC20	0	0	0	0
21	PC21	0	0	0	0
22	PC22	0	0	0	0
23	PC23	0	0	0	0
11	PC11	0	0	0	0
12	PC12	0	0	0	0
13	PC13	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A Figura 108 demonstra, em sua primeira coluna, a totalidade dos atores da rede de cooperação do biscoito, representados por suas respectivas codificações. A segunda e terceira colunas registram, respectivamente, os índices de centralidade para interações realizadas (*OutDegree*) e para as interações recebidas (*InDegree*). A classificação do mapa relacional segue a ordem decrescente para a centralidade *OutDegree*.

Conforme se observa na Figura 108, os atores destacados por linha azul (ADL1, ADL2, PC1 e PC6) são os atores observados como os mais centrais (*OutDegree*) e os atores destacados por linha vermelha (PC4, PC3, PC5 e PC7) são os atores identificados como menos centrais em relação ao número de interações realizadas (*OutDegree*), visando a colaboração com os demais integrantes da rede.

Não houve realce para os 16 (dezesseis) atores que não foram entrevistados quanto à centralidade *OutDegree*, sendo a análise restrita aos 10 (dez) atores entrevistados que integram o fórum de produtores do biscoito e as instituições. Ao analisar o grau de centralidade de saída (*OutDegree*) a pesquisa busca identificar a pró-atividade dos atores sociais, ou seja, àqueles que demonstram maior envolvimento com os demais atores com o intuito de contribuir para com os objetivos da rede, em específico, a indicação geográfica.

No entanto, quanto ao grau de entrada (*InDegree*), é possível observar também os atores ADL1, ADL2 e ADL3 como os mais procurados pelos demais integrantes da rede visando o estabelecimento de relações sociais. Nessa mesma medida os atores PC1, PC2, PC3 e PC6 surgem na sequência com grau de centralidade *InDegree*. Os atores que recebem muitos laços geralmente são proeminentes ou detentores de maior prestígio (HANNEMAN; RIDDLE, 2005), o que tem sido observado nas análises, principalmente em relação aos atores ADL1 e ADL2.

Como é possível observar na teoria de redes sociais, os atores que possuem mais laços sociais podem ter maneiras alternativas para o desenvolvimento de ações visando o alcance da IG, uma vez que estes detêm um maior acesso aos recursos da rede como um todo (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Nesse sentido, é importante que os produtores/comerciantes estabeleçam um maior número de relações sociais, com o intuito de elevar os níveis de centralidade na rede, refletindo em maior empoderamento para as conquistas pretendidas.

Referente às medidas de centralidade, o *software* Ucinet® também apresentou indicadores gerais da rede demonstrados na Figura 109.

Figura 109 – Estatísticas de centralidade da rede social em prol da IG

DESCRIPTIVE STATISTICS					
		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1	Mean	1.692	1.692	6.769	6.769
2	Std Dev	3.406	1.897	13.622	7.587
3	Sum	44.000	44.000	176.000	176.000
4	Variance	11.598	3.598	185.562	57.562
5	SSQ	376.000	168.000	6016.000	2688.000
6	MCSSQ	301.538	93.538	4824.615	1496.615
7	Euc Norm	19.391	12.961	77.563	51.846
8	Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000
9	Maximum	11.000	5.000	44.000	20.000
10	N of Obs	26.000	26.000	26.000	26.000

Network Centralization (Outdegree) = 38.720%
 Network Centralization (Indegree) = 13.760%

Actor-by-centrality matrix saved as dataset Rede de cooperacao do biscoito 4-deg

 Running time: 00:00:01
 Output generated: 19 nov 20 15:31:45
 UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Com base na Figura 109, analisa-se a média (*Mean*) das relações ocorridas entre os atores da rede social de cooperação, com grau de entrada (*OutDegree*) e saída (*InDegree*) apurados em 1.692, ou seja, em média cada ator se relaciona com pelo menos um outro ator dentro da rede visando ações para IG, seja realizando ou recebendo interações.

O desvio padrão (*Std Dev*) apurado em 3.406 (*OutDegree*) e 1.897 (*InDegree*), indica uma alta dispersão das relações de cada ator em comparação à média de relações entre os atores na rede, uma vez que os números apurados não estão tão próximos de 0 (zero). A soma (*Sum*) reitera o total de 44 (quarenta e quatro) relações que ocorrem na rede, conforme já mencionado.

A distância entre o número de relações de cada ator para a média de relacionamentos de colaboração pela IG, ou seja, a variância (*Variance*), foi medida em 11.598 (*OutDegree*) e 3.598 (*InDegree*). Quanto ao número de relações sociais da rede, o mínimo (*Minimun*) e máximo (*Maximun*) demonstram que o menor e maior número de interações em prol da IG é equivalente à medida de 0 (zero relações), assim como 11.000 (nove relações *OutDegree*) e 5.000 (seis relações *InDegree*), respectivamente. É importante reiterar que os dados sofreram influência do não lançamento as relações realizadas pelos 16 (dezesesseis) atores não entrevistados.

Por fim, a demonstração das estatísticas aponta para o índice de centralização da rede, medida que indica o nível de centralidade nas ligações entre os atores na rede. Nesse sentido, a rede social em prol da IG apresenta 38,72% de centralização das relações em relação à centralização de entrada da rede (*Network Centralization OutDegree*) e 13,76% relativo à centralização de saída da rede (*Network Centralization InDegree*). Assim, nota-se que as interações realizadas são mais centralizadas em comparação aos contatos recebidas, porém os níveis de centralização são bastante baixos em termos percentuais.

O grau de intermediação da rede social em prol da IG foi outra medida analisada e que representa o poder de intermediação das comunicações que o ator exerce na rede entre pares de atores no processo de colaboração. Na rede existem caminhos mais curtos que o ator pode seguir para se ligar a outros atores, percorrendo por distâncias geodésicas (atores-ponte), conforme conceito de Alejandro e Norman (2005). A Figura 110 apresenta o grau de intermediação dos atores na rede social analisada.

Figura 110 – Grau de intermediação da rede social em prol da IG

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY

Input dataset: Rede de cooperacao do biscoito 4 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\4 - Rede social da IG\Rede de cooperacao do biscoito 4

		1	2
		Betweenness	nBetweenness
25	ADL2	16.000	2.667
24	ADL1	13.500	2.250
1	PC1	2.667	0.444
26	ADL3	0.917	0.153
6	PC6	0.917	0.153
2	PC2	0.000	0.000
4	PC4	0.000	0.000
8	PC8	0.000	0.000
3	PC3	0.000	0.000
10	PC10	0.000	0.000
5	PC5	0.000	0.000
9	PC9	0.000	0.000
7	PC7	0.000	0.000
14	PC14	0.000	0.000
15	PC15	0.000	0.000
16	PC16	0.000	0.000
17	PC17	0.000	0.000
18	PC18	0.000	0.000
19	PC19	0.000	0.000
20	PC20	0.000	0.000
21	PC21	0.000	0.000
22	PC22	0.000	0.000
23	PC23	0.000	0.000
11	PC11	0.000	0.000
12	PC12	0.000	0.000
13	PC13	0.000	0.000

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A partir dos dados processados, é possível notar que a maioria dos atores não participam como centrais na intermediação das relações em prol da IG. Apenas os atores ADL1 e ADL2 aparecem com maior poder de intermediação das inter-relações dentro da rede social, conforme também ocorreu nas redes sociais analisadas anteriormente. O ator PC1 apresenta pequeno poder nas intermediações e os demais atores são apontados com grau de intermediação igual a zero.

A importância da intermediação se dá pela capacidade de um ator se posicionar entre pares de atores aos quais ele pode acessar diretamente, de modo que os demais atores o acione para o estabelecimento de novas comunicações. Os elementos sociais, tais como confiança, comprometimento e compartilhamento, potencializam os relacionamentos e contribuem para o melhor posicionamento dos atores na rede de cooperação (BEGNIS, 2007). Em razão do processo de formação da rede de cooperação do biscoito, observa-se que o valor relacional ainda se encontra latente.

A análise por meio do *software* Ucinet® também apresentou indicadores gerais da rede, tais como média, desvio padrão, soma, variância e os graus mínimos e máximos de interações entre os atores da rede de cooperação, bem como os índices de centralização (*Centrality Index*), em valores percentuais, conforme demonstrado na Figura 111.

Figura 111 – Estatísticas de intermediação da rede social em prol da IG

DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE			
		1	2
		Betweenness	nBetweenness
1	Mean	1.308	0.218
2	Std Dev	3.935	0.656
3	Sum	34.000	5.667
4	Variance	15.484	0.430
5	SSQ	447.042	12.418
6	MCSSQ	402.580	11.183
7	Euc Norm	21.143	3.524
8	Minimum	0.000	0.000
9	Maximum	16.000	2.667
10	N of Obs	26.000	26.000

Network Centralization Index = 2.55%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset :Rede de cooperacao do biscoito 4-bet (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede de cooperacao do biscoito 4-bet

Running time: 00:00:01 seconds.
Output generated: 19 nov 20 15:37:09
UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Dentre os valores relativos às medidas de intermediação apurados, e demonstrados na Figura 111, cabe destaque para a soma (*Sum*) das distâncias geodésicas nas intermediações realizadas (34). Nota-se, também, as medidas de mínimo (*Minimum*) e máximo (*Maximum*) foram apurados em 0 e 16, respectivamente. Apenas uma relação é a medida média (*Mean*) das distâncias entre todas as relações intermediadas, representando baixo poder de intermediação.

A questão do acesso direto dos atores aos seus pares é reforçada pelo índice de centralização (*Network Centralization Index*), indicado em 2,55%, que confirma uma baixa centralização na articulação das inter-relações. Conforme observado, as intermediações observadas na rede social em prol da IG, em sua maioria, são realizadas diretamente devido ao pequeno número de interações.

O grau de proximidade da rede social em prol da IG foi outra medida utilizada para mensurar a capacidade dos atores em se conectarem com aos demais atores da rede, conforme apresenta a Figura 112.

Figura 112 – Grau de proximidade da rede em prol da IG

CLOSENESS CENTRALITY

Input dataset: Rede de cooperacao do biscoito 4 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\4 - Rede social da IG\Rede de cooperacao do biscoito 4)
Method: Reciprocal Geodesic Distances

		1	2	3	4
		inCloseness	outCloseness	NinCloseness	NoutClosenes
24	ADL1	5.000	12.000	20.000	48.000
25	ADL2	5.000	12.000	20.000	48.000
1	PC1	4.500	10.500	18.000	42.000
6	PC6	4.500	9.500	18.000	38.000
26	ADL3	5.000	9.000	20.000	36.000
2	PC2	4.500	8.000	18.000	32.000
3	PC3	5.000	0.000	20.000	0.000
4	PC4	4.500	0.000	18.000	0.000
5	PC5	4.500	0.000	18.000	0.000
10	PC10	4.000	0.000	16.000	0.000
8	PC8	4.000	0.000	16.000	0.000
9	PC9	3.500	0.000	14.000	0.000
19	PC19	3.500	0.000	14.000	0.000
16	PC16	3.500	0.000	14.000	0.000
7	PC7	0.000	0.000	0.000	0.000
14	PC14	0.000	0.000	0.000	0.000
15	PC15	0.000	0.000	0.000	0.000
17	PC17	0.000	0.000	0.000	0.000
18	PC18	0.000	0.000	0.000	0.000
20	PC20	0.000	0.000	0.000	0.000
21	PC21	0.000	0.000	0.000	0.000
22	PC22	0.000	0.000	0.000	0.000
23	PC23	0.000	0.000	0.000	0.000
11	PC11	0.000	0.000	0.000	0.000
12	PC12	0.000	0.000	0.000	0.000
13	PC13	0.000	0.000	0.000	0.000

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A Figura 112 demonstra o grau de proximidade dos atores relativo à entrada (*inCloseness*) e saída (*outCloseness*) de informações na rede social analisada. O grau de proximidade da rede social de cooperação tem por fundamento o método da soma das distâncias recíprocas, resultante da interseção do plano que contém a distância entre dois atores.

Por meio dos dados, observa-se que o nível de proximidade da rede social em prol da IG se concentra em poucos atores (ADL1, ADL2, PC1, PC6, ADL3 e PC2). Apesar da maioria dos atores apresentarem algum grau de proximidade em relação aos demais integrantes da rede, 4 dentre os atores não estabelecem relações próximas com os seus pares. Os atores ADL1 e ADL2 são os atores que mais se aproximam da média (*outCloseness*), representando àqueles que percorrem caminhos mais curtos visando interações colaborativas para IG.

Com relação ao grau de proximidade de saída (*inCloseness*), ou seja, distâncias entre os atores que são procurados para troca de informações no reconhecimento legal da IG, existe um

equilíbrio na rede. A maioria dos atores, exceto o ator PC7, estão próximos de pelo menos 3 de seus pares. Quanto menores as distâncias entre os atores na rede, maior a capacidade de que as relações sejam estreitadas. As relações estabelecidas em rede de cooperação devem ser mantidas próximas e harmoniosas, visando a sustentação das ações conjuntas, consoante apregoam Christopher (2007), Vivaldine e Pires (2010) e Silva Filho *et al.* (2017).

As medidas de proximidade também são observadas pelos indicadores gerais da rede, como demonstrado na Figura 113.

Figura 113 – Estatísticas de proximidade da rede em prol da IG

		1	2	3	4
		inCloseness	outCloseness	NinCloseness	NoutCloseness
1	Minimum	0	0	0	0
2	Average	2.346	2.346	9.385	9.385
3	Maximum	5	12	20	48
4	Sum	61	61	244	244
5	Standard Deviation	2.209	4.343	8.836	17.372
6	Variance	4.880	18.861	78.083	301.775
7	SSQ	270	633.500	4320	10136
8	MCSSQ	126.885	490.385	2030.154	7846.154
9	Euclidean Norm	16.432	25.169	65.727	100.678
10	Observations	26	26	26	26
11	Missing	0	0	0	0
12	Std. Deviation (n-1)	2.253	4.429	9.011	17.716
13	Variance (n-1)	5.075	19.615	81.206	313.846
14	Binary valued	0	0	0	0
15	Negatives	0	0	0	0
16	Integer valued	0	0	1	1
17	Weighted Obs	26	26	26	26
18	Positives	14	6	14	6
19	Avg Positive Value	4.357	10.167	17.429	40.667

19 rows, 4 columns, 1 levels.

Network in-Centralization = 22.54%
 Network out-Centralization = 81.99%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset Rede de cooperacao do biscoito 4-clo
 (C:\Users\eanas\Google Drive\Backup 13.07.20\Mestrado UFS\Dissertacao\1. Dissertação - Esdras Antunes do Nascimento\Análise dos Resultados\Ucinet\Rede de cooperacao do biscoito 4-clo)

 Running time: 00:00:01
 Output generated: 19 nov 20 15:38:48
 UCINET 6.718 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

As medidas gerais quanto ao grau de proximidade evidenciam os valores mínimo (*Minimum*) e máximo (*Maximum*) no *OutCloseness*, apurados em 0 e 12, respectivamente. A soma (*Sum*) das distâncias recíprocas se apresentam em 61, tanto para as relações *OutCloseness* como *InCloseness*. Outra constatação se refere ao índice de centralização da rede registrado em 22,54% (*Network in-Centralization*) e 81,99% (*Network out-Centralization*), o que indica um alto nível de centralização das proximidades de saída, ou seja, poucos atores com concentração de poder proximidade no processo de reconhecimento legal da IG.

Após descrição dos valores dos resultados individuais dos indicadores centralidade, intermediação e proximidade, são apresentadas as análises consolidadas das medidas da rede social de cooperação, resultados evidenciados com as respostas da pergunta 37. Primeiramente,

realizou-se a análise conjunta das três medidas de centralidade aplicadas nesta pesquisa para identificar os atores mais centrais, conforme Tabela 20.

Tabela 20 – Atores mais centrais da rede social em prol da IG

Atores mais centrais		
Centralidade	Intermediação	Proximidade
<i>(Degree)</i>	<i>(Betweenness)</i>	<i>(Closeness)</i>
ADL1	ADL1	ADL1
ADL2	ADL2	ADL2
PC1	-	PC1
PC6	-	PC6

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Consoante demonstrado na Tabela 20, os atores ADL1 e ADL2 apresentaram maior centralidade, em todas as medidas de centralidade apuradas (*Degree, Betweenness e Closeness*), quanto às interações direcionadas para a promoção da colaboração nas ações em prol da IG. Na sequência, observa-se os atores PC1 e PC6 com maior centralidade *Degree e Closeness*, de modo que nenhum produtor/comerciantes figura como intermediar das inter-relações quando o assunto é IG.

A criação do fórum de discussões entre os atores é um mecanismo criado pela rede de cooperação visando o debate para a constituição de uma associação que exerça o papel de governança entre os atores, notadamente centralizada nos agentes de desenvolvimento local. O que se espera é que com o avanço das ações da rede, os atores passem a exercer melhor os seus papéis nos diversos graus de centralidade, como pode ser observado na fala dos entrevistados.

“As empresas precisam ser empoderadas e devem se estruturar em governança, estabelecendo suas normas e regras.” (Entrevistado ADL1)

“Hoje eles têm uma instituição, uma governança a princípio já criada que é o fórum. O fórum dá legalidade a eles perante outras instituições.” (Entrevistado ADL2)

“Acho que as pessoas tem uma noção de cooperação, primeiro criamos o fórum que não é uma cooperativa, mas é o começo para consolidar o cooperativismo” (Entrevistado PC6)

A pesquisa realizou também a análise conjunta das três medidas de centralidade aplicadas na pesquisa para identificar os atores menos centrais na rede social de cooperação, conforme Tabela 21.

Tabela 21 – Atores menos centrais da rede social em prol da IG

Atores menos centrais		
Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)
PC4	PC2	PC3
PC3	PC4	PC4
PC5	PC3	PC5
PC7	PC5	PC7
-	PC7	-

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Assim, a Tabela 21 apresenta os atores menos centrais da rede social em prol da IG, representados por PC2, PC3, PC4, PC5 e PC7 quanto aos processos colaborativos, apesar da relevância de alguns atores em relação às redes sociais anteriormente analisadas, como os atores PC3 e PC5, porta-vozes da rede de cooperação do biscoito. Todos os atores, exceto o ator PC2, são indicados como os menos centrais em todas as medidas de centralidade.

4.5.5 Análise geral das redes sociais

A análise geral das redes sociais tem por objetivo avaliar de maneira consolidada os resultados obtidos com as 4 (quatro) redes analisadas, caracterizando as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor na rede de cooperação do biscoito, de modo a alcançar o terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Salienta-se que, a centralidade de grau (*Degree*) mede o número de laços entre os atores, a centralidade de intermediação (*Betweenness*) indica os atores sociais com posições favorecidas em relação aos demais membros da rede, que dependem destes para fazer ligações, e a centralidade de proximidade (*Closeness*) mensura o nível de poder dos atores em razão da menor distância para com os participantes da rede.

Assim, a Tabela 22 apresenta uma síntese da centralidade dos atores por grau de centralidade (*Degree*, *Betweenness* e *Closeness*) em cada rede social analisada, a saber: (1) rede de laços sociais, (2) rede de laços sociais expandida, (3) rede social de cooperação e (4) rede social em prol da indicação geográfica.

Tabela 22 – Centralidade dos atores nas 4 redes sociais analisadas

Rede de laços sociais			Rede de laços sociais expandida		
Atores mais centrais			Atores mais centrais		
Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)	Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)
ADL1	ADL1	ADL1	ADL1	ADL1	ADL1
ADL2	ADL2	ADL2	PC1	ADL2	ADL2
PC1	PC2	PC1	PC6	PC7	PC1
PC5	PC1	PC5	ADL2	PC2	PC6
-	-	-	PC5	PC6	-
Atores menos centrais			Atores menos centrais		
Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)	Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)
ADL3	PC7	PC2	PC2	ADL3	PC7
PC2	PC4	PC7	PC7	PC4	ADL3
PC7	-	-	ADL3	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
Rede social de cooperação			Rede social em prol da IG		
Atores mais centrais			Atores mais centrais		
Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)	Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)
ADL1	ADL1	ADL1	ADL1	ADL1	ADL1
PC2	ADL2	PC2	ADL2	ADL2	ADL2
-	-	-	PC1	-	PC1
-	-	-	PC6	-	PC6
-	-	-	-	-	-
Atores menos centrais			Atores menos centrais		
Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)	Centralidade (<i>Degree</i>)	Intermediação (<i>Betweenness</i>)	Proximidade (<i>Closeness</i>)
PC4	PC4	PC3	PC4	PC2	PC3
PC3	PC3	PC5	PC3	PC4	PC4
PC5	PC5	PC4	PC5	PC3	PC5
PC7	PC6	PC7	PC7	PC5	PC7
-	PC7	-	-	PC7	-

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A análise dos papéis e o do posicionamento dos atores, considerando os elementos sociais como aspectos do comportamento humano, revela que os relacionamentos interorganizacionais perpassam pelo estabelecimento de laços entre os atores, isto é, ligações interpessoais entre os associados da rede (BRAND; VERSCHOORE, 2014).

Deste modo, para melhor compreensão dos relacionamentos interorganizacionais e da concepção de valor em rede (DONATO, 2017), o Quadro 34 também apresenta uma síntese da centralidade dos atores por grau centralidade (*Degree*, *Betweenness* e *Closeness*), neste caso ordenando as medidas em razão das perguntas de pesquisa e dos respectivos resultados evidenciados na análise descritiva e de conteúdo.

Quadro 34 – Análise da centralidade dos atores com base nas perguntas de pesquisa

Perguntas	Atores mais centrais			Atores menos centrais			Resultados
	Centralidade	Intermediação	Proximidade	Centralidade	Intermediação	Proximidade	
	(Degree)	(Betweenness)	(Closeness)	(Degree)	(Betweenness)	(Closeness)	
34) Com quais atores você mais se relaciona na rede?	ADL1	ADL1	ADL1	ADL3	PC7	PC2	# Os atores ADL1 e ADL2 foram identificados como aqueles que representam às instituições envolvidas com o fomento da rede de cooperação do biscoito, sendo reconhecidos e destacados pelos demais entrevistados. # Já os atores PC1 e PC5 foram porta-vozes eleitos pelos demais integrantes, sendo também membros do fórum de discussões. O ator PC2, apesar de não deter um elevado grau de centralidade, teve seu nome votado para integrar o fórum. # O ator PC7 é um ator que não comparece em todas as reuniões da rede.
	ADL2	ADL2	ADL2	PC2	PC4	PC7	
	PC1	PC2	PC1	PC7	-	-	
	PC5	PC1	PC5	-	-	-	
35) Esses atores com os quais você se relaciona estabeleceram relações com quais outros atores na rede?	ADL1	ADL1	ADL1	PC2	ADL3	PC7	# Os atores ADL1 e ADL2 foram identificados com preponderância no fomento da rede de laços sociais expandida, em especial, por serem os principais engajadores da rede de cooperação do biscoito. # O ator PC6 passou a integrar o <i>ranking</i> da centralidade em relação à rede social anterior, ultrapassando o ator PC1, apesar deste último permanecer entre os 4 (quatro) mais centrais. # O ator ADL3 é um agente de desenvolvimento local com atuação mais externa à rede de cooperação, envolvido com a formação de parcerias com outros organismos institucionais, motivo pelo qual, talvez, justifique o menor número de indicações.
	PC1	ADL2	ADL2	PC7	PC4	ADL3	
	PC6	PC7	PC1	ADL3	-	-	
	ADL2	PC2	PC6	-	-	-	
36) Quais atores que mais cooperam entre si?	ADL1	ADL1	ADL1	PC4	PC4	PC3	# O ator ADL1 é o único que figura como mais central em todas as medidas de centralidade apuradas. # Na sequência, observa-se o ator PC2 com maior centralidade <i>Degree</i> e <i>Closeness</i> e o ator ADL2 com maior centralidade <i>Betweenness</i> . # O ator PC6 é indicado como menos central apenas quanto ao grau de intermediação. Já os atores PC3 e PC5 são indicados como menos centrais nos três níveis de centralidade analisados, fato preocupante para a rede de cooperação do biscoito, uma vez que estes, além de serem eleitos porta-vozes da rede, são integrantes do fórum que representa os produtores/comerciantes.
	PC2	ADL2	PC2	PC3	PC3	PC5	
	-	-	-	PC5	PC5	PC4	
	-	-	-	PC7	PC6	PC7	
	-	-	-	-	PC7	-	
37) Quais atores que tem mais envolvimento com o processo de IG?	ADL1	ADL1	ADL1	PC4	PC2	PC3	# Os atores ADL1 e ADL2 apresentaram maior centralidade, em todas as medidas de centralidade apuradas (<i>Degree</i> , <i>Betweenness</i> e <i>Closeness</i>), quanto às interações direcionadas para a promoção da colaboração nas ações em prol da IG. # Na sequência, observa-se os atores PC1 e PC6 com maior centralidade <i>Degree</i> e <i>Closeness</i> , de modo que nenhum produtor/comerciantes figura como intermediar das inter-relações quando o assunto é IG. # Todos os atores menos centrais, exceto o ator PC2, são indicados em todas as medidas de centralidade.
	ADL2	ADL2	ADL2	PC3	PC4	PC4	
	PC1	-	PC1	PC5	PC3	PC5	
	PC6	-	PC6	PC7	PC5	PC7	
	-	-	-	-	PC7	-	

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Após a exposição do retrato das 4 (quatro) redes sociais analisadas, as medidas de análise de redes sociais foram verificadas em relação à rede de cooperação do biscoito, consolidando os atores mais e menos centrais de toda a rede social. A Tabela 23 apresenta a classificação dos atores em relação às medidas de ARS.

Tabela 23 – Medidas de ARS aplicada na rede de cooperação do biscoito

Consolidação dos atores mais centrais na Rede de Cooperação do Biscoito					
Centralidade <i>Degree</i>		Intermediação <i>Betweenness</i>		Proximidade <i>Closeness</i>	
ADL1	4	ADL1	4	ADL1	4
ADL2	3	ADL2	4	ADL2	3
PC1	3	PC2	2	PC1	3
PC5	2	PC1	1	PC6	2
PC6	2	PC6	1	PC5	1
PC2	1	PC7	1	PC2	1
Consolidação dos atores menos centrais na Rede de Cooperação do Biscoito					
Centralidade <i>Degree</i>		Intermediação <i>Betweenness</i>		Proximidade <i>Closeness</i>	
PC7	4	PC4	4	PC7	4
PC2	2	PC7	3	PC3	2
ADL3	2	PC3	2	PC4	2
PC3	2	PC5	2	PC5	2
PC5	2	PC6	1	PC2	1
PC4	2	ADL3	1	ADL3	1
		PC2	1		

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

A partir das medidas de ARS, os atores foram classificados quanto à sua centralidade em relação à cada grau verificado (*Degree*, *Betweenness* e *Closeness*). A classificação do mapa relacional teve por premissas as relações iniciadas pelos atores (*Out*), com o intuito de constatar o aspecto da pró-atividade destes em relação às trocas de informações e ao processo de cooperação com os seus pares.

O mapa relacional permitiu o afinamento da análise descritiva, a partir da consolidação dos atores mais e menos centrais em todos os graus de centralidade, unificadamente,

repercutindo na identificação dos atores mais e menos preponderantes na rede de cooperação do biscoito. A Tabela 24 demonstra a centralidade final dos atores em relação a estrutura social da rede de cooperação do biscoito.

Tabela 24 – Centralidade dos atores na rede de cooperação do biscoito

Consolidação dos atores mais centrais na Rede de Cooperação do Biscoito		Consolidação dos atores menos centrais na Rede de Cooperação do Biscoito	
Centralidade (Degree, Betweenness e Closeness)		Centralidade (Degree, Betweenness e Closeness)	
ADL1	12	PC7	11
ADL2	10	PC4	8
PC1	7	PC3	6
PC6	5	PC5	6
PC2	4	ADL3	4
PC5	3	PC2	3
PC7	1	PC6	2

Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Salienta-se que, cada rede social foi analisada em razão de três graus de centralidade, a saber *Degree*, *Betweenness* e *Closeness*. Considerando um total de quatro redes sociais, concebe-se que cada ator alcança no máximo 12 indicações quanto às medidas de centralidade, resultado obtido da multiplicação das 3 medidas pelas 4 redes sociais verificadas. A tabela 24 apresenta a classificação dos atores pelo total de indicações para maior e menor centralidade.

Conforme observa-se na Tabela 24, os atores mais centrais da estrutura social da rede de cooperação do biscoito são os atores ADL1 e ADL2, seguidos por PC1 e PC6. O ator ADL1 foi verificado como mais indicado em relação a centralidade (*Degree*, *Betweenness* e *Closeness*) em todas as redes sociais, sendo o que mais exerce o poder de troca de informações e comunicações visando a cooperação e o reconhecimento legal da indicação geográfica.

O ator ADL 2 emerge como maior intermediador em toda a rede, juntamente com o ator ADL1, figurando como o segundo ator com maior poder de centralidade e de proximidade. O ator PC1 foi apontado como o segundo maior ator a exercer a centralidade e proximidade, aliado ao ator ADL2, sendo indicado como intermediador em apenas uma rede social analisada. Já o ator PC6 possui centralidade razoável em relação à *Degree* e *Closeness* em duas redes sociais e centralidade limitada *Betweenness* em apenas uma rede social.

Quando à menor centralidade, na estrutura social da rede de cooperação do biscoito, é observado o ator PC7 como o agente que aparece, nessa medida, em todas as redes sociais, exceto em relação ao grau de intermediação na rede de laços sociais expandida. Seguidamente, o ator PC4 foi indicado como o menos central quanto ao grau *Betweenness* em todas as redes sociais analisadas. Já os atores PC3 e PC5 aparecem com menor medida *Degree*, *Betweenness* e *Closeness* em pelo menos duas redes sociais analisadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as ponderações finais da pesquisa realizada em face da rede de cooperação do biscoito, explanando sobre as conclusões advindas da discussão dos resultados, as considerações teóricas, as limitações e as contribuições da pesquisa, bem como as recomendações para estudos futuros.

5.1 Conclusões advindas da discussão dos resultados

A presente pesquisa se propôs a realizar uma investigação com o objetivo de **avaliar e caracterizar os aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação do biscoito, evidenciando a influência desses aspectos no reconhecimento legal da indicação geográfica**. Para tanto, foram estabelecidos objetivos específicos complementares visando uma melhor delimitação da pesquisa e, conseguinte, detalhamento dos resultados. Nesse sentido, são apresentadas as considerações advindas da discussão dos resultados em relação a cada objetivo específico firmado.

(1) Identificar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que influenciam a atuação conjunta dos atores a partir da formação da rede de cooperação do biscoito

A atuação conjunta dos atores envolve os aspectos relacionados à formação da rede de cooperação, onde produtores/comerciantes, em especial, buscam a obtenção e/ou sustentação de diferenciais perante competidores que operam fora da rede. Ademais, a formação de redes está intrínseca à percepção das organizações de que um desempenho empresarial melhor não é resultado apenas de esforços individuais.

Nesse sentido, sob a análise em nível organizacional, os principais aspectos que motivaram as empresas (produtores/comerciantes) a atuarem conjuntamente na rede de cooperação do biscoito, com fins de se tornarem mais competitivas, foram pautados na:

(1) escala e poder de mercado: representatividade, credibilidade e poder de negociação; no (2) acesso à soluções: prospecção e divulgação de oportunidades de negócios, bem como consultorias empresariais; no (3) aprendizado e inovação: disseminação de informações e experiências; na (4) redução de custos e riscos: atividades compartilhadas, parcerias

(complementaridade) e visibilidade dos negócios; e nas (5) relações sociais: estreitamento das relações e amplitude de discussões sobre os negócios.

A decisão por ingressar em relacionamentos interorganizacionais perpassa também por determinadas restrições que limitam ou influenciam produtores/comerciantes nas suas escolhas, as denominadas contingências ambientais e organizacionais. As bases para a atuação conjunta são estabelecidas pelas próprias organizações, que avaliam com autonomia as interações mais relevantes para a aquisição e otimização de recursos que estavam indisponíveis até o momento, comparando os benefícios e custos da atuação em rede.

Isto posto, permeando os níveis de análise organizacionais e interorganizacionais, as principais contingências pelas quais as empresas buscaram se relacionar na rede de cooperação do biscoito foram provenientes da:

(1) necessidade de adequação às normas técnicas de padronização de procedimentos sanitários; da (2) reciprocidade nas decisões fundamentadas na cooperação e na colaboração; da (3) eficiência na gestão empresarial e na melhor proporção no uso de insumos; da (4) estabilidade fundada em estudos específicos de mercado (Perfil do empresário, Estudo de Competitividade Local e Diagnóstico de Potencial para Indicação Geográfica); da (5) legitimidade junto às empresas detentoras de reputação no mercado; e da (6) oportunidade social a partir do conhecimento prévio dos empresários.

A atuação conjunta envolve, ainda, os fatores que facilitam ou dificultam as interações (relações) e, conseqüentemente, o desenvolvimento de ações cooperadas na rede. Os participantes da rede são influenciados, em menor ou maior escala, a desenvolverem e manterem relacionamentos com os demais integrantes da rede, conforme a presença dos facilitadores e dificultadores nas relações, seja em nível organizacional ou interorganizational.

Deste modo, os fatores facilitadores dos relacionamentos que emergiram na rede de cooperação do biscoito são provenientes das (1) parcerias firmadas entre os produtores/comerciantes e instituições; do (2) processo de governança, centralizado nos agentes de desenvolvimento local e que se encontra em desenvolvimento pelos próprios produtores/comerciantes a partir da criação do fórum de debate e discussões; e em razão da (3) cultura local, onde produtores/comerciantes, agentes de desenvolvimento e população em geral estão imbuídos, em certa medida, quanto aos mecanismos de valorização para os biscoitos produzidos na região.

Em se tratando dos dificultadores, os relacionamentos interorganizacionais tem se deparado com barreiras provenientes das (1) experiências anteriores mal sucedidas que implicam nos relacionamentos atuais; da (2) mentalidade empresarial restrita em relação a dinâmica da cooperação; do (3) espírito de cooperativismo que ocorre de maneira incipiente; da (4) pequena participação dos integrantes da rede nas reuniões, implicando no comprometimento e na confiança; da (5) pouca interação entre os atores, inclusive no contexto externo às reuniões; e da (6) falta de conhecimento sobre os aspectos concernentes à rede de cooperação.

(2) Identificar os aspectos relacionais que influenciam na criação de valor para a rede de cooperação do biscoito

Os relacionamentos colaborativos baseados em valor proporcionam a geração de diferenciais competitivos para produtores/comerciantes e a formação de capital social na rede de cooperação. A criação de valor nos relacionamentos, por sua vez, perpassa por elementos sociais induzidos pelo comportamento humano, tais como confiança, comprometimento, comunicação, cooperação, compartilhamento e compensação.

Nesse sentido, os aspectos relacionais verificados na rede de cooperação do biscoito envolvem níveis medianos de confiança, em especial, pela ocorrência de guerra de egos entre alguns produtores/comerciantes, além de práticas oportunistas que carecem de medidas de neutralização. A pequena integração entre os participantes da rede nas reuniões e eventos, bem como a falta de tempo específico dedicado pelos atores às ações da rede de cooperação tem impactado no elemento social do comprometimento, relevante no cumprimento de acordos e na pré-disposição para o desenvolvimento de ações conjuntas.

A comunicação, por sua vez, é um elemento social percebido a partir de alguns canais veiculação estabelecidos entre os atores (*e-mail*, grupo de *whatsapp* e ligações telefônicas), apesar de certa centralização e pouca frequência. Como destaque, nota-se o plano de comunicação apresentado à sociedade civil, governo municipal e entidades locais, que prevê uma série de ações para o evidenciamento dos biscoitos produzidos (publicidade, *marketing* e etc.). A comunicação auxilia na transmissão dos objetivos comuns, favorece a resolução conjunta de problemas e proporciona o engajamento dos atores.

Como principal fundamento para a constituição de redes interorganizacionais, a cooperação é um elemento social que precisa ser aprimorado entre os atores. Conforme evidenciado, alguns empresários percebem a importância da cooperação, outros apontam para mais relações de parceria. Além disso, a pequena participação nas reuniões e as interações limitadas às reuniões e eventos inibem os relacionamentos cooperativos, importantes para o aprendizado coletivo e para o alcance de benefícios mútuos.

Outro elemento social observado é o compartilhamento, notado na troca de conhecimentos e experiências entre os atores, principalmente em relação aos aspectos de produção e de gestão da rotina empresarial. No entanto, o compartilhamento de recursos (tangíveis e intangíveis) não sobressalta os relacionamentos interorganizacionais em nenhuma medida. O compartilhamento é um aspecto importante na formação de um sistema de valor maior que o somatório das capacidades individuais de cada empresa.

Por fim, em relação ao elemento social da compensação, apenas alguns atores tem a percepção sobre os resultados das ações conjuntas como decorrentes das parcerias de longo prazo. No entanto, os esforços empresariais para atuação conjunta já têm repercutido para algumas empresas individualmente, com a notoriedade e expansão dos seus negócios. A compensação é aspecto associado ao equilíbrio entre os recursos investidos e os resultados obtidos, sendo importante que os atores compreendam a importância dos esforços organizacionais atuais para consecução de benefícios futuros.

(3) Descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação do biscoito

As conexões sociais que ocorrem por meio dos elementos sociais (confiança, comprometimento, comunicação, cooperação, compartilhamento e compensação), resultam em padrões estruturais de relacionamento, que podem ser mensurados a partir da técnica de análise de redes sociais. Os laços firmados entre os atores, isto é, as ligações entre os integrantes da rede, são medidos pela densidade (nível de conectividade dentro da rede) e pela centralidade, que explica as diferentes maneiras de atuação dos atores, a saber: centralidade de grau (*Degree*), centralidade de intermediação (*Closeness*) e centralidade de aproximação (*Betweenness*).

A partir da análise de redes sociais, observa-se uma relevante densidade da rede quando analisadas as interações entre os 10 (dez) atores entrevistados, dentre os

produtores/comerciantes que integram o fórum de discussões e os agentes de desenvolvimento local, com representatividade de 74,4% de conectividade. As demais redes sociais não apresentam nível de densidade relevante, gerando impactos dessa medida para a rede de cooperação do biscoito, ou seja, pouca conectividade na rede como um todo.

Com relação à centralidade, nota-se que os atores mais centrais da estrutura social da rede de cooperação do biscoito são os atores ADL1 e ADL2, que representam os agentes de desenvolvimento local de duas instituições investigadas. O ator ADL1 foi verificado como mais indicado em relação a centralidade (*Degree, Betweenness e Closeness*) em todas as redes sociais, sendo o ator que mais exerce o poder de troca de informações e comunicações visando a cooperação e o reconhecimento legal da indicação geográfica. Já o ator ADL 2 emerge como maior intermediador em toda a rede, juntamente com o ator ADL1, figurando como o segundo ator com maior poder de centralidade e de proximidade.

Tal evidência aponta para uma preponderância das instituições em face dos produtores/comerciantes do biscoito, fato que requer atenção em vista da manutenção e do desenvolvimento da rede de cooperação. A eficiência coletiva que se discute teoricamente, como proveniente das experiências das redes de cooperação, exige um maior nível de integração e articulação dos atores, principalmente dos empresários, que se conectam diretamente à produção e comercialização dos biscoitos.

Quanto aos produtores/comerciantes, o ator PC1 foi apontado como o segundo maior ator a exercer a centralidade e proximidade, aliado ao ator ADL2, sendo indicado como intermediador em apenas uma rede social analisada. Já o ator PC6 possui centralidade razoável em relação à *Degree* e *Closeness* em duas redes sociais e centralidade (*Betweenness*) em apenas uma rede social.

A centralidade também foi observada relativamente aos atores com menor grau nas interações realizadas. Nesse sentido, a menor centralidade na estrutura social da rede de cooperação do biscoito indica o ator PC7, que aparece nessa medida em todas as redes sociais, exceto em relação ao grau de intermediação na rede de laços sociais expandida. Seguidamente, o ator PC4 foi indicado como o menos central quanto ao grau *Betweenness* em todas as redes sociais analisadas. Já os atores PC3 e PC5 aparecem com menor medida *Degree, Betweenness e Closeness* em pelo menos duas redes sociais analisadas.

As evidências demonstram também para outro fato que requer atenção. Quatro produtores/comerciantes de biscoito despontam como menos centrais na rede de cooperação,

inclusive atores que foram eleitos porta-vozes surgem com menor medida na rede analisada. Admite-se que, para a criação de valor na rede de cooperação do biscoito e conseguinte alcance dos objetivos comuns, incluindo a indicação geográfica, os atores que representam os empresários devem ser evidenciados como mais centrais, representando o reflexo do seu envolvimento com as ações da rede.

(4) Avaliar a influência dos aspectos organizacionais e interorganizacionais em relação ao reconhecimento legal da indicação geográfica na rede de cooperação do biscoito;

A implementação de uma indicação geográfica requer o desenvolvimento de ações conjuntas de diversos atores, tais como empresários, governo, INPI, instituições de fomento, universidades e outros agentes de desenvolvimento, visando o fortalecimento de cadeias produtivas e o desenvolvimento regional, a partir de estratégias relacionadas à governança local e aos relacionamentos coletivos.

Nesse seguimento, a estruturação de uma rede sistemática se torna um importante instrumento para o estímulo à cooperação entre os atores. As ações de uma rede de cooperação que influenciam no reconhecimento legal da indicação geográfica, podem ser observadas por uma série de ações e práticas dos atores, investigadas nas dimensões organizacional (estrutural), histórica (capital social e identidade territorial) e de ações coletivas em prol do produto e território.

A partir da análise da rede de cooperação do biscoito observa-se que, aderente à dimensão organizacional (estrutural), a cooperação não tem sido vista como uma nova realidade no mundo dos negócios pelos empresários. Além disso, os mecanismos de governança ainda são incipientes, uma vez que não existe uma estrutura de governança entre os atores, principalmente entre os empresários, havendo uma dependência da atuação do Sebrae/BA. As ações para a integração dos atores em favor da organização da rede também são pouco notadas.

A dimensão organizacional, por sua vez, presume a interdependência competitiva como uma realidade integrada ao posicionamento estratégico das empresas, que se entrelaça com as estruturas de governança constituídas coletivamente. Assim, com base nas evidências, percebe-se que a rede de cooperação do biscoito desenvolve os conceitos de cooperação e governança de maneira embrionária, expressando pouca influência sobre o reconhecimento legal da indicação geográfica.

A respeito da dimensão histórica, verifica-se que a socialização dos atores tem sido bastante restrita, tanto em ações internas como externas à rede, ou seja, os atores não interagem com outras redes ou grupos articulados de cooperação. Para mais, não são observadas regras sociais e normas de conduta sobre valores éticos e comportamentais, o que favorece a ocorrência de práticas oportunistas.

Esses aspectos, relacionados com a rede de relações interpessoais e/ou intergrupais de cooperação, demonstram que a rede de cooperação do biscoito tem exercido pouca influência sobre a concepção do capital humano, imprescindível para o reconhecimento legal da indicação geográfica, uma vez que esse processo demanda por uma forte integração social na troca de recursos e esforços em favor do bem coletivo.

Relativamente à dimensão das ações coletivas em prol do produto e território, são observados o reconhecimento do saber-fazer, da cultura e da história entre empresários, instituições e sociedade. Existem articulações para inserção da cultura e história do biscoito em museu local e proposta de visitas às empresas visando a promoção do turismo, apesar das evidências de restrito empoderamento da população local.

Ademais, os critérios de qualidade e confiabilidade do processo produtivo na cadeia do biscoito não são observáveis, a despeito dos esforços dos empresários e instituições em relação à adequação das normas de vigilância sanitária. Não existe um manual de padronização da qualidade dos biscoitos. De maneira restrita, algumas iniciativas de inovação tecnológica são vistas, como a fabricação de maquinário específico visando o aprimoramento do processo produtivo em si.

As dinâmicas em prol do produto, envolvem o compartilhamento de informações e valores entre os atores sociais, bem como a implantação de inovações tecnológicas e da valorização das potencialidades regionais. Pelas evidências da rede de cooperação do biscoito, as ações dos atores precisam ser aprimoradas para que o biscoito se torne um ativo específico do território, gerando a qualidade e notoriedade inerentes ao processo de reconhecimento legal da indicação.

Em face da exposição das considerações em relação a cada objetivo específico firmado, conclui-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado a partir da seguinte síntese:

- Avaliação e caracterização dos aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação do biscoito:

(a) foram identificados os fatores motivadores competitivos que se relacionam com o estabelecimento da rede de cooperação e suas implicações nos relacionamentos interorganizacionais; (b) foram identificados os fatores contingenciais (ambientais e organizacionais) relativos ao estabelecimento dos relacionamentos interorganizacionais; (c) foram identificados os fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais; (d) foi identificada a inter-relação, a complementaridade e o antagonismo inerentes aos elementos sociais e a repercussão desses na criação de valor nos relacionamentos interorganizacionais.

- Influência dos aspectos organizacionais e interorganizacionais, inerentes à rede de cooperação do biscoito, em relação aos aspectos no reconhecimento legal da indicação geográfica:

(a) foram descritas as relações e os laços sociais dos atores que integram a rede de cooperação, considerados consequentes do processo de criação de valor nos relacionamentos interorganizacionais; e (b) verificou-se a implicação das novas formas empresariais assumidas pelos produtores/comerciantes, baseadas na cooperação e o aprofundamento das relações sociais (mobilizações e interações dos atores), no processo de reconhecimento legal da indicação geográfica.

5.2 Considerações teóricas

Concernente à literatura sobre a teoria de redes, discute-se que o ambiente competitivo de negócios tem impulsionado diversas transformações no âmbito das configurações organizacionais que se apoiam em iniciativas baseadas nas relações de cooperação (ABDULLAH *et al.*, 2015; BILBERG; RADZIWON; BOGERS, 2017; OLIVEIRA; CASTRO; ARANTES, 2019). Esse cenário de mercado tem sido potencializado pelas características da sociedade contemporânea, relações sociais líquidas (BAUMAN, 2007), volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (JOHANSEN; JOHANSEN, 2007) do mundo atual. Acrescenta-se o contexto vivenciado pela crise de saúde pública (pandemia) mundial que tem afetado os negócios nos mais variados ramos de atividade.

Não obstante, com base nas constatações desta pesquisa empírica, evidencia-se que na realidade das pequenas e médias empresas de municípios brasileiros de médio porte é menos célere o processo de compreensão sobre imprescindibilidade das mudanças organizacionais, do

estabelecimento de parcerias e do desenvolvimento das ações cooperativas. Apesar da percepção sobre a importância da atuação colaborativa, os pequenos negócios se esbarram no aprimoramento das relações a partir do estabelecimento de valor para os elementos que proporcionam laços sociais fortes, tais como a confiança e o comprometimento.

A pesquisa realizada de fato evidencia que os indivíduos são agentes imprescindíveis para o desenvolvimento das redes de cooperação, uma vez que as suas socializações e mobilizações impulsionam as ações cooperativas, pressuposto da realidade contemporânea da teoria de redes (MARTELETO, 2001). O baixo nível de interações entre os atores, restritas às articulações em reuniões e eventos específicos, por exemplo, proporcionam baixa densidade e centralidade na rede, coincidente ao que ocorre na rede de cooperação do biscoito.

Como a formação de redes de cooperação envolve o estabelecimento de relações interorganizacionais altamente coordenadas, constituídas no nível organizacional e interorganizational (DALLABRIDA, 2015; WILKINSON; CERDAN; DORIGON, 2017), a falta da participação ativa dos atores e o estabelecimento de vínculo social mais forte, principalmente dos empresários das pequenas e médias empresas, torna muito frágil o processo de manutenção e desenvolvimento da rede e, conseqüentemente, os aspectos relativos ao reconhecimento legal da indicação geográfica.

Portanto, consoante ao modelo teórico-empírico que fundamenta a presente pesquisa, o entrelaçamento das “cordas” que representam os eixos teóricos sobre a teoria de redes tem repercutido em um “nó” pouco consistente sobre as dimensões que alicerçam a teoria sobre a indicação geográfica, ou seja, constata-se, a partir das evidências empíricas, uma reduzida influência dos aspectos da rede de cooperação do biscoito no reconhecimento legal da indicação geográfica pretendido pelos atores.

Nesse seguimento, considerando a confiança e o comprometimento como importantes antecedentes da colaboração interorganizational (WU; CHENGHUNG; CHIENHUA, 2014), a pesquisa realizada contribui gerencialmente para que produtores e comerciantes do biscoito percebam as suas dificuldades e se atentem para a importância dos valores advindos das relações entre eles, que podem ser aprimoradas a partir de uma maior integração em conciliação com normas sociais e de conduta ética que neutralizem os comportamentos oportunistas.

A investigação realizada auxilia as empresas na compreensão dos papéis preponderantes no desenvolvimento da rede de cooperação e seus efeitos, indicando a importância do protagonismo dos comerciantes e produtores na estruturação dos mecanismos de governança

que propiciem a coordenação e o controle das atividades da rede em prol dos objetivos comuns, no caso estudado o reconhecimento legal da indicação geográfica, e suas vantagens para o desenvolvimento empresarial e da comunidade local/regional (CHIDICHIMA *et al.*, 2018).

Outra contribuição para os negócios diz respeito as implicações do reconhecimento legal da IG com a qualidade dos biscoitos produzidos, que influencia a profissionalização dos pequenos negócios por meio do aperfeiçoamento dos processos de produção e de gestão. Assim, as contribuições geradas pelos resultados do estudo são oportunas para subsidiar decisões estratégicas dos produtores e comerciantes, proporcionando melhor desempenho comercial a partir de um produto confiável em relação a sua origem e processo produtivo (MEDEIROS, 2015).

Além disso, os resultados do campo de pesquisa dirigem-se também para políticos, agências de desenvolvimento, governos e sociedade civil, que já tem percebido a relevância das articulações cooperadas como alternativa para estimular e ampliar a competitividade dos pequenos negócios locais, inclusive elevando os níveis de formalização dos produtores. Nesse sentido, os resultantes da rede de cooperação atrelada à indicação geográfica, contribuem ainda para a redução das desigualdades locais/regionais (BOUNCKEN; FREDRICH, 2016).

5.3 Limitações da pesquisa

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

A limitação da região, dos municípios e atores investigados relativizam as afirmações e conclusões do estudo, sobretudo em comparação com o fenômeno de redes de cooperação e indicação geográfica em outros contextos de cadeias produtivas de regiões brasileiras. Especificidades deste estudo, como a quantidade de atores entrevistados, o porte das empresas e o estágio de evolução da rede de cooperação precisam ser considerados.

O recorte transversal no tempo, que intercepta o período de pandemia em razão do COVID-19, ora impactando a dinâmica das organizações e das pessoas indutoras dos relacionamentos interorganizacionais, também se apresenta como um limitante da pesquisa.

Caso os dados fossem coletados em outro momento, a investigação estaria passível de receber respostas distintas que alterariam os resultados expostos.

5.4 Recomendações para estudos futuros

As contribuições presentes nesse estudo estão atreladas à realidade prática de determinadas organizações em um contexto específico da vivência empresarial, o que torna relevante investigações em realidades e contextos distintos, bem como a indicação de outras investigações mais extensivas e/ou complementares, com o intento de contribuir para os aspectos evolutórios da teoria de redes e da indicação geográfica.

Para tanto, como proposição de estudos futuros, sugere-se: a) pesquisas com cadeias produtivas do biscoito de outras regiões brasileiras; b) pesquisas sobre cadeias produtivas de outros ramos de atividade, mas que valorizem as identidades territoriais locais; c) pesquisas em redes de cooperação com estágios mais avançados de desenvolvimento; d) pesquisas que investiguem o estágio de desenvolvimento da rede de cooperação, *clusters* ou arranjos produtivos locais associando com o momento de reconhecimento legal da indicação geográfica.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, M., EVANS, L., FRASER, I.; TSALAVOUTAS, J. IFRS Mandatory disclosures in Malaysia: the influence of family control and the value (ir)relevance of compliance levels. **Accounting Forum**. Taylor & Francis, 2015. p. 328–348.

ABIMAPI. **Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados**. Disponível em: <<https://www.abimapi.com.br/cloud/estatisticas/ABIMAPI%20-%20Banco%20de%20Dados%20-%202019%20SITE%20Biscoitos.pdf>>. Acessado em 20/04/2020.

ABIMAPI. **Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados**. Disponível em: <https://www.abimapi.com.br/anuario/anuario.html#your_book_name/24-25>. Acessado em 20/04/2020.

ABIP. **Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria**. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/indicadores-e-tendências-de-mercado.pdf>>. Acessado em 20/04/2020.

ADAM, C. R.; OLIVEIRA, J. H. R.; SCHMIDT, S. Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas. **Redes: Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 3, p. 218-240, 2008.

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Kölner Wiss. Verlag, 2005.

ALEJANDRO, V. A.; NORMAN, A. G. **Manual introdutório à análise de redes sociais**. UAEM–Universidad Autonoma Del Estado de Mexico, 2005.

ALIGHIERI, J. S.; LIMA, E. L. N.; ZANQUETTO FILHO, H. Relacionamentos interorganizacionais na cadeia de suprimentos: a análise de uma empresa do setor de alimentos. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, v. 30, 2006.

ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote clusters: policy experiences from Latin America. **World development**, v. 27, n. 9, p. 1693-1713, 1999.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.

ALVES, D.; FIGUEIREDO FILHO, D.; HENRIQUE, A. “O Poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo”. **Revista Política Hoje**, 2ª ed., v. 24, p. 119- 134, 2015.

ALVES, J. N. **O processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais**. 239 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, 2016.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, L. As Relações Inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo, Iglu, 2000.

ARAUJO, M. F. **Valor em relacionamentos: sua influência na competitividade e desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de fruticultura em Itacoatiara/Amazonas.** 213 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2016.

ARRUDA, A. G. S. **Estruturas de governança em redes de cooperativas de crédito sob a ótica da teoria dos custos de transação: um estudo comparativo entre cooperativas brasileiras e canadenses.** 257 p. (Tese de Doutorado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014. 2014.

ATLAS.TI. Atlas.Ti Scientific Software Development GmbH. **Qualitative Data Analysis.** Version 8.0. Berlin, 2018.

AXELROD, R. **Terms of engagement: New ways of leading and changing organizations.** Berrett-Koehler Publishers, 2010.

AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation.** New York: Basic Books, 1984.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R; REYES JR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC-Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, v.14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais.** 199 p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 8, n. SPE, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2016.

BARAN, P. On distributed communications: introduction to distributed communications networks. **Memorandum: RM-3420-PR,** 1964.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3ª reimp. da 1ª ed. São Paulo: Edições, v. 70, 2016.

BARNEY, J. B., HESTERLY, W., CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. Handbook of organization studies. **Handbook of organization studies**, 1996.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p.131-179.

BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BEGNIS, H. S. M. ESTIVALETE, V. de F. B.; PEDROZO, E. Á.; Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BEGNIS, H. S. M.; ALIEVI, R. M.; ESTIVALETE, V. de F. B. Relacionamentos Interorganizacionais Horizontais e Formação de Valor em Redes de Agronegócios: o Caso de uma Rede de Floriculturas. **Estudos do CEPE**, n. 34, p. 34-68, 2012.

BEGNIS, H. S. M.; AREND, S. C.; ALIEVI, R. M. CONFIANÇA, COMPORTAMENTO OPORTUNISTA E QUEBRA DE CONTRATOS NA CADEIA PRODUTIVA DO TABACO. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 5, p. 888-907, 2017.

BEGNIS, H. S. M. **Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. 269 f. Tese (Doutorado em Agronegócios), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE, V. de F. B.; MARTINELLI J. R. O. O conceito multidimensional e dinâmico de competitividade: uma discussão sob a perspectiva de 237 diferentes correntes teóricas. In: Asamblea Anual Del Cladea, 40., 2005, Santiago do Chile. **Anais...** Santiago do Chile: CLADEA, 2005.

BELLETTI, G.; MARESCOTTI, A. Origin Products, Geographic Indications and Rural Development. In: BARHAM, E.; SYLVANDER, B. (Eds.). **Labels of origin for food: local development, global recognition**. Oxfordshire: CABI, 2011. p. 75–91.

BENGTSSON, M.; JOHANSSON, M. Managing coopetition to create opportunities for small firms. **International small business journal**, v. 32, n. 4, p. 401-427, 2014.

BERTÓLI, N. C. **Categorias sociais e econômicas: o processo de cooperação em três estágios das redes interorganizacionais**. 234 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, 2018.

BEST, M. H. **The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring**. Cambridge UK, Polity Press, 1990.

- BEZ, G. S.; FARACO, R. A.; ANGELONI, M. T. Uma proposta de utilização da técnica de análise de redes sociais na Universidade do Sul de Santa Catarina. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 6, n. 2, 2012.
- BIASI, E. G.; NETO, A. de F. V.; LUCCA, N.; BORDIN, A. S. Análise de rede de colaboração científica do campus SÃO GABRIEL. **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 10, n. 2, 2019.
- BITANTE, A. P. **Governança e Satisfação: um estudo nos APLs Têxtil e de Confecções e Moveleiro do Grande ABC**. 208 f. Tese (Pós-doutorado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2016.
- BITEKTINE, Alex. Prospective case study design: qualitative method for deductive theory testing. **Organizational research methods**, v. 11, n. 1, p. 160-180, 2008.
- BOCCALETTI, S., LATORA, V., MORENO, Y., CHAVEZ, M., HWANG, D. U. Complex networks: Structure and dynamics. **Physics reports**, v. 424, n. 4-5, p. 175-308, 2006.
- BONACICH, P. The evolution of exchange networks: A simulation study. **Journal of Social Structure**, v. 2, n. 5, p. 10-24, 2001.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **Ucinet para Windows: Software para Análise de Redes Sociais**. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2000.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **UCINET 6 For Windows - Software For Social Network Analysis: User's Guide**. Analytic Technologies, 2005.
- BOUNCKEN, R. B., GAST, J., KRAUS, S.; BOGERS, M. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 3, p. 577-601, 2015.
- BOUNCKEN, R. B.; FREDRICH, V. Good fences make good neighbors? Directions and safeguards in alliances on business model innovation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5196-5202, 2016.
- BOURDIEU, P. O capital social – notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Orgs.). **Pierre Bourdieu: escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 65-69.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. **Journal of business logistics**, v. 21, n. 2, p. 1, 2000.
- BRAND, F. C. **A influência de propriedades estruturais e relacionais da rede social e de características cognitivas na transferência de conhecimentos: estudo em uma rede de cooperação**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2015.

BRAND, F. C.; VERSCHOORE, J. R. A utilização de medidas de análise de redes sociais nas pesquisas em administração. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 35, p. 212-237, 2014.

BRANDÃO, F. S., CEOLIN, A. C., CANOZZI, M. E. A., REVILLION, J. P. P., BARCELLOS, J. O. J. Confiança e agregação de valor em carnes com indicação geográfica. **Arquivo brasileiro de medicina veterinária e zootecnia**, v. 64, n. 2, p. 458-464, 2012.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 095/2018: Estabelece as condições para o registro das Indicações Geográficas**. Rio de Janeiro. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Instituto Nacional da Propriedade Industrial, 2018.

BRASIL. **Lei no 9.279, de maio de 1996: Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Brasília: Presidência da República, 1996.

BRASIL. **Lei nº 9.279, de maio de 1996: Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Brasília: Presidência da República, 1996.

BRASS, D., GALASKIEWICZ, J., GREVE, H., TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 795-817, 2004.

BREWER, J.; HUNTER, A. **Foundations of multimethod research: Synthesizing styles**. Sage, 2006.

BRUSCO, S. Global systems and local systems. **Research Series-International Institute For Labour Studies**, p. 145-158, 1996.

BRYMAN, A. **Quantitative and qualitative in social research**. London: Unwin Hyman, 1988.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Portsmouth, NH: Heinemann, 1979.

CALIXTO, L. Estudos de caso sobre custos ambientais: ênfase nos procedimentos metodológicos. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p. 87-109, 2009.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE VITÓRIA DA CONQUISTA. **Notícias**, c2019. Disponível em: < <https://cdlvca.com.br/2019/08/05/empresas-do-projeto-biscoito-de-vitoria-da-conquista-e-condeuba-participam-do-superbahia/>>. Acesso em: 07 de out. 2019.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, Florianópolis, 2004. **Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004**, p. 1-15.

CARDOSO, J. de F. **Redes de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica: estratégias e instrumentos para a gestão**. 519 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

CARDOSO, J. F. de. **Redes de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica: estratégias e instrumentos para a gestão**. 519 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 2, p.186-185, abr./jun. 2004.

CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S. (Ed.). **Models and methods in social network analysis**. Cambridge University Press, 2005.

CARVALHO, G. R.; DIAS, A. B. Indicação geográfica no território do sisal na Bahia: possibilidades e perspectivas. **Revista Geintec**, v. 2, n. 4, p. 365–377, 2012.

CASAROTTO, F. N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. **Revista de economia contemporânea**, v. 5, n. 3, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: IE, 2003.

CASTELLS, M. **A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade**. Zahar, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v. 1.

CASTRO, M. de; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CERDAN, C. Indicações geográficas e estratégias de desenvolvimento territorial. **Indicações geográficas: qualidade e origem nos mercados alimentares**, p. 125-150, 2013.

CERDAN, C. M. **Propriedade Intelectual e Inovação**. Florianópolis: UFSC, 2010.

CHENG, J.; FU, Y. Inter-organizational relationships and knowledge sharing through the relationship and institutional orientations in supply chains. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 473-484, 2013.

CHIDICHIMA, A. C. **Estratégias para agregação de valor à cadeia agroindustrial da tilapicultura: subsídios técnicos para implantação do selo de Indicação Geográfica**. 130 f.

Tese (Doutorado em Recursos Pesqueiros e Engenharia de Pesca). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Paraná, 2018.

CHIDICHIMA, A. C.; RAMOS, M. J.; FIORESE, M. L.; FAIDEN, A.; FRAGOSO, R. M. M. de S. Indicação geográfica como estratégia de agregação de valor na produção de filé de tilápia: mapeamento da rede de relacionamento no oeste do paraná. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 5, 2018.

CLEMEN, R. T. **Making hard decisions: an introduction to decision analysis**. 2. ed. Belmont: Duxbury, 1996.

CLEMEN, Robert T. **Making hard decisions: an introduction to decision analysis**. Brooks/Cole Publishing Company, 1996.

COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B.; SAMPIERI, R. H. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administra o: um guia pr tico para alunos de gradua o e p s-gradua o**. Bookman, 2005.

COMAS-RODRÍGUEZ, R., MEDINA-LEÓN, A., NOGUEIRA-RIVERA, D., IV N SOSA-IBARRA, T. Propuesta metodológica para la formulaci n del problema científico. **Ingeniería Industrial**, v. 34, n. 2, p. 188-197, 2013.

COOK, Karen S.; YAMAGISHI, Toshio. Power in exchange networks: A power-dependence formulation. **Social networks**, v. 14, n. 3-4, p. 245-265, 1992.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. Tata Mac Graw Hills, New Delhi, 2003.

CORRÊA, G.N.: **Proposta de integra o de parceiros na forma o e gerência de empresas virtuais**. 141 p. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

CORRÊA, R. F., LIMA, M. Y. Análise de Redes Sociais: elementos para uma discussão teórico-metodológica. **Seminário Internacional Organiza es e Sociedade** (3.: 2008 nov. 11-14: Porto Alegre). Inova es e transforma es contemporâneas. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2008.

CORRÊA, R. L. **Rede interorganizacional de apoio   inova o empresarial: uma análise do programa Tecnova Paraná**. 189 p. Disserta o (Mestrado em Planejamento e Governança Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

COSTA, H. A. **Análise das redes e do perfil de competitividade de destina es turísticas: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna (SC)**. 148 p. Disserta o (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Balneário Camboriú, 2005.

COX, A. The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chain. **Supply**

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing harmony among traditions**. California: Sage Publications, 1997.

CRESWELL, J. W. Five qualitative approaches to inquiry. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**, v. 2, p. 53-80, 2007.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª ed., Porto Alegre, 2014.

CROCCO, M.; SANTOS, F.; SIMÕES, R.; HORÁCIO, F. O Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana – MG. In: TIRONI, L. F. **Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais**. Brasília: IPEA, 2001. p. 323-382.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. Introducing interorganizational relations. In: S. CROPPER; M. EBERS; C. HUXHAM; P. SMITH-RING (eds.), **The Oxford Handbook of Interorganizational Relations**. Oxford, Oxford University Press, 2008, p. 15-31.

CUNHA, C. R. Perspectivas Teóricas de Análise das Relações Interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

CUNHA, I. J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade**. 426 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

DALLABRIDA, V. R. Governança territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática. **Análise Social**, n. 215, 304-328, 2015.

DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of management review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DE MORAES, T. C. C. Oportunidade de aprendizado utilizando o Mendeley. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação-FEBAB**. 2017.

DEMO, P. **Saber pensar**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

DERETTI, S.; SCHWARZBACH, L.; DALAZEN, L.; CATAPAN, A.; VEIGA, C. P. Motivational factors of formation, cooperated actions and gains obtained on the cooperation

networks of building material Retail in Parana: a comparative between the associated Managers and Retailers perceptions. **African Journal of Business Management**, v. 9, p. 35-42, 2015.

DONAIRE, D.; GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; FITTIPALDI, M. A. S. Competitividade de clusters comerciais: estudo sobre uma aglomeração de pequenas lojas de veículos no município de São Paulo. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v.7, n.3, p.64-78, 2013.

DONATO, H. C. **Os Aspectos Relacionais da Cocriação de Valor como uma Plataforma de Engajamento em Rede**. 320 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2017.

DRUZIAN, J. I.; NUNES, I. L. Indicações Geográficas Brasileiras e Impacto sobre Bens Agrícolas e/ou agroindustriais. **Revista Geintec**, v. 2, n. 4, p. 413–426, 2012.

DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. **Strategic management journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 660–679, Oct. 1998.

DYER, J. K; NOBEOKA K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network- The Toyota case. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 21. n. 4. p. 345-367, 2000.

DYER, W. G.; WILKINS, A. L. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. **Academy of management review**, v. 16, n. 3, p. 613-619, 1991.

EASTON, G. Case research as a method for industrial networks: a realist apologia. **Realist Perspectives on Management and Organisations**. London: Routledge, 2000.

EGUREN, E. P. **La filosofía política de Guillermo de Ockham: Relación entre potestad civil y potestad eclesiástica**. Encuentro, 2005.

FALCÃO, T. F.; RÉVILLION, J. P. P. A indicação geográfica de vinhos finos segundo a percepção de qualidade de enófilos. **Ciência Rural**, v. 40, n. 2, p. 453–458, 2010.

FANG, S. C., WENG, R. H., KUO, Y. H., LIU, H. Y., & HUANG, C. Y. Exploring the difference in operation performance between strategic alliance and acquisition: a case study of a local hospital in southern Taiwan. **Taiwan Gong Gong Wei Sheng Za Zhi**, v. 35, n. 4, p. 446, 2016.

FANTE, C. C. de L.; DALLABRIDA, V. R. Governança territorial em experiências de Indicação Geográfica: análises e prospecções. **Desenvolvimento Regional em debate: DRd**, v. 6, n. 2, p. 228-246, 2016.

FARIAS, F. I. D. **Relações interorganizacionais e formas de governança prática dos prestadores de serviços de saúde: um estudo de caso em uma organização hospitalar privada**. 171 f. (Mestrado em Administração). Universidade Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, 2007.

FARINA, M. C.; SILVA, R. S.; SILVA FILHO, J. R. T.; SILVEIRA, M. A. P. da; OZAKI, M. T.; BENEVIDES, G. Uma investigação da centralidade e da densidade de uma rede de empresas que atuam na realização de festas e de casamentos. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 170-185, 2013.

FEITOSA, I. L.; POPADIUK, H. D.; DROUVOT, H. Estruturação de pesquisas acadêmicas: a perspectiva multiparadigmática. **Encontro nacional da ANPAD, XXXIII**, São Paulo, 2009.

FEROLLA, L. M. **Processos colaborativos na gestão pública: estudo das relações estabelecidas no contexto do Programa Nacional de Educação do Campo**. 216 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, 2013.

FERRAZ, L. M. S.. Fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal: um estudo de caso das redes de Cascavel-PR. 100 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015.

FIGUEIRA, W. de A. **Os programas brasileiros de transferência de renda e desenvolvimento do território de identidade do sudoeste baiano**. 160 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, 2017.

FLICK, U. A pesquisa qualitativa: relevância, história, aspectos. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**, p. 17-28, 2004.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

FOCK, S. T.; KOH, H. C. Conceptualization of Trust, Commitment, and Understanding the Relationships Between Trust, Commitment, and Willingness to Try Internet Banking Services. **International Journal of Business and Information**, v. 1, n. 2, p. 194, 2006.

FREEMAN, L. C. Centrality in Social Networks: Conceptual clarification. **Social Networks**, v.1, p.215-239, 1979.

FROEHLICH, J. M. Indicações geográficas e desenvolvimento territorial as percepções das organizações representativas da agricultura familiar na Espanha. **Estudos Sociedade e Agricultura (UFRJ)**, v.20, p. 485-508, 2012.

GARCIA, R. de C. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais**. 180 p. Tese (Doutor em Economia), Universidade Estadual de Campinas, 2001.

- GIGLIO, E. M.; GAMBIA, J. R. Análise de cooperativas habitacionais a partir dos fatores estruturantes da sociedade em rede. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 3-19, 2015.
- GIGLIO, E. M.; NETO, M. S. Ensaio sobre o paradigma da sociedade em rede: aspectos teóricos, metodológicos e aplicativos. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 1, p. 30-53, 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C., MELLO, R.; SILVA, A. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Editora Saraiva. 2006. 460 p.
- GOLLO, S. S. Framework para Análise das Inovações e das Estratégias de Cooperação Competitiva – Coopetição: Estudo de Caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS- RADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- GONÇALVES, M. F. W. **Propriedade Industrial e a Proteção dos Nomes Geográficos: indicações geográficas, indicações de procedência e denominações de origem**. Curitiba: Juruá, 2008.
- GRANDORI, A. An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**, v. 18, n. 6. p. 29, 1997.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2. p. 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GRANOVETTER, M. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of economic perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of**, 1973.
- GRANOVETTER, Mark. The social construction of corruption. **On capitalism**, v. 15, 2007.
- GUERRA, J. H. L. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 30, p. 1-13, 2010.

- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- HAGEN, J. M.; CHOE, S. Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter. **Academy of management Review**, v. 23, n. 3, p. 589-600, 1998.
- HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks?. **Journal of business research**, v. 55, n. 2, p. 133-139, 2002.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. Concepts and measures for basic network analysis. **The SAGE handbook of social network analysis**, p. 340-369, 2011.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to social network methods**. University of California, Riverside. CA (Online book), 2005.
- HERNANDES, J. L. G.; GIGLIO, E. M. Os fatores sociais e de dependência de recursos com condicionantes da emergência de redes de negócios: discussões a partir do caso da rede de São Roque. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 15, n. 2, 2014.
- HIGGINS, S. S; RIBEIRO, A. C. **Análise de Redes em Ciências Sociais**. Brasília: ENAP. 2018.
- HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource dependence theory: A review. **Journal of management**, v. 35, n. 6, p. 1404-1427, 2009.
- HO, C. Exchange-based value creation system for network relationships management. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 9, n. 1, p. 202-209, 2006.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. SPE1, p. 103-127, 2007.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Institute of Development Studies, 2000.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Institute of Development Studies, 2000.
- IBGE. Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. **Censo demográfico**, 2010.
- IBGE. Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. **Levantamento Sistemático da Produção Agrícola**. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1618>>. Acesso em 30/07/2020.
- IBGE. Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal**. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1612>>. Acesso em 30/07/2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5938>>. Acesso em 31/07/2020.

INPI. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas>>. Acesso em: 30/04/2020.

JARILLO, J. C., STEVENSON, H. Co-operative strategies: the payoffs and the pitfalls. **Long Range Planning**, v. 24, n. 1, p. 64-70, 1991.

JARILLO, J. Carlos. On strategic networks. **Strategic management journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JOHANSEN, B.; JOHANSEN, R. **Get there early**: sensing the future to compete in the present. Barret-Koehler Publishers, 2007.

JOHNSON, T. E.; LAMMING, R. C.; HARLAND, C. M. Relacionamentos interorganizacionais, cadeias e redes: uma perspectiva de suprimentos. **CROPPER, S. et al. Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

JOHNSON, T. S. P.; BRETAS, M. B. O modelo de rede no estudo das práticas comunicativas: percursos para uma abordagem das interações telemáticas. In: **Anais do XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2007.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance. **The Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.911-945, 1997.

JÚNIOR, A. C. B.; JÚNIOR J. A. V. A.; KRONBAUER, C. A.; DEBOÇÃ, L. P. Fatores institucionais determinantes nas relações interorganizacionais: o caso da rede educar. **Revista Estudo & Debate**, v. 23, n. 1, 2016.

KALOF, L.; DAN, A; DIETZ, T. **Essentials of Social Research**. New York: McGraw Hill Open University Press, 2008.

KAZANCIGIL, A. A regulação social e a governança democrática da mundialização. In: MILANI, V. et al. (Orgs.). **Democracia e Governança Mundial: que regulações para o Século XXI?**. Porto Alegre, Editora Universidade/UFRGS/UNESCO, 2002, p. 47-62

KENIS, P; OERLEMANS, L. A perspectiva de rede social: compreendendo a estrutura da cooperação, cap 11, p. 261-281. In: **CROPPER, S. et al. Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookmann, 2014.

KENIS, P. N.; OERLEMANS, L. A. G. The social network perspective: understanding the structure of cooperation. In: **Oxford handbook of inter-organizational relationships**. Oxford University Press, 2008. p. 289-312.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. A Relação de Interdependência entre Redes e Empresas Integrantes na Evolução de Redes Interorganizacionais. In: **XL EnANPAD, Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe, BA, 2016.**

KNOKE, D.; YANG, S. Network fundamentals. **Social network analysis**, n. 154, p. 3-14, 2008.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. The future of competition: value-creating networks. **Industrial marketing management**, v. 30, n. 4, p. 379-389, 2001.

KRAUSE, D. R., HANDFIELD, R. B., SCANNELL, T. V., MONCZKA, R. M. Avoid the pitfalls in supplier development. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, p. 37-49, 2000.

KUHN, T. **A Estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 2011.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectivas, 2006. 220 p. *Revista Educação Especial*, v. 31, n. 61, p. 311-322, 2018.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LARANJEIRA, P. A.; CAVIQUE, L. Métricas de centralidade em redes sociais. **Revista de Ciências da Computação**, v. 9, p. 1-20, 2014.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative science quarterly**, p. 76-104, 1992.

LEAL, S. S. A. **A influência de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional.** 144 f Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

LEME, P. H. M. V.; AGUIAR, B. H. REZENDE, D. C. de. A. Convergência estratégica em Arranjos Produtivos Locais: uma análise sobre a cooperação entre atores em rede em duas regiões cafeeiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, n. 1, p. 145-160, 2019.

LIBONI, L. B.; SOUZA, A. A. A. de; PACHECO, L. M., CALDANA, A. C. F., Ações de Redução de Impacto Ambiental das Empresas que Compõem o Índice de Sustentabilidade da BM&FBOVESPA. **Revista Alcance**, v. 22, n. 1, p. 151-172, 2015.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P. NETO, O. R. de M.; PELEIAS, I. R. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 14, p. 127-144, 2012.

LINCOLN, Y. S.; DENZIN, N. K. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. The only generalization is: There is no generalization. **Case study method**, p. 27-44, 2000.

LORENZONI, G. From vertical integration to vertical disintegration. In: **Strategic Management Society Conference: Montreal**, 1982.

LUI, S. S.; NGO, H.; HON, A. H. Coercive strategy in interfirm cooperation: Mediating roles of interpersonal and interorganizational trust. **Journal of business research**, v. 59, n. 4, p. 466-474, 2006.

LUNDIN, M. Explaining cooperation: How resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 4, p. 651-672, 2007.

M. DIAS BRANCO. **M. Dias Branco S.A. Indústria e Comércio de Alimentos**. Disponível em: <<https://mdiasbranco.com.br/wp-content/uploads/2020/04/m-dias-branco-2017-1.pdf>> Acessado em 20/04/2020.

MACEDO, R. de C.; MARTINS, R. C.; ROSSONI, L.; MARTINS, G. S. Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 4, p. 330-341, 2017.

MALATESTA, D.; SMITH, C. R. Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 1, p. 14-25, 2014.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Essai de stratégie. 2000.

MARION, T. J.; EDDLESTON, K. A.; FRIAR, J. H.; DEEDS, D. The evolution of interorganizational relationships in emerging ventures: An ethnographic study within the new product development process. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 1, p. 112-129, 2014.

MARQUES, K. C. M.; CAMACHO, R. R.; ALCANTARA, C. C. V. de. Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 26, n. 67, p. 27-42, 2015.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais-aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da informação**, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n.3, p. 41-49, 2004.

MARTINS, D. de A.; SANTOS, E. M. dos; CAMPOS, A. J. de M.; FEITOR, C. C. Análise longitudinal e complexa de arranjos produtivos locais: um estudo em empresas de panificação da região metropolitana de natal. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Belo Horizonte, 2011.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.

MARTINS, G. de A. THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, S. A. S.; VELOZO, C. R. M.; GIGLIO, E. M. Modelo Conceitual da Confiança e do Comprometimento como Bases de Sustentação das Redes de Cooperativase. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 3, p. 66-85, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEDCOF, J. W. Why too many alliances end in divorce. **Long Range Planning**, v. 30, n. 5, p. 718-732, 1997.

MEDEIROS, M. de L. **Indicações geográficas, turismo e desenvolvimento territorial: uma análise sistêmica da indicação de procedência do queijo minas artesanal do Serro**. 271 p. Tese (Doutorado em Ciências). Universidade de São Paulo, 2015.

MELLAT-PARAST, M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 1, p. 820-829, 2008.

MENDONCA, P. M.; ARAUJO, E. T. Sustentabilidade Organizacional e as ONGS: Contribuições da Teoria da Dependência de Recursos. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 12, n. 1, 2011.

MICROSOFT. **Microsoft, Corporation: Recursos para o Excel**. Disponível em: <<https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/excel?rtc=1>>. Acesso em: 05 de mai. de 2020.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, Spring, 1986.

MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MOLINARI, G. T. **A construção social da qualidade e o desenvolvimento: um estudo na microrregião produtora de vinhos finos Vale dos Vinhedos**. 198 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

MOLLO NETO, M.; WAKER, R. A. Aplicação de ferramenta computacional baseada em redes sociais para análise de relacionamentos em organizações produtivas. **Revista de Ubiquidade**, v. 1, n. 1, p. 69-78, 2011.

MORGAN, D. L. Paradigms lost and pragmatism regained - methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. **Journal of Mixed Methods Research**, Vol. 1, No. 1, 48-76, 2007.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In CALDAS, M. P.; BERTERO, M. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 12-33.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

MUCHNIK, J. Localised agrifood systems: concept development and diversity of situations. In: **Annual meetings of the agriculture, food, and human values. proceedings...**pennsylvania: State College, 2009.

NELSON, R. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 150-157, 1984.

NETO, J. A.; AMATO, R. de C. F.. Capital social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, 2009.

NIEDERLE, P. A. **Indicações geográficas e processos de qualificação nos mercados agroalimentares**. Organizador: Niederle, Paulo André. Indicações geográficas: qualidade e origem nos mercados alimentares. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 23-54, 2013.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? N. Nohria, R. G. Eccles, (eds.). **Networks and organizations, structure, form and action**, p. 1-22, 1992.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

NORTH, D. C. A transaction cost theory of politics. **Journal of theoretical politics**, v. 2, n. 4, p. 355-367, 1990.

NUNES, J. V., WOLOSZYN, M., GONÇALVES, B. S., DE SOUZA PINTO, M. D. A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. **Fronteiras-estudos midiáticos**, v. 19, n. 2, p. 233-244, 2017.

OLAVE, M. E. L; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. **Redes entre organizações**, 2005.

- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-318, 2001.
- OLIVEIRA, D. de; WALTER, S. A.; BACH, T. M. Critérios de Validade em Pesquisas em Estratégia: uma Análise em Artigos Publicados no EnANPAD de 1997 a 2010. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 225-254, 2012.
- OLIVEIRA, J. A.; CASTRO, C. C. de; ARANTES, R. C. de. Capacidades de rede: uma revisão sistemática para mapeamento do campo e identificação de escalas. In: **XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. 2019.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, Apr. 1990.
- PAIVA Jr., F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.
- PALMATIER, R. W., HOUSTON, M. B., DANT, R. P., GREWAL, D. Relationship velocity: Toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 1, p. 13-30, 2013.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, aug. 1993.
- PASSERINO, L. M.; MONTARDO, S. P.; BENKENSTEIN, A. Análise de redes sociais em blogs de Pessoas com Necessidades Especiais (PNE). **RENOTE-Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 5, n. 2, 2007.
- PECQUEUR, B. Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. **Économie rurale**, v. 261, n. 1, p. 37-49, 2001.
- PELLIN, V. Produtos tradicionais e o desenvolvimento territorial rural: experiências de indicação geográfica no Brasil e Portugal. **Revista Grifos**, v. 24, n. 38/39, p. 71-90, 2016.
- PEREIRA, M. E. B. de G.; LOURENZANI, A. E. B. S.; BANKUTI, S. M. S.; PIGATTO, G. A. S. Coordenação na agricultura familiar e desenvolvimento territorial: o caso das Indicações Geográficas para o café. **Política & Sociedade**, v. 15, p. 131-178, 2016.
- PINTO, A. M. G.; JUNQUEIRA, L. A. P. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v.43, n.5, p.1091-1116, 2009.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C. M.; PEARSON, H. W. **Trade and market in the early empires: Economies in History and Theory**. Free Press, 1957.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires**. New York: Free Press, 1957.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In STAW, M.; CUMMINGS, L.L. (eds.) **Research in Organizational Behaviour**, 12, pp. 295-336, Greenwich, CT: JAI Press, 1990.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, p. 116-145, 1996.

PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA. **PMVC**, c2019. Notícias. Disponível em: < <https://www.pmvc.ba.gov.br/prefeitura-realiza-projeto-para-pequenos-empresarios-do-ramo-de-biscoito-caseiro/>. Acesso em: 07 de out. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA. **PMVC**, c2019. Trabalho, Renda e Desenvolvimento Econômico. Disponível em: < <https://www.pmvc.ba.gov.br/projeto-biscoito-caseiro-e-lancado-em-conquista/>. Acesso em: 14 de jun. 2019.

PRESUTTI, M.; BOARI, C.; MAJOCCHI, A. Inter-organizational geographical proximity and local start-ups' knowledge acquisition: a contingency approach. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 446-467, 2013.

PRETTO, N. de L.; SILVEIRA, S. A. da. **Além das redes de colaboração: internet, diversidade cultural e tecnologias do poder**. Salvador: Edufba, 2008.

PROVAN K. G.; KENIS P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

PTDRSS. **Plano de Desenvolvimento Territorial Rural Sustentável e Solidário do Território Sudoeste Baiano**. Núcleo de Extensão e Desenvolvimento Territorial – NEDET. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 2016.

PUFFAL, D. P.; PUFFAL, C. W.. A evolução do campo de estudos de redes interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 1, n. 3, p. 63-86, 2014.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: A experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

PYKE, F.; SENGENBERGER, W. (Ed.). **Industrial districts and local economic regeneration**. International Labour Organisation, 1992.

RADZIWON, A.; BOGERS, M.; BILBERG, A. Creating and capturing value in a regional innovation ecosystem: a study of how manufacturing SMEs develop collaborative solutions. **International Journal of Technology Management**, p. 75.1-4, 2017.

REINL, L.; KELLIHER, F. Cooperative micro-firm strategies: leveraging resources through learning networks. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 11, n. 2, p. 141-150, 2010.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social – Métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.

ROCHA, A. A. **Análise Socioambiental da Bacia do Rio Verruga e os Processos de Urbanização de Vitória da Conquista**. 179 p. Dissertação (Mestrado em Geografia), Universidade Federal da Paraíba, 2008.

ROCKART, J.; SHORT, J. The networked organization and the management of interdependence. **The corporation of the 1990s**, 1991.

RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo, Iglu, 2000.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia científica**. Faetec/IST. Paracambi, p. 01-20, 2007.

ROLLE, L.; SIRET, R.; SEGADÉ, S. R.; MAURY, C.; GERBI, V.; JOURNION F. Instrumental texture analysis parameters as markers of table-grape and winegrape quality: a review. **Am J Enol Viticult**, v. 63, n. 1, p. 11–28, 2012.

ROMAN, OOR; BECKER, G. V. Avaliação de Mudanças de Desempenho de Empresas atuando em Rede: um modelo de medição não-financeiro. **XXXII Encontro da ANPAD: Rio de Janeiro**, 2008.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 0-0, 2005.

ROSSONI, L.; HOCAYEN-DA-SILVA, A.; FERREIRA JR, I. Aspectos Estruturais da Cooperação entre Pesquisadores no Campo de Ciência e Tecnologia: análise das redes entre instituições no Brasil. In: **Anais do XXIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Gramado: ANPAD, 2006.

ROTH A. L.; WEGNER D.; JÚNIOR J. A. V., PADULA A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**. V 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholders influence. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.887-910, 1997.

SACOMANO NETO M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 244-263, 2004.

SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 8, p. 553-563, 2003.

SAMPAIO, V. S. **Relações produtivas: biscoitos caseiros como estratégia de inclusão social**. 155 p. Dissertação (Mestrado em Geografia), Universidade Federal de Sergipe, 2006.

SANGHERA, B. **Qualitative and quantitative research**. In: **Introduction to the philosophy of social research**, 2002.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. **Clustering and industrialization: introduction**. 1999.

SCOTT, J. **Social Network Analysis**, Overview of. 2009.

SCOTT, J. **Social Network Analysis: a handbook**. 2 ed., London: Sage Publications, 2000.

SCOTT, R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SDE. Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado da Bahia. Diretoria de Desenvolvimento, Coordenação de Planos. **Estudo de Potencialidades Econômicas Sudoeste Baiano**, 2016.

SEBRAE. **Estudo de Competitividade Local: Biscoitos caseiros de Vitória da Conquista e região**. UNIDADE REGIONAL – 10 – Vitória da Conquista/BA, 2018.

SEBRAE. **Diagnóstico de Potencial para Indicação Geográfica “Vitória da Conquista” para Biscoitos**. UNIDADE REGIONAL – 10 – Vitória da Conquista/BA, 2019.

SEBRAE. **Agência Sebrae Notícias**, c2018. Disponível em: <<http://www.ba.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/BA/comite-gestor-do-projeto-biscoito-caseiro-se-reune-com-especialista-em-indicacao-geografica/>>. Acesso em: 07 de out. 2019.

SEBRAE. **Agência Sebrae Notícias**, c2018. Disponível em: <<https://cdlvca.com.br/2018/07/21/sebrae-apresenta-projeto-para-dar-mais-visibilidade-a-producao-de-biscoito-caseiro/>>. Acesso em: 07 de out. 2019.

SEPLAN. **Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia**. Disponível em: <<http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=17>>. Acesso em 11/05/2020.

SEPLAN. **Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia**. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pps/estadual/trimestral/pib_est_trimes_2019_4.pdf>. Acesso em 31/07/2020.

SILVA FILHO, J. R. T.; FARINA, M. C.; GASPARGAR, M. A.; DONATO, H. C. **Fatores dificultadores nas práticas de gestão no relacionamento entre os supermercadistas e seus fornecedores**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, v. 8, n. 1, p. 57-71, 2017.

SILVA, R. S. **Coopetição em aglomerações comerciais planejadas e não planejadas**. 242 p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.

SILVA, R. S. **Relacionamentos interorganizacionas em rede de cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do estado de São Paulo**. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2012.

SILVA, R. S., GASPARGAR, M. A., FARINA, M. C., & DE SIQUEIRA, J. P. L. Fatores de relacionamento interorganizacional na manutenção de redes de cooperação. **RAUnP-ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): <http://dx.doi.org/10.21714/raunp>**, v. 6, n. 2, p. 101-115, 2014.

SILVEIRA, N. **Propriedade Intelectual: propriedade industrial, direito de autor, software, cultivares, nome empresarial**. 4ª Ed. ed. Barueri: Manole, 2011.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A model of value creation: Supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 2, p. 119-134, 2001.

SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R. Clusters de negócios: estrutura regional com vocação para competitividade global. **Revista da ESPM**, v. 13, p. 24-34, 2006.

SIQUEIRA, N. P. N. C., CAZUMBÁ, Í. R. da S.; ANDRADE, A. C. B. de; CONCEIÇÃO, C. G., ANDRADE, J. dos S., CARDOSO, R. D. C. V.; MONTEIRO, R. P. Indicações geográficas (IGS) como ferramenta para desenvolvimento regional: uma prospecção tecnológica sobre IGS relacionadas à farinha e mandioca. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 3, n. 5, p. 205-220, 2013.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, L. Parcerias forma formadas para o projeto: biscoito. **ACIVIC – NOTÍCIAS**, Vitória da Conquista/BA, 25 de maio de 2019. Disponível em: <<http://www.acivic.com.br/site/exibe.php?id=781>>. Acesso em: 14 de jun. de 2019.

SOMBRA, T. R. **Reconhecimento de padrões em rede social científica: aplicação do algoritmo Naive Bayes para classificação de papers no Mendeley**. 198 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018.

SORATTO, J.; PIRES, D. E. P. de; FRIESE, S.. Thematic content analysis using ATLAS. ti software: Potentialities for researchs in health. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 3, 2020.

SOUSA, A. R. de; BRITO, M. J. de; SILVA, P. J., ARAUJO, U. P. Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 157-187, 2015.

SOUZA, Q. R. **Governo de Redes Interorganizacionais no Terceiro Setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do COEP Paraná 2000-2003**. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.

SOUZA, R. V.; SILVA, R. S.; DONAIRE, D.; MINCIOTTI, S. A. Concentração Varejista de Produtos Evangélicos na Cidade de São Paulo: Um estudo da Rua Conde de Sarzedas. In: **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 2013, Goiânia. VIII EGEPE**, 2014.

SHOPPING CONQUISTA SUL. Shopping Conquista Sul, c2019. Disponível em: <<http://www.shoppingconquistasul.com.br/2019/novidades/feira-de-biscoitos-conquista-sul?site=2>>. Acesso em: 14 de jun. 2019

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. Trad. Ana Maria Chaves. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCON, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. California: Sage, 2000.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995.

STOKER, G. Governance as a theory. Five propositions. **International Social Science Journal**, v. 50, n. 155, p. 17-28, 1998.

TELLES, R., ALTHEMAN, E., SIQUEIRA, J. P. L. de; ROMBOLI, S. M. Clusters comerciais: um estudo sobre concentrações de bares na cidade de são paulo. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 32-45, 2011.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Toutledge, 2006.

- TOMLINSON, P. R. Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing. **Research Policy**, v. 39, n. 6, p. 762-775, 2010.
- TRENTINI, F. **Teoria geral do direito agrário contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 2012.
- TSAI, W. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v.13 n.2, pp.179–190, 2002.
- ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003.
- ULLRICH, D. R., OLIVEIRA, J. S. de, BASSO, K., VISENTINI, M. S. Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica. **Análise**, v. 23, n. 1, 2012.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative science quarterly**, p. 35-67, 1997.
- VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LAURIA, M. C. P. Capital social e suas implicações para o estudo das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 45-63, 2006.
- VALENTE, M. E. R.; PEREZ R.; RAMOS, A. M.; CHAVES, J. B. P. Indicação geográfica de alimentos e bebidas no Brasil e na União Europeia. **Ciência Rural**, v. 42, n. 3, 2012.
- VARELLA, M. D.; BARROS, A. F. G. Indicações Geográficas e Arranjos Produtivos Locais. In: VARELLA, M. D. (Ed.). **Propriedade Intelectual e Desenvolvimento**. São Paulo: Lex Editora, 2005. p. 361–385.
- VARGAS, I.C.S. **Indicações geográficas do Brasil: possibilidades para os produtores inseridos na área de proteção ambiental do Ibirapuitã - RS**. 114 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Centro de Ciências Rurais, Universidade Federal de Santa Maria, 2008.
- VELLOSO, C. Q., BRUCH, K. L., CADORI, A. A., LOCATELLI, L. Identificação dos produtos potenciais e organização dos produtores. **Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio: Módulo II, indicação geográfica**, v. 4, p. 98-130, 2010.
- VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- VERSCOORE FILHO, J. R. de S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 231 p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.
- VERSCOORE, J. BALESTRIN, A.; **Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, v. 30, 2006.
- VIEIRA, A. C. P.; LOURENZANI, A. E. B. S. Evolução das indicações geográficas no Brasil: desafios para agricultura familiar. **Desarrollo Local Sostenible**, n. junio, 2019.
- VIEIRA, A. C. P.; WATANABE, M.; BRUCH, K. L. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da indicação de procedência vales da uva goethe. **Revista Gestão, Inovação e Tecnologia**, v. 2, p. 327–343, 2012.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. Social Network Analysis: methods and applications. In: **Structural analysis in social the social sciences series**. Cambridge: Cambridge University Press, (1994) 1999. v. 8. 857 p. ISBN 0-521-38707-8.
- WILKINSON, J.; CERDAN, C.; DORIGON, C. Geographical indications and “origin” products in Brazil–The interplay of institutions and networks. **World Development**, v. 98, p. 82-92, 2017.
- WILLIAMS, T. Cooperation by Design: Structure and Cooperation in Inter-Organizational Networks. **Journal of Business Research**, v. 5867, p. 1-9, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. Por que direito, economia e organizações. **Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 16-59, 2005.
- WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of economic perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institution of Capitalism**. Free Press, Nova Iorque, 1985.
- WIPO. **WIPO Intellectual Property Handbook**. Genebra: Organização Mundial da Propriedade Intelectual, 2004.
- WITTMANN, M. L.; 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 (St. Cruz Sul, Online)**, v. 13, n. 1, p. 160-180, 2008.
- WU, L.; CHUANG, C. H.; HSU, C. H. Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 148, p. 122-132, 2014.
- YAMAKAWA, E. K., KUBOTA, F. I., BEUREN, F. H., SCALVENZI, L., MIGUEL, P. A. C. Comparativo dos softwares de gerenciamento de referências bibliográficas: Mendeley, EndNote e Zotero. **Transinformação**, v. 26, n. 2, p. 167-176, 2014.

- YEUNG, M. T.; KERR, W. A. Are geographical indications a wise strategy for developing country farmers? Greenfields, clawbacks and monopoly rents. **The Journal of World Intellectual Property**, v. 14, n. 5, p. 353-367, 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.
- ZACCARELI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo Saraiva 2000.
- ZACCARELLI S. B., TELLES R., SIQUEIRA, J. P. L., BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ZANCAN, C.; SANTOS, P. C. F.; COSTA, A. C. S.; CRUZ, N. J. T. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 647-669, 2013.
- ZENKER, S., JACOBSEN, B. P. **Inter-regional place branding**. Cham: Springer International Publishing, 2015.
- ZHONG, W.; SU, C.; PENG, J.; YANG, Z. Trust in Interorganizational Relationships: A Meta-Analytic Integration. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1235-1257, 2014.

APÊNDICE I

RESULTADOS DAS BUSCAS ÀS BASES DE DADOS DE PRODUÇÕES CIENTÍFICAS

TÍTULO	AUTOR	DATA DA PUBLICAÇÃO	BASE DE DADOS	REPOSITÓRIO
REDES DE COOPERAÇÃO NAS ELEIÇÕES NO AMAZONAS: UMA VISÃO ECOSISTÊMICA COMUNICACIONAL	BOTELHO, FÁBIO REIS	2019	BDTD	UFAM
A EFICÁCIA DAS REDES DE COOPERAÇÃO JURÍDICA DIRETA NO COMBATE À CORRUPÇÃO TRANSNACIONAL E SUA CONCRETIZAÇÃO PELO SISTEMA PROCESSUAL BRASILEIRO: NOTAS SOBRE A OPERAÇÃO LAVA-JATO.	GUBERT, P. S. C.	2019	BDTD	UFES
DINÂMICA DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UMA ANÁLISE DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINA GRANDE - PB	MACIEL, DAYANNA DOS SANTOS COSTA	2019	BDTD	UFPB
REDES DE COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA EM BIOTECNOLOGIA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	JOÃO MARCOS SILVA DE ALMEIDA; CLAUDIA TEREZINHA KNISS; LEONARDO VILS	2019	ANPAD	EnANPAD
NOVA ABORDAGEM SOBRE REDES DE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	ALEX FABIANNE DE PAULO; GECIANE SILVEIRA PORTO	2019	ANPAD	EnANPAD
INFLUÊNCIA DAS REDES DE COOPERAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO INOVADOR	MARJULIE MERINI ALBERTON; JÚLIO CÉSAR SILVA; CARLOS EDUARDO CARVALHO	2019	ANPAD	EnANPAD
CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM REDES DE COOPERAÇÃO: O CASO DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO	RITA DE CÁSSIA ARANTES; ANDRÉA APARECIDA DA COSTA MINEIRO; CLEBER CARVALHO DE CASTRO; LEONARDO PINHEIRO DEBOÇÃ	2019	ANPAD	EnANPAD

ENCOURAGING AND DISCOURAGING FACTORS FOR NETWORKING AMONG TECHNOLOGY FIRMS: A CASE STUDY IN THE TECHNOLOGY	MINEIRO, A.A.C., SOUZA, D.L., ANTUNES, L.G.R., CASTRO, C.C.	2019	SCOPUS	REVISTA DE ADMINISTRACAO MACKENZIE
MODELO PARA AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DE REDES DE COOPERAÇÃO	GARZA, ADRIANA YOLANDA MORALES	2018	BDTD	UFSM
A CONFIANÇA E SUA RELAÇÃO COM OS ELEMENTOS VINCULADOS NAS REDES DE COOPERAÇÃO DO BRASIL E DA ESPANHA	SILVA, DAVID LEONARDO BOUÇAS DA	2018	BDTD	UNB
REDES DE COOPERAÇÃO SOCIOPRODUTIVAS NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA	MAIA, ANA LAÍS LIMA NUNES	2018	BDTD	UECE
A DIMENSÃO SUBJETIVA DO TRABALHO EM REDES DE COOPERAÇÃO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM ESTUDO DE CASO	LIMA, SOLANGE APARECIDA DE	2018	BDTD	PUC_SP
ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE TURISMO RECEPTIVO DO CIRCUITO DAS FRUTAS (SP) NO FOMENTO À FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO	VALÉRIA ANDRADE DE THOMAZ	2018	BDTD	USP
WEBOMETRIA E AS RELAÇÕES ENTRE INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO E AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO SUL DO BRASIL	GARCIA, RENATA IVONE	2018	BDTD	UFSC
REDE INTERORGANIZACIONAL DE APOIO À INOVAÇÃO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA TECNOVA PARANÁ	CORRÊA, RICARDO LEITOLES	2018	BDTD	UTFPR
GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE BIBLIOTECAS: ANÁLISE DOS CASOS REDARTE/RJ E CBIES/RJ	ARAGON, CLÁUDIA	2017	BDTD	FGV
ANÁLISE DO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO ESTADO DE GOIÁS	SANTOS, PAULO HENRIQUE DOS	2017	BDTD	PUC_GO
REDES DE COOPERAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DOS BIOCOMBUSTÍVEIS: MAPEAMENTO A PARTIR DE COTITULARIDADE EM PATENTES	RICARDO CRUZ GOMES	2017	BDTD	USP

PROPOSTA DE MODELO PARA INDICADOR DE EFICIÊNCIA EM REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL UTILIZANDO O ÍNDICE DE MALMQUIST	COSTA, ERCULES	2017	BDTD	UTFPR
A INOVAÇÃO ABERTA NAS EMPRESAS DO ÍNDICE NASDAQ-100: UM ESTUDO DAS REDES DE COOPERAÇÃO FORMADAS A PARTIR DAS PATENTES	MARIA ANGÉLICA OLIVEIRA LUQUEZE	2017	BDTD	USP
DINÂMICAS DE COOPERAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE DAS REDES DE COOPERATIVAS DE CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS:ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS/	MOTTA, V. P.	2017	BDTD	FEI
COOPERAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: ESTUDO DE CASO DO APL IGUASSU-IT.	CARRASCO, CLÁUDIO DA SILVA	2017	BDTD	UNIOESTE
ROTINAS ORGANIZACIONAIS: REINVENTANDO O CONHECIMENTO ADQUIRIDO ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO	BELTRAME, GABRIELA	2017	BDTD	UFSM
ANÁLISE DAS REDES SOCIAIS INFORMAIS ENTRE PROFESSORES DE UMA UNIVERSIDADE DO GRANDE ABC	GARCIA, VIVIANI DE CÁSSIA	2017	BDTD	METODISTA
<i>SMES' ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: COMPARATIVE STUDY BETWEEN COOPERATED AND UNCOOPERATED COMPANIES</i>	GOMES, AKDJ; CALLADO, ALC	2017	<i>WEB OF SCIENCE</i>	REVISTA DE CONTABILIDADE, GESTÃO E GOVERNANÇA
REDES DE COOPERAÇÃO: ESTUDO SOCIOMÉTRICO NOS ENGENHOS DE CACHAÇA DA PARAÍBA	EURICO BARRETO SPRAKEL	2017	ANPAD	3Es
WE ARE NOT GOING TO WIN ALONE: COLLABORATIVE PRACTICES AND COLLECTIVE GAINS IN A NETWORK OF SOLIDARITY ECONOMY IN BRAZIL	PIROTTI, T.M.C., BITENCOURT, C.C., WEGNER, D.	2017	SCOPUS	REVISTA DE GESTÃO SOCIAL E AMBIENTAL
NETWORK ANALYSIS AS A MANAGEMENT TOOL FOR INTER-ORGANIZATIONAL PROJECT	DE ROLT, C.R., DA SILVA DIAS, J., PEÑA, F.T.G.	2017	SCOPUS	GESTÃO E PRODUÇÃO
RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO E A COMPETITIVIDADE NO SETOR SUPERMERCADISTA	CENTENARO, ANDRESSA, LAIMER, CLAUDIONOR GUEDES	2017	SCIELO	REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

BASES, PROCESSOS E RESULTADOS DA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM REDE DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	BORELLI, VERENA ALICE	2016	BDTD	UCS
ESTIMATIVA DO RETORNO FINANCEIRO DA PARTICIPAÇÃO DE EMPRESAS EM REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL: UM MODELO PROBABILÍSTICO	PETTER, RODOLFO REINALDO HERMES	2016	BDTD	UFRGS
A TENSÃO ENTRE EFICIÊNCIA E INCLUSÃO NAS REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO MULTICASOS	SCHMIDT, JOEL RICARDO ROCHA	2016	BDTD	UNISINOS
O POVO GUARANI DA AMÉRICA LATINA E RELAÇÕES INTERCULTURAIS NAS MÍDIAS SOCIAIS VIRTUAIS: USO E APROPRIAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO.	MACEDO, M. D. C.	2016	BDTD	UFES
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LOCALIZADAS EM JOÃO PESSOA: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS QUE PARTICIPAM DE REDES DE COOPERAÇÃO E EMPRESAS QUE NÃO PARTICIPAM	GOMES, ANA KARLA DE LUCENA	2016	BDTD	UNB
FORMAÇÃO E DIFUSÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO: A ANÁLISE DE UMA POLÍTICA PÚBLICA A PARTIR DA LENTE TEÓRICA DO TRABALHO INSTITUCIONAL	ZARPELON, FELIPE DE MATTOS	2016	BDTD	UNISINOS
O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS	ALVES, JULIANO NUNES	2016	BDTD	UFSM
GOVERNANÇA DOS ATORES LOCAIS EM UM CLUSTER TURÍSTICO: A ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DE VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS (APROVALE)	XAVIER, THIAGO REIS	2016	BDTD	UFSM
FORMALIZAÇÃO E AUTONOMIA DE REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA FEIRA DO PRODUTOR DE GUARAPUAVA	ANDRÉ REZENDE PETERSON; MARCOS DE CASTRO	2016	ANPAD	EnAPG

HÉLICE NA PROMOÇÃO DE REDES DE EMPRESAS: A TRAJETÓRIA DO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO	FELIPE DE MATTOS ZARPELON; ALSONES BALESTRIN; JORGE RENATO VERSCHOORE; DOUGLAS WEGNER	2016	ANPAD	EnANPAD
O CAMPO DE PESQUISAS SOBRE REDES DE COOPERAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA ENTRE 2004 E 2014	DENIS RENATO DE OLIVEIRA; JOÃO LUIZ PASSADOR; ROZA DOLMEN BONAGAMBA; MARCOS VINICIUS COTTA FERREIRA	2016	ANPAD	EnANPAD
GOVERNANCE STRUCTURES AND TRUST: A STUDY OF REAL ESTATE NETWORKS	BOAVENTURA, J.M.G., CARNAÚBA, A.A.C., TODEVA, E., AZEVEDO, A.C., ARMANDO, E.	2016	SCOPUS	JOURNAL ON CHAIN AND NETWORK SCIENCE
AVALIAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL EM GOIÁS.	FRAGOSO, ROSANE CAVALCANTE	2015	BDTD	PUC_GO
ANTECEDENTES DE CONTINUIDADE EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DAS FARMÁCIAS ASSOCIADAS	FEIJÓ, RODRIGO MEDEIROS	2015	BDTD	UNISINOS
GANHOS COMPETITIVOS EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO SETOR DE CONFECÇÕES DE TAQUARAL-GOIÁS.	BASTOS, JOÃO RICARDO DE FREITAS	2015	BDTD	PUC_GO
A INFLUÊNCIA DE PROPRIEDADES ESTRUTURAIS E RELACIONAIS DA REDE SOCIAL E DE CARACTERÍSTICAS COGNITIVAS NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS: ESTUDO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO	BRAND, FABIANE CRISTINA	2015	BDTD	UNISINOS
APRENDIZAGEM NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DA UNIÃO DOS CONFECIONISTAS DE TAQUARAL E REGIÃO-GO.	BARROS, MARIA MARINALVA PINHEIRO	2015	BDTD	PUC_GO
REDES PARA A SUSTENTABILIDADE: ESTUDOS DE CASO SOBRE O MANEJO	RODRIGO VILLA LOBOS D'AMICO	2015	BDTD	USP

DOS RESÍDUOS SÓLIDOS NO BRASIL				
ANÁLISE DOS GANHOS DE COOPERAÇÃO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLS) DE AÇAFRÃO DE MARA ROSA, CERÂMICA VERMELHA E LÁCTEO DE SÃO LUÍS DOS MONTES BELOS EM GOIÁS.	BATISTA, SILVIO DE JESUS	2015	BDTD	PUC_GO
COOPERAÇÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO DA REDE ARROZEIRAS DO SUL.	OLIVEIRA, JOSE LUIZ PRUDENTE D	2015	BDTD	PUC_GO
PRÁTICAS DE GESTÃO EM REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO RIO GRANDE DO SUL	TURCHETTI, MARCELO	2015	BDTD	UNISINOS
DO OFÍCIO MANUAL À COOPERAÇÃO: OS GANHOS COMPETITIVOS DE ARTESÃOS EM INICIATIVAS DE COMÉRCIO JUSTO	FILIPPE DELARISSA BARROS	2015	BDTD	USP
APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL: O CASO DA REDE DE COOPERATIVAS DE CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL - CATABAHIA	SILVA, GISLANE SANTOS	2015	BDTD	UFS
REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE GESTÃO COLETIVA: O CASO DOS PROJETOS DE ASSENTAMENTO DO PROGRAMA NACIONAL DE CRÉDITO FUNDIÁRIO NO MUNICÍPIO DE UNAÍ - MG	ALVES, RAQUEL APARECIDA	2015	BDTD	UNB
INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS AMBIENTES DE EMPREENDEDORISMO INOVADOR NA GERAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL	SILVA, DEBORAH BERNETT LEAL DA	2015	BDTD	UFSC
A ESTRATÉGIA DE PARTICIPAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO NOS AGRUPAMENTOS DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL	MARIA DE NAZARÉ MORAES SOARES; BRUNO DE SOUZA LESSA; ÍTALO CAVALCANTE AGUIAR; ÁURIO LÚCIO LEOCÁDIO DA SILVA; SILVIA MARIA DIAS PEDRO REBOUÇAS	2015	ANPAD	EnANPAD

A GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: COMPARAÇÃO ENTRE CASOS BRASILEIROS DE REDES DE COOPERAÇÃO	DOUGLAS WEGNER; JULIANA DURAYSKI; JORGE RENATO DE SOUZA VERSCHOORE	2015	ANPAD	EnANPAD
FUSÃO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO DE MEDICAMENTOS	WESLEY BRAGA SOARES; DOUGLAS WEGNER; PIETRO CUNHA DOLCI	2015	ANPAD	3Es
PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA ESTRATÉGIA EM REDES DE COOPERAÇÃO: UMA VISÃO ATRAVÉS DA SOCIAL NETWORK ANALYSIS	FELIPE DE MATTOS ZARPELON; IURI GAVRONSKI	2015	ANPAD	3Es
CONTRIBUIÇÕES DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA A CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE ASSOCIADOS EM REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	PATRINÊS APARECIDA FRANÇA ZONATTO; VINÍCIUS COSTA DA SILVA ZONATTO; DOUGLAS WEGNER	2015	ANPAD	3Es
REDES DE COOPERAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR DO SUL DE SANTA CATARINA	GHELLERE, REGINALDO	2014	BDTD	UFSC
FATORES DE DESAGREGAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	TIZOTTE, ALINE LEDERMANN	2014	BDTD	UNIJUI
REDES DE COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR: PROGRAMA SC RURAL	SÁ, MARCELO ALEXANDRE DE	2014	BDTD	UFSC
RISCOS CORPORATIVOS EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO: O CASO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE ARROZEIRAS DO SUL	ANTÔNIO RESKE FILHO	2014	BDTD	USP
INOVAÇÃO E GERAÇÃO DE CONHECIMENTO NAS REDES DE COOPERAÇÃO: DESAFIOS PARA A REGULAÇÃO NA ÁREA DE SEGURANÇA NUCLEAR NO BRASIL	STAUDE, FÁBIO	2014	BDTD	IEN
INOVAÇÃO E GERAÇÃO DE CONHECIMENTO NAS REDES DE COOPERAÇÃO: DESAFIOS PARA A REGULAÇÃO NA ÁREA	STAUDE, FÁBIO	2014	BDTD	IBICT

DE SEGURANÇA NUCLEAR NO BRASIL				
REDES VOLTADAS PARA PRODUTOS FLORESTAIS NÃO MADEIREIROS: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE REDES DE COOPERAÇÃO NAS CADEIAS DE VALOR DA TERRA DO MEIO NO PARÁ	JEFERSON STRAATMANN	2014	BDTD	USP
REDES DE COOPERAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES DE PEQUENOS PRODUTORES: UM ESTUDO NO ASSENTAMENTO MUNICIPAL AGROVILA “VILA FORMOSA” EM DOURADOS, MS	AMORIM, ROBSON MARQUES DE	2014	BDTD	UFGD
ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BASEADO NAS TIPOLOGIAS DE MILES E SNOW ENTRE AS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE DE COOPERAÇÃO	FERNANDES JÚNIOR, OSCAR JOSÉ	2014	BDTD	UNISINOS
ARRANJOS ORGANIZACIONAIS NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE: UMA PROPOSTA A PARTIR DA ANÁLISE DE REDES NO ESTADO DO PARANÁ	FERREIRA, MARIA CLARA MELO	2014	BDTD	UEM
ARTICULAÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS NO DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIGAR NO SUDOESTE GOIANO	PAULA, MÁRCIA MARIA DE	2014	BDTD	UNITAU
ESTRUTURAÇÃO DO PROMEC - UMA PROPOSTA PARA O SETOR METAL MECÂNICO CAPIXABA	PAULO SERGIO TELES BRAGA	2014	BDTD	ITA
UM ESTUDO SOBRE AS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DO SETOR SUCROENERGÉTICO BRASILEIRO A PARTIR DOS PRESSUPOSTOS DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA	BUSANELO, ERNANI CARPENEDO	2014	BDTD	UFSC
HOSPITALIDADE E EMPREENDEDORISMO ÉTNICO: RESTAURANTES COM MAIS DE 50 ANOS NA CIDADE DE SÃO PAULO	ARAÚJO, VERA CRISTINA DE	2014	BDTD	ANHEMBI
GOVERNANÇA DE REDES DE COOPERAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE TIPOLOGIA EM UMA REDE HORIZONTAL DE PMES	GISELE HIDALGO; CATIA ELI GEMELLI; MARK JONNES MADEIRA	2014	ANPAD	EnANPAD

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NO TRADE TURÍSTICO DOS LENÇÓIS MARANHENSES – BARREIRINHAS (MA)	GISELE MENDONÇA FURTADO BASTOS; SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ; ANTÔNIA SILVA; DANILSON MASCARENHAS VARELA	2014	ANPAD	EnANPAD
COOPERAR PARA SOBREVIVER E CRESCER: ANÁLISE DA REDE DE COOPERAÇÃO REDEMAC	FEIJÓ, RODRIGO MEDEIROS, ZUQUETTO, ROVIAN DILL	2014	SCIELO	REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE
IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE GOVERNANÇA PARA A INTEGRAÇÃO ENTRE REDES DE COOPERAÇÃO REGIONAIS	SILVA, JOÃO CLÁUDIO SAENGER	2013	BDTD	UNISINOS
REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NO TRADE TURÍSTICO DOS LENÇÓIS MARANHENSES – BARREIRINHAS (MA)	BASTOS, GISELE MENDONÇA FURTADO	2013	BDTD	UFC
REDE DE COOPERAÇÃO ENTRE ESCOLAS: UMA AÇÃO NO ÂMBITO DO PROGRAMA ALFABETIZAÇÃO NA IDADE CERTA - PAIC	COELHO, MARIA IZOLDA CELA DE ARRUDA	2013	BDTD	UFJF
GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO VERTICAIS: A PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK DE INSTRUMENTOS GERENCIAIS	STORCK, THEO	2013	BDTD	UNISINOS
GAMIFICATION: A UTILIZAÇÃO DE DINÂMICAS DE JOGOS NA GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	SILVA, LUCIANO FRANCISCO SILVEIRA DA	2013	BDTD	UNISINOS
TERRITÓRIO E FEDERAÇÃO: RENOVAÇÃO DAS MATERIALIDADES E COMPENSAÇÕES FINANCEIRAS PELA EXPLORAÇÃO DE RECURSOS TERRITORIAIS	SILVA, RODRIGO FERNANDES	2013	BDTD	UNICAMP
A INSERÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS) NO PROCESSO DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO LOCAL: INTENÇÃO E PRÁTICA.	LOPES, VANEIDE FERREIRA	2013	BDTD	UFPE
TOPOLOGIAS DE REDES PARA ESTRATÉGIA RELACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR DE CALÇADOS E BOLSAS	FERNANDA DA VITÓRIA LEBARCKY	2013	BDTD	UFMG

DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA PÓS-GRADUAÇÃO E DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM EDUCAÇÃO E SUAS RELAÇÕES COM INDICADORES SOCIAIS: UMA ABORDAGEM CIENTOMÉTRICA EM ESCALA MESORREGIONAL	MORAES, MARIA HELENA MACHADO DE	2013	BDTD	FURG
INOVAÇÕES INSTITUCIONAIS E TECNOLÓGICAS NO SETOR SUCROALCOOLEIRO: ARRANJO DE REDE NAS INTERAÇÕES PÚBLICO/PRIVADO, DE PLANALSUCAR À RIDESA	SILVA, MICHELLE OLIVEIRA	2013	BDTD	UFG
A ADOÇÃO DE DINÂMICAS DE JOGOS NA GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS	LUCIANO FRANCISCO SILVEIRA DA SILVA; JORGE RENATO DE SOUZA VERSCHOORE FILHO	2013	ANPAD	EnANPAD
PROPOSTA DE EXPANSÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS ASSOCIADAS A REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DO RAMO DO COMÉRCIO DE MATERIAIS ESPORTIVOS	DENISE ROSSATO QUATRIN; BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA	2013	ANPAD	3Es
REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DO ALGODÃO	SANDRA MARIA ARAÚJO DE SOUZA; JUSSARA DE SOUZA DANTA; GEUDA ANAZILE DA COSTA GONÇALVES; WALESKA SILVEIRA LIRA	2013	ANPAD	3Es
INTEGRATION OF NOAA/AVHRR IMAGES: COOPERATION NETWORK TOWARDS NATIONALSOYBEAN CROP MONITORING	GUSSO, A.	2013	SCOPUS	REVISTA CERES
DETERMINANTS OF CONSOLIDATION OF INTERORGANIZATIONAL COOPERATION NETWORK: A CASE STUDY OF THE RIO GRANDE DO SUL	ZANCAN, C., DOS SANTOS, P.C.F., COSTA, A.C.S., DA CRUZ, N.J.T.	2013	SCOPUS	REVISTA DE ADMINISTRACAO PUBLICA
MODELO PARA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DE REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAIS DE EMPRESAS	PETTER, RODOLFO REINALDO HERMES	2012	BDTD	UTFPR

ESBOÇO DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL NA INDÚSTRIA CALÇADISTA PAULISTA	QUEIROZ, TIMÓTEO RAMOS	2012	BDTD	UFSCAR
REDES DE COOPERAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO EM ECONOMIA SOLIDÁRIA: ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE SÃO CARLOS-SP	BIANCA POLOTTO CAMBIAGHI	2012	BDTD	USP
GANHOS COLETIVOS NAS REDES DE COOPERAÇÃO INTERCOOPERATIVAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE DALACTO - RS	SOUZA, JOSÉ ALVES DE	2012	BDTD	UNISINOS
CENÁRIOS PROSPECTIVOS EM REDES DE COOPERAÇÃO: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA - APROCCIMA	SILVA, JOSÉ EDSON AZEVEDO DA	2012	BDTD	UCS
REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR POR PRODUTORES DE HORTALIÇAS NO OESTE DO PARANÁ	RAUPP, IVAN DECKER	2012	BDTD	UNIOESTE
A LIMITAÇÃO DA RESPONSABILIDADE DAS SOCIEDADES EMPRESÁRIAS AGRUPADAS EM REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL: AS ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE ECONÔMICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	CORRÊA, RODOLFO RUBENS MARTINS	2012	BDTD	PUC_SP
UMA ANÁLISE CRÍTICA DAS VARIÁVEIS ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DA REDE DAS REDES DE COOPERAÇÃO - VIAREDES - NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	SANTOS, ANDRÉ RAMOS DOS	2012	BDTD	UNISINOS
A VIABILIDADE DAS REDES DE COMPRAS PARA PMS DA CONTRUÇÃO CIVIL PARANAENSE	ALVES, JOECIMARA MIQUILINO	2012	BDTD	UNIOESTE
COOPERAÇÃO NO AGLOMERADO TURÍSTICO RURAL: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE SÃO MARTINHO - SC	TISCOSKI, GABRIELA PELEGRINI	2012	BDTD	UFSC
CULTURA DA INOVAÇÃO E RESISTÊNCIA À IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NO ESTADO DA BAHIA	PAGANO, LUÍS ANTONIO NEVES	2012	BDTD	UFSC

O PAPEL DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO NA AQUISIÇÃO DE INOVAÇÃO E OS IMPACTOS NA PERFORMANCE EXPORTADORA DAS EMPRESAS INTEGRANTES	CARPES, ALETÉIA DE MOURA	2012	BDTD	UFSM
PRODUZIR(-NOS) PONTO COM: A CONSTITUIÇÃO DO COLETIVO “REDE HUMANIZASUS” E A PRODUÇÃO COOPERATIVA	WEBER, LILIAN	2012	BDTD	UFRGS
VIABILIDADE DA ADOÇÃO DOS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE DA DIRETRIZ GRI NA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM REDES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	VASCONCELOS, PATRÍCIO HENRIQUE DE	2012	BDTD	UTFPR
A INFLUÊNCIA DO DETERMINISMO AMBIENTAL SOBRE A ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO EM SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS	COSTA, SIDNEY	2012	BDTD	ESPM
DISCUTINDO FATORES DE DISSOLUÇÃO DE REDES HORIZONTAIS DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	VENTURINI, JONAS CARDONA	2012	BDTD	UFRGS
MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A RETIRAREM-SE DOS PROCESSOS COOPERATIVOS: CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO, GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS	KLEIN, LEANDER LUIZ	2012	BDTD	UFSM
CANAL DO VALO GRANDE: GOVERNANÇA DAS ÁGUAS ESTUARINAS NA PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM SOCIAL	ELIEL PEREIRA DE SOUZA	2012	BDTD	USP
O PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS COMO INSTRUMENTO MEDIADOR PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO DA CPR - DOAÇÃO ATRAVÉS DO MMNEPA EM SANTA MARIA DO PARÁ	VALERIANO, CARLA ALMEIDA NEVES	2012	BDTD	UFPA
PERSPECTIVA ESTÁTICA E DINÂMICA DAS RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E PODER NAS REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	OTAVIO REZENDE	2012	ANPAD	EnANPAD

ESTRATÉGIAS CONSTRUÍDAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO NO MERCADO CENTRAL DE BELO HORIZONTE	RICARDO CÉSAR ALVES; LUIZ MARCELO ANTONIALLI; LEONARDO LEMOS DA SILVEIRA SANTOS; ANDRÉ LUÍS RIBEIRO LIMA	2012	ANPAD	EnANPAD
COMO AS REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL SÃO CONSOLIDADAS? UM ESTUDO NO SETOR VITIVINÍCOLA BRASILEIRO	CLAUDIO ZANCAN, PAULO DA CRUZ FREIRE DOS SANTOS, ANTONIO CARLOS COSTA, NICHOLAS JOSEPH TAVARES DA CRUZ	2012	ANPAD	EnEO
BENEFÍCIOS EM REDES DE COOPERAÇÃO: A PERSPECTIVA DA REDE DAS REDES	SIMONI FERNANDA ROHDEN, CARLA HOLLERWEGER, ADRIANE OSSANI	2012	ANPAD	EnEO
COOPERATION NETWORK BETWEEN TECHNOLOGY-BASED ENTERPRISES: ACTION-RESEARCH IN THE ELECTRO-ELECTRONIC SECTOR	TÁLAMO, J.R., DE CARVALHO, M.M.	2012	SCOPUS	REVISTA GESTAO E PRODUÇÃO
LEARNING BY NETWORK COOPERATION: KNOWLEDGE PRACTICES IN LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS OF SOFTWARE	DOS REIS, A.P., NETO, J.A.	2012	SCOPUS	REVISTA PRODUÇÃO
COOPERATIVE STRATEGIES: EVALUATING NETWORK STRATEGY MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES	BORTOLASO, I., VERSCHOORE, J.R., ANTUNES JÚNIOR, J.A.V.	2012	SCOPUS	REVISTA BRASILEIRA DE GESTAO DE NEGOCIOS
CONFIGURAÇÃO DE POSIÇÕES EM UMA COMUNIDADE EPISTÊMICA E SUA RELAÇÃO COM O SENTIDO DA APRENDIZAGEM EM REDES INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO NO CAMPO DA BIOTECNOLOGIA	ALMEIDA, KENNETH NUNES TAVARES DE, FISCHER, ANDRÉ LUIZ, TAKAHASHI, ADRIANA ROSELI WÜNSCH, FREITAG, BÁRBARA BEATRIZ, ENOQUE, ALESSANDRO GOMES, BRITO, MOZAR JOSÉ DE	2012	SCIELO	REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE

APRENDIZAGEM POR COOPERAÇÃO EM REDE: PRÁTICAS DE CONHECIMENTO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE SOFTWARE	REIS, ANA PAULA DOS, AMATO NETO, JOÃO	2012	SCIELO	REVISTA PRODUÇÃO
COOPERAÇÃO COM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: PESQUISA-AÇÃO NO SETOR ELÉTRICO	TÁLAMO, JOSÉ ROBERTO, CARVALHO, MARLY MONTEIRO DE	2012	SCIELO	REVISTA GESTÃO E PRODUÇÃO
EXPLORANDO REDES DE COOPERAÇÃO NO ATELIÊ DE PROJETO DE ARQUITETURA	LOPES JÚNIOR, SÉRGIO	2011	BDTD	UFSC
PROPOSIÇÃO DE ESQUEMA CONCEITUAL PARA A GOVERNANÇA DE REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS	ROTH, ANA LÚCIA	2011	BDTD	UNISINOS
CONFLITO ORGANIZACIONAL FRENTE A DIVERSIDADE DE GRUPO: UM OLHAR COM RELAÇÃO AS REDES DE COOPERAÇÃO.	FERREIRA, ANA PAULA ALF LIMA	2011	BDTD	UFMS
GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO: ESTUDO DA PARCERIA CEASINHA - BANCO DE ALIMENTOS EM RIBEIRÃO PRETO SP	EVANDRO ALCIDES RIBEIRO	2011	BDTD	USP
REDES DE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAIS NO OESTE DO PARANÁ: UM ENFOQUE NO AMBIENTE INSTITUCIONAL DOS PARQUES TECNOLÓGICOS	SCHARDOSIN, FERNANDO ZATT	2011	BDTD	UNIOESTE
REDE DE COOPERAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DE AGROINDÚSTRIAS LOCALIZADAS NA MATA SUL DO ESTADO DE PERNAMBUCO	SILVA, MATOS DA	2011	BDTD	UFRPE
O PROGRAMA NACIONAL DE COOPERAÇÃO ACADÊMICA-NOVAS FRONTEIRAS: AVALIAÇÃO DE PROGRESSO E OPORTUNIDADES PARA O FUTURO	GOMES, DAYSE BENIGNA BERNARDO ARAUJO	2011	BDTD	UFRGS
TURISMO DE EVENTOS E NEGÓCIOS: UM ESTUDO SOBRE A ARTICULAÇÃO PRODUTIVA DA ATIVIDADE TURÍSTICA EM FLORIANÓPOLIS, BRASIL	ALLES, NELCI MARIA	2011	BDTD	UFSC
ANÁLISE DO POTENCIAL DAS REDES DE INFORMAÇÕES TURÍSTICAS NOS SITES DOS GOVERNOS DO BRASIL E DA BOLÍVIA	MIRANDA, AMLI PAULA MARTINS DE	2011	BDTD	UFMT

TRANSIÇÃO DA AGRICULTURA CAMPONESA À AGRICULTURA EMPRESARIAL NO PARAGUAI: UMA ANÁLISE DA COOPERATIVA CAPIIBARY E DA ASSOCIAÇÃO KOKUE PYAHU	ROLÓN GÓMEZ, MIRTA NISELLI	2011	BDTD	UFRGS
COOPERATIVA E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: O CASO DA COOPERATIVA PINDORAMA ALAGOAS	MARIA DIAS DE LIMA, CONCEIÇÃO	2011	BDTD	UFPE
LIDERANÇA COLETIVA NAS REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INTERRELAÇÃO DE LÍDERES NA REDE CENTERSUL DE MATO GROSSO	PATRÍCIA MARTINS FAGUNDES CABRAL, FAUSTO FAVA DE ALMEIDA CAMARGO, JORGE RENATO DE SOUZA VERSCHOORE FILHO	2011	ANPAD	EnANPAD
REDES DE COOPERAÇÃO SOCIAL COMO ESTRATÉGIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: O CASO DA PNDR	CLEIDSON NOGUEIRA DIAS	2011	ANPAD	3Es
A MODEL OF ACTORS AND RESOURCES FOR COOPERATION NETWORKS AMONG COMPANIES IN BUILDING PROJECTS	GUERRINI, F.M., VERGNA, J.R.G.	2011	SCOPUS	REVISTA PRODUÇÃO
FORMATION OF INTER-ORGANIZATIONAL COOPERATION NETWORK TO VERTICAL E-MARKETPLACE DEVELOPMENT	MORINISHI, M.T., GUERRINI, F.M.	2011	SCOPUS	REVISTA PRODUÇÃO
RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E RESULTADOS: ESTUDO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL DA REGIÃO CENTRAL DO PARANÁ	CASTRO, MARCOS DE, BULGACOV, SERGIO, HOFFMANN, VALMIR EMIL	2011	SCIELO	REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA
FATORES DE COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS ORGANIZADAS EM REDES DE COOPERAÇÃO	TATSCH, MARCELO PASTORIZA	2010	BDTD	UFSM
REDES DE COOPERAÇÃO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS: UM MAPEAMENTO A PARTIR DAS PATENTES	KARINA DE CILLO BAZZO	2010	BDTD	USP
DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS	FEITEN, LUISA MARIA	2010	BDTD	UNISINOS

NO AMBIENTE DE REDE DE COOPERAÇÃO				
REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS (APROVALE)	ZANCAN, CLAUDIO	2010	BDTD	UNB
A INTERAÇÃO DE ENTIDADES E REDES DE COOPERAÇÃO NAS ETAPAS DE SENSIBILIZAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E MANUTENÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA SERRA GAÚCHA	ANDREOLA, JOCELI ANTÔNIO	2010	BDTD	UCS
GOVERNANÇA COMPARTILHADA EM REDE DE COOPERAÇÃO: O CASO DO CONSÓRCIO ALTO TELES PIRES DE MATO GROSSO	GUARDA, MAGDA GLÓRIA	2010	BDTD	UNISINOS
LIDERANÇA NAS REDES DE COOPERAÇÃO ASSOCIATIVAS DE PMES: UM ESTUDO DE CASO NA REDE CENTERSUL DE MATO GROSSO	CAMARGO, FAUSTO FAVA DE ALMEIDA	2010	BDTD	UNISINOS
MENSURAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E COMPROMETIMENTO NAS INDÚSTRIAS VITIVINÍCOLAS DO VALE DOS VINHEDOS ASSOCIADAS À APROVALE E À APROBELO: UMA ABORDAGEM ORGANIZACIONAL	GENARI, DENISE	2010	BDTD	UCS
UM MODELO DE REFERÊNCIA DE FORMAÇÃO E GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS: O CASO DO SISTEMA DE C,T&I DO SETOR AEROESPACIAL BRASILEIRO.	CRISTIANE CHAVES GATTAZ	2010	BDTD	USP
PRODUÇÃO DO ESPAÇO E POTENCIALIDADES DO TURISMO NA ÁREA URBANA DA FRONTEIRA BRASIL-BOLÍVIA	FIGUEIREDO, NILZE DE PAULA	2010	BDTD	UFMS
CAPITAL SOCIAL EM REDES SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO DA REDE ASSOCIADA DE MULHERES EMPREENDEDORAS - RAME	SOUZA, MARIA ELIENE SOARES DE	2010	BDTD	UNIFOR
AS REDES DE AGÊNCIAS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E ACREDITAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NA AMÉRICA LATINA: RANA E RIACES	SANTOS, MARGARETH GUERRA DOS	2010	BDTD	UFRGS

O CAPITAL SOCIAL NA AGENDA DO DESENVOLVIMENTO: O CASO DO SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS DE ARARA, PB.	DIAS, JANINE VICENTE	2010	BDTD	UFCG
VIABILIDADE DE FORMAÇÃO DE REDES ESPONTÂNEAS PESSOAIS DE CONHECIMENTOS ENTRE DOCENTES DE PÓS-GRADUAÇÃO DAS ÁREAS DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DA UFPB	MORENO, DANIELLE HARLENE DA SILVA	2010	BDTD	UFPB
ANÁLISE DAS REDES DE COOPERAÇÃO CIENTÍFICA ATRAVÉS DOS ESTUDOS DAS CO-AUTORIAS DOS ARTIGOS PUBLICADOS EM EVENTOS DA ANPAD SOBRE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	RONAN PEREIRA CAPOBIANGO, SUELY DE FÁTIMA RAMOS SILVEIRA, CRISTIANO ZERBATO, ALCINDO CIPRIANO ARGOLLO MENDES	2010	ANPAD	EnAPG
AS REDES DE COOPERAÇÃO E O PROCESSO INOVADOR: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DO NORDESTE BRASILEIRO	PAULO CÉSAR DE SOUSA BATISTA, MIRNA MAIA DE ARAUJO, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO, GERMANA FERREIRA ROLIM	2010	ANPAD	Simpósio
PRÁTICAS DE GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAIS: O DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE ANÁLISE	INGRIDI VARGAS BORTOLASO, JORGE RENATO VERSCHOORE DE SOUZA FILHO, JOSÉ ANTÔNIO VALLE ANTUNES JUNIOR	2010	ANPAD	EnANPAD
REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: OS BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS	LINDENBERG ARAUJO ARAGÃO, CHARLIE SILVA LOPES, MAISO DIAS ALVES JUNIOR	2010	ANPAD	EnEO
REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: FATORES COMPETITIVOS APLICADOS EM UMA REDE DE IMOBILIÁRIAS	JULIANO NUNES ALVES, LAÉRCIO ANDRÉ GASSEN BALSAN, PAULA SILVA BAZZO	2010	ANPAD	EnEO

REDES DE COOPERAÇÃO NO VAREJO: UM ESTUDO SOBRE A GERAÇÃO DE GANHOS COMPETITIVOS E SUAS INFLUÊNCIAS NOS RESULTADOS DAS EMPRESAS ASSOCIADAS	MARCOS LIVATO, GIDEON CARVALHO DE BENEDICTO	2010	ANPAD	EnEO
TECHNICIAN COMPONENTS AND REQUIREMENTS MODEL FOR THE FORMATION AND MANAGEMENT OF COOPERATION NETWORKS AMONG CIVIL CONSTRUCTION COMPANIES	NEVES, F.V.F., GUERRINI, F.M.	2010	SCOPUS	REVISTA GESTAO E PRODUÇÃO
ENTERPRISE NETWORKS FOCUSED ON INNOVATION: A EXPLORATORY STUDY	TÁLAMO, J.R., DE CARVALHO, M.M.	2010	SCOPUS	REVISTA GESTAO E PRODUÇÃO
REDES DE COOPERAÇÃO COM FOCO EM INOVAÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO	TÁLAMO, JOSÉ ROBERTO, CARVALHO, MARLY MONTEIRO DE	2010	SCIELO	REVISTA GESTÃO E PRODUÇÃO
CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS PMES ASSOCIADAS EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO NO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO RS	RODRIGUES, MARCOS ROGÉRIO	2009	BDTD	UNISINOS
REDES DE COOPERAÇÃO: O CASO DA REDE IMOBILIÁRIAS DE SANTA MARIA	HÖHER, RICARDO	2009	BDTD	UNISINOS
O IMPACTO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DE CONHECIMENTO E DO DINAMISMO AMBIENTAL NO DESEMPENHO DAS REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL	LEIS, RODRIGO PINTO	2009	BDTD	UFRGS
UM MODELO DE GESTÃO PARA REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS JUNIORES	SANTOS, VIRGILIO FERREIRA MARQUES DOS	2009	BDTD	UNICAMP
PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA A AVALIAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAIS	BORTOLASO, INGRIDI VARGAS	2009	BDTD	UNISINOS
REDES DE COOPERAÇÃO NO PEQUENO VAREJO: A CONSTRUÇÃO SOCIAL DOS MERCADOS DE HORTIFRUTIGRANJEIROS NO RIO GRANDE DO SUL	SOUZA, MARCELO SANTOS DE	2009	BDTD	UFRGS

CAPITAL SOCIAL EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA AUTOREDE	DILLY, ELIETE KUNRATH	2009	BDTD	UCS
REDES DE COOPERAÇÃO VERSUS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE EMPREENDIMIENTOS LÁCTEOS (AGEL) NA MESORREGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL	PERONI, NEIMAR DAMIAN	2009	BDTD	UFSM
REDE ARROZEIRAS DO SUL: RELAÇÕES ENTRE ATORES SOCIAIS E GOVERNAMENTAIS VISANDO O DESENVOLVIMENTO LOCAL	COSTA, CAMILA FURLAN DA	2009	BDTD	UFRGS
RELAÇÕES MILITARES NO CONE SUL: DA RIVALIDADE À COOPERAÇÃO NA ÁREA DE SEGURANÇA (1964-2007)	AGUILAR, SÉRGIO LUIZ CRUZ	2009	BDTD	UNESP
ANÁLISE DE REDES INTERNAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL NA FIOCRUZ COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: A COOPERAÇÃO DA FIOCRUZ COM A FRANÇA E COM A ÁFRICA (PALOP)	BRANDÃO, NORMA CRISTINA CARDOSO	2009	BDTD	FIOCRUZ
ANÁLISE DO PROCESSO DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO APÓS A CESSÃO DO APOIO DO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO	LUIS CARLOS ZUCATTO	2009	ANPAD	EnANPAD
REDES DE COOPERAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO DOS MOTIVOS DE PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS	DEISI VIVIANE BECKER, MILTON WITTMANN, ANGELITA FREITAS DA SILVA, ALEXANDRE GALINA BOLZAN, LISANDRA TASCETTO MURINI	2009	ANPAD	3Es
REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: OS FATORES COMPETITIVOS APLICADOS EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS	LINDENBERG ARAUJO ARAGÃO, CHARLIE SILVA LOPES, MAISO DIAS ALVES JUNIOR	2009	ANPAD	3Es
PURPOSE OF A PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM FOR AN INDUSTRIAL CLUSTER	GALDÁMEZ, E.V.C., CARPINETTI,	2009	SCOPUS	REVISTA GESTAO E PRODUÇÃO

	L.C.R., GEROLAMO, M.C.			
REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, TRABALHO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL À LUZ DA TEORIA DO NOVO REGIONALISMO	SOUZA, SIMONE DE, CARVALHO NETO, ANTONIO	2009	SCIELO	CADERNOS EBAPE.BR
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM REDES DE COOPERAÇÃO	TAVARES, CARLOS EDUARDO MOREIRA	2008	BDTD	UFSM
FORMAÇÃO E GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL.	JOSÉ ROBERTO TÁLAMO	2008	BDTD	USP
REDES DE COOPERAÇÃO: O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS ASSOCIADAS À ASIUSI - UM ESTUDO DE CASO	PERETTI, JUCELDA DE LOURDES GONZATTO	2008	BDTD	UCS
ARQUITETURA DE REFERÊNCIA PARA A FORMAÇÃO E GERÊNCIA DE REDES DE COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO ENTRE AGENTES DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO	HEBER LOMBARDI DE CARVALHO	2008	BDTD	USP
ESTRUTURAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL RURAL: ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA AGROALT NA REGIÃO DO ALTO TIETE	VIEIRA, EMERSON MORAIS	2008	BDTD	UNICAMP
COOPERAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS SOBRE A SITUAÇÃO LABORAL DE SEUS TRABALHADORES NA REGIÃO DE PELOTAS(RS)	OLIVEIRA, MAUREL ROSA DE	2008	BDTD	UCPEL
SUSTENTABILIDADE, EMPREENDEADORISMO E COOPERAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES DE APICULTORES GAÚCHOS: UMA ANÁLISE DOS GESTORES- ASSOCIADOS	LENGLER, LETÍCIA	2008	BDTD	UFRGS
A DINÂMICA DE GESTÃO DE PROJETOS EM REDES HORIZONTAIS	SILVA, KAREN MENGER DA	2008	BDTD	UFRGS

REDES ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE POLÍTICAS DE COOPERAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA NO BRASIL	INTER-ESTUDO DE POLÍTICAS DE COOPERAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA NO BRASIL	NORBERTO HONORATO PRESTES JUNIOR	2008	BDTD	USP
A DINÂMICA DA APRENDIZAGEM EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO DAS REDES DE CONHECIMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE SOFTWARE NA CONSTRUÇÃO DE SUAS CAPACITAÇÕES.		ANA PAULA DOS REIS	2008	BDTD	USP
GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS		SEGHECIO, EDUARDO PROLO	2008	BDTD	UNISINOS
A PARTICIPAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO INFLUENCIA OS RESULTADOS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS ASSOCIADAS?		JORGE RENATO VERSCHOORE, ALSONES BALESTRIN	2008	ANPAD	EnANPAD
COOPERAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS ESTRUTURADAS EM REDES DE COOPERAÇÃO: O CASO DA REDE INTEGRAÇÃO SOCIAL		ENISE BARTH TEIXEIRA, MARLISE COSTA BEBER, DENIZE GRZYBOVSKI	2008	ANPAD	EnANPAD
O CAMPO DE ESTUDO SOBRE REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS NO BRASIL		ALSONES BALESTRIN, JORGE RENATO VERSCHOORE, EDGAR REYES	2008	ANPAD	EnEO
CONDICIONANTES DA CONFIANÇA ENTRE MEMBROS DE REDES DE COOPERAÇÃO		EDGAR REYES JUNIOR, MARIA DE LOURDES BORGES, CLÁUDIO DOS REIS GONÇALO	2008	ANPAD	EnEO
CLUSTERS AND COOPERATION NETWORKS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES: ANALYSIS OF EUROPEAN AND GERMAN EXPERIENCES AND CONTRIBUTIONS TO THE BRAZILIAN CASE		GEROLAMO, M.C., CARPINETTI, L.C.R., FLESchUTZ, T., SELIGER, G.	2008	SCOPUS	REVISTA GESTAO E PRODUÇÃO
A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM REDES DE COOPERAÇÃO		ROSA, JAQUELINE SILVA DA	2007	BDTD	UNISINOS
MARKETING DE RELACIONAMENTO APLICADO A REDES DE COOPERAÇÃO: OS CASOS MANIA SUL E CONSTRUMAIS		MELLO FILHO, LUIZ LEANDRO DE	2007	BDTD	UFSM

REDES DE COOPERAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO DOS MOTIVOS DE PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS EM REDES	BECKER, DEISI VIVIANI	2007	BDTD	UFSM
AS RELAÇÕES DE RECIPROCIDADE E REDES DE COOPERAÇÃO NO DESEMPENHO SOCIOECONÔMICO DA AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO DOS PRODUTORES DE LEITE DO MUNICÍPIO DE SETE DE SETEMBRO/RS	TESCHE, RUBENS WLADIMIR	2007	BDTD	UFRGS
ANÁLISE DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM REDE DE COOPERAÇÃO DO SETOR MADEIREIRO / ANA PAULA DA SILVA; ORIENTADOR, FÁBIO FAVARETTO	SILVA, ANA PAULA DA	2007	BDTD	PUC_PR
FORMAÇÃO E GERÊNCIA DE REDES DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL: SISTEMATIZAÇÃO DE UM MODELO DE ATORES E RECURSOS PARA OBRAS DE EDIFICAÇÕES	JOSÉ RAFAEL GATTI VERGNA	2007	BDTD	USP
O PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM REDES HORIZONTAIS DO ELO VAREJISTA DO AGRONEGÓCIO: DO NÍVEL INDIVIDUAL AO INTERORGANIZACIONAL	ESTIVALETE, VÂNIA DE FÁTIMA BARROS	2007	BDTD	UFRGS
LIMITES, INOVAÇÕES E DESENVOLVIMENTO NOS RELACIONAMENTOS DE REDES DE PEQUENAS EMPRESAS NO RIO GRANDE DO SUL	SCHERER, FELIPE OST	2007	BDTD	UFRGS
GESTÃO DE DESEMPENHO EM CLUSTERS E REDES REGIONAIS DE COOPERAÇÃO: ESTUDOS DE CASOS BRASILEIROS E ALEMÃES E PROPOSTA DE UM MODELO DE ANÁLISE	MATEUS CECÍLIO GEROLAMO	2007	BDTD	USP
O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS EM UMA REDE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MOTIVAÇÕES E FATORES CRÍTICOS	STEGLICH, LAURENCE REICH	2007	BDTD	UFRGS

INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS ASSOCIADAS EM REDE: UM ESTUDO DE MULTICASOS DE UMA REDE DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	DE E DE	BRAGA, DANIELE PENTEADO GONÇALVES	2007	BDTD	UFSM
ROTEIRO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA PARA INTEGRAÇÃO DE REDES POR MEIO DE GESTÃO EMPREENDEDORA	PARA DE PARA	VIANNA, DULCINÉIA APARECIDA DA COSTA	2007	BDTD	UFSM
REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS RAZÕES DE SAÍDA DAS EMPRESAS PARCEIRAS		LIMA, PATRICIA ENNES DA SILVA	2007	BDTD	UFSM
CAPITAL SOCIAL E A CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA EM REDES DE COOPERAÇÃO: MUDANDO PADRÕES DE RELACIONAMENTOS NA PECUÁRIA DE CORTE	E A	GUILHERME CUNHA MALAFAIA; DOUGLAS WEGNER; ALESSANDRA COSTENARO MACIEL; MARIA EMILIA CAMARGO	2007	ANPAD	EnANPAD
TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO EM REDES DE COOPERAÇÃO: LIMITES-INOVAÇÃO-DESENVOLVIMENTO		FELIPE OST SCHERER; PAULO ANTÔNIO ZAWISLAK	2007	ANPAD	EnANPAD
PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE REDES DE COOPERAÇÃO		ADAM, CARLA REGINA	2006	BDTD	UFSM
REDE DE COOPERAÇÃO: PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO ENTRE ESCOLAS SINODAIS DA REGIÃO NOROESTE DO RS		NÜSKE, MAURO ALBERTO	2006	BDTD	UFSM
REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS: A IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS E BENEFÍCIOS PARA UM MODELO DE GESTÃO	A DE	VERSCHOORE FILHO, JORGE RENATO DE SOUZA	2006	BDTD	UFRGS
REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE EBTS DO SETOR MÉDICO-HOSPITALAR DA REGIÃO DE SÃO CARLOS, ARARAQUARA E RIBEIRÃO PRETO.		SMOLKA, RODRIGO BUSTAMANTE	2006	BDTD	UFSCAR

CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO NO BRASIL: UM ESTUDO MULTI-CASOS	GUSTAVO BARBIERI LIMA	2006	BDTD	USP
O EMPREENDEDORISMO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DAS REDES DE EMPRESAS	RAMBO, JORGE ANTÔNIO	2006	BDTD	UFSM
CAFÉS SUSTENTÁVEIS E DENOMINAÇÃO DE ORIGEM: A RECONHECIMENTO LEGAL DE QUALIDADE NA DIFERENCIAÇÃO DE CAFÉS ORGÂNICOS, SOMBREADOS E SOLIDÁRIOS	MARIA CÉLIA MARTINS DE SOUZA	2006	BDTD	USP
REDES DE COOPERAÇÃO NA CADEIA DE FRANGO DE CORTE NACIONAL	GIULIANA APARECIDA SANTINI; HILDO MEIRELLES DE SOUZA FILHO; MARCELO PINHO	2006	ANPAD	SIMPÓSIO
PAPEL DA CAPACITAÇÃO E DA INOVAÇÃO NA CONSOLIDAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAIS	CAMILLE MAGALHÃES SOUZA; FRANCISCO LIMA CRUZ TEIXEIRA	2006	ANPAD	SIMPÓSIO
VANTAGENS PROPORCIONADAS ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS POR MEIO DA UNIÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO NO CONTEXTO DE UMA COMPANHIA DE VENTURE CAPITAL	JULIANO MACHADO DE MAGALHÃES; CLÁUDIO GUSTAVO DAUDT; PATRÍCIA ROSS PHONLOR; JAQUELINE SILVA DA ROSA	2006	ANPAD	SIMPÓSIO
FATORES COMPETITIVOS DAS EMPRESAS EM REDES DE COOPERAÇÃO	JORGE RENATO VERSCHOORE; ALSONES BALESTRIN	2006	ANPAD	EnANPAD
REDES DE COOPERAÇÃO NO VAREJO ALIMENTAR DE VIZINHANÇA: PERCEPÇÕES DOS ASSOCIADOS	LIMA FILHO, DARIO DE OLIVEIRA, MAIA, FABRÍCIO SIMPLÍCIO, SPROESSER, RENATO LUIZ, MORAES, FABIO, MORAES, ROBERTA	2006	SCIELO	REVISTA GESTÃO E PRODUÇÃO
ESTRUTURAÇÃO DE RELACIONAMENTOS HORIZONTAIS EM REDE	PEREIRA, BRENO AUGUSTO DINIZ	2005	BDTD	UFRGS

FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL: AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NA REDUÇÃO DOS NÍVEIS DE ASSIMETRIAS DE INFORMAÇÃO	MARCIO TOYOKI MORINISHI	2005	BDTD	USP
FORMAÇÃO E GERÊNCIA DE REDES DE EMPRESAS: REQUISITOS PARA ADEQUAÇÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO - ESTUDO DE CASO EM OBRA DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE GRANDE PORTE	JULIANO BORGES DE FREITAS	2005	BDTD	USP
A DINÂMICA DA COMPLEMENTARIDADE DE CONHECIMENTOS NO CONTEXTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS	BALESTRIN, ALSONES	2005	BDTD	UFRGS
COOPERATIVISMO NO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA COOPERATIVA DE ENSINO SUPERIOR DE RUBIATABA	ANDRADE, ZITA PIRES DE	2005	BDTD	PUC_GO
PROBLEMAS DE COORDENAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO : UM ESTUDO DE CASO DA REDEFORT DO MUNICÍPIO DE RIO GRANDE	CADAVAL, AUDREI FERNANDES	2004	BDTD	UFRGS
REDES DE COOPERAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DAS ATIVIDADES DE LOGÍSTICA NO SETOR METALÚRGICO DE SERTÃOZINHO-SP	CARLOS ALBERTO VICENTE DA SILVA	2004	BDTD	USP
FORMAÇÃO E GERÊNCIA DE REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE FIRMAS. IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO PARADIGMA COOPERAÇÃO/COMPETIÇÃO: ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO NOS MINIDISTRITOS INDUSTRIAIS DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	ADRIANA BERTOLDI CARRETTO	2004	BDTD	USP
FORMAÇÃO E GERÊNCIA DE REDES DE EMPRESAS: REQUISITOS ORGANIZACIONAIS BASEADOS EM MORFOLOGIA E TIPOLOGIA	ROBERTA FERNANDES DE OLIVEIRA	2004	BDTD	USP
DESDOBRAMENTOS E TENDÊNCIAS ATUAIS DA	ANA PAULA RANGEL DA COSTA ROMERO	2004	BDTD	PUC_RIO

REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL				
SELEÇÃO DOS OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	TÁLAMO, JOSÉ ROBERTO, CARVALHO, MARLY MONTEIRO DE	2004	SCIELO	REVISTA GESTÃO E PRODUÇÃO
DINÂMICA ESTRATÉGICA DA VINÍCOLA MIOLO LTDA E O VALE DOS VINHEDOS	SUSIN, CAROLINA THOMAZZI	2003	BDTD	UFRGS
REDES ORGANIZACIONAIS VIRTUAIS: CARACTERIZAÇÃO, FORMAÇÃO E GERENCIAMENTO	ALEXANDRE SHEREMETIEFF JUNIOR	2003	BDTD	PUC_RIO
CLUSTERS AND COOPERATIVE NETWORKS: ALTERNATIVES FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMES IN NICARAGUA	DANILO VALLE KINLOCH	2002	BDTD	PUC_RIO
REDES DE SUBCONTRATAÇÃO NA LINHA BRANCA PRODUTORA DE FRIO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SPRINGER CARRIER S/A	PEGORINI, MARCO ANDRÉ	2001	BDTD	UFSC

APÊNDICE II

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO – REDE DE COOPERAÇÃO DO BISCOITO

PRIMEIRA SEÇÃO – DADOS DO ENTREVISTADO E DA ENTREVISTA

1) Dados do entrevistado (Bloco I do Instrumento de Pesquisa):

Nome: _____

Grau de Instrução: _____

Dados profissionais atuais (organização, área, cargo, data de entrada na organização e disponibilidade semanal/mensal dedicado a atuação na rede):

2) Dados da organização (Bloco II do Instrumento de pesquisa):

Nome e localização (sede e filiais): _____

Dados gerais (número de funcionários, faturamento, lucro):

Participação do processo de formação da rede: Sim () ou Não ()

Tempo de atuação da organização na rede: _____

3) Dados da entrevista

Data da entrevista: ____ / ____ / _____

Horário de início da entrevista: _____

Local da Entrevista: Sede da empresa/instituição () Outro Local: _____

Tipo da entrevista: Semiestruturada () Por Pauta () Ambos os Tipos ()

Forma de registro dos dados: Confirmar Gravação ()

Tipo de entrevistado: Produtor/comerciante () Agente de Desenvolvimento Local ()

Código do entrevistado (Critério de Sigilo): PC _____ (1, 2, 3...) ADL _____ (1, 2, 3...)

SEGUNDA SEÇÃO – DADOS SOBRE A PESQUISA

1) Dados sobre o pesquisador:

Orientadora

Nome: Rosângela Sarmento Silva

E-mail: rosangelasarmento13@gmail.com

Pesquisador

Nome: Esdras Antunes do Nascimento

E-mail: eanascimento7@gmail.com

Telefone: (77) 99965-4948

2) Dados sobre o patrocinador: Pesquisa não financiada

3) Dados sobre a Universidade:

Universidade Federal de Sergipe – UFS

Programa de Pós-graduação em Administração – PROPADM

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos

Av. Marechal Rondon, s/n Jardim Rosa Elze

Centro de Ciências Sociais Aplicadas 02 (CCSA 2)

1º Andar, Sala 31

CEP 49.100-000

São Cristóvão – SE

E-mail: sec.propadm@gmail.com

Telefone: (79) 3194-6354

4) Dados da pesquisa:

Tipo de pesquisa: Dissertação de Mestrado

Linha de Pesquisa: Pequenas Empresas e Empreendedorismo

Objetivo da pesquisa: Identificar e validar os aspectos organizacionais e interorganizacionais, relacionados à formação da rede de cooperação do biscoito para a criação de valor nos relacionamentos, evidenciando a influência desses aspectos no reconhecimento legal da indicação geográfica.

Contribuições (benefícios) da pesquisa: As contribuições da pesquisa alcançam a compreensão dos papéis preponderantes no desenvolvimento das Redes Interorganizacionais e seus efeitos, bem como o reconhecimento legal da Indicação Geográfica e suas vantagens para o desenvolvimento local/regional. Para as organizações, em especial, as contribuições geradas pelos resultados dos estudos são oportunas para subsidiar decisões estratégicas e, conseqüentemente, proporcionar melhor desempenho comercial/institucional, econômico, político, social ou outro desejado. Além disso, os resultados do campo de pesquisa dirigem-se também para políticos, agências de desenvolvimento, governos e sociedade civil, entre outros interessados, que veem na cooperação em rede, atrelada as potencialidades das indicações geográficas, uma excelente alternativa para estimular e ampliar a competitividade, reduzir desigualdades entre regiões e, até mesmo, com possibilidades de criação de pólos de desenvolvimento descentralizados (TELLES *et al.*, 2011; BOUNCKEN; FREDRICH, 2016).

Etapa atual da pesquisa: Esta etapa da pesquisa compreende a coleta de dados com os atores da rede de cooperação do biscoito, a partir da realização das entrevistas e da observação direta. Além disso, a pesquisa envolve a coleta de dados por meio de outros documentos disponíveis na rede de cooperação, tais como o Projeto do Biscoito, o Estudo de Competitividade Local e o Diagnóstico de Potencial para Indicação Geográfica.

TERCEIRA SEÇÃO – ORIENTAÇÕES GERAIS AO PESQUISADOR

1) Ao marcar a entrevista:

- (1) Agendar a entrevista com base na disponibilidade do entrevistado, em local adequado para conversação e, conseqüente, gravação do áudio; indicar preferência pela sede da empresa visando a coleta de dados pela observação direta, além da extração de outras fontes de evidências, fotos, vídeos, documentos, entre outros;
- (2) Informar ao entrevistado que a entrevista será conduzida em dois momentos: 1) o primeiro momento será operacionalizado por meio da entrevista semiestruturada com perguntas relativas aos blocos (III) – Fatores constituintes da rede e dos relacionamentos interorganizacionais, (IV) – Criação de valor relacional e (VI) – Análise da indicação geográfica, com uma abordagem mais diretiva e objetiva; 2) o segundo momento será operacionalizado por meio da entrevista por pauta com perguntas relativas ao bloco (V) – Análise de Redes Sociais, com uma abordagem mais aberta e subjetiva;
- (3) Informar ao entrevistado que tanto a entrevista semiestruturada como a entrevista por pauta deverão ocorrer de acordo com tempo necessário para a coleta das evidências, logicamente observando a disponibilidade de tempo do entrevistado;
- (4) Informar ao entrevistado que serão dedicados pelo menos 5 minutos antes e depois da entrevista para procedimentos de operacionalização, como por exemplo, o tempo dispendido para verificação do gravador de voz.

2) Verificações de precedência da entrevista:

- (1) Confirmar a entrevista, o horário e o local exato onde ela acontecerá;
- (2) Confirmar se o acesso ou permissão de entrada ao local já foram providenciados;
- (3) Checar informações sobre o entrevistado (nome, área, cargo, ramal e etc.);
- (4) Checar documentos para a entrada na organização;
- (5) Testar o gravador de áudio;
- (6) Conferir materiais e ferramentas, tais como lápis, caneta, borracha, rascunho do protocolo, bloco de anotações (complementar), relógio e celular;

- (7) Realizar a impressão do protocolo com preenchimento das informações já coletadas sobre o entrevistado;
- (8) Vestir roupa adequada para o ambiente e para o cargo do entrevistado.

3) Durante a entrevista:

- (1) Realizar anotações das impressões sobre a fala do entrevistado (justificativas, relatos de experiências e etc.) e dos dados que precisarão ser confrontados com outras fontes de evidências (outros entrevistados, documentos e etc.), priorizando a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitando, inclusive, a repetição da fala em algum ponto, se for necessário, ainda que a entrevista seja gravada;
- (2) Organizar e memorizar com antecedência as anotações das impressões sobre a fala do entrevistado (justificativas, relatos de experiências e etc.) e de outros dados observados, confrontando com outras fontes de evidências (outros entrevistados, documentos e etc.), para contraposição com as respostas da entrevista atual que estiver sendo conduzida;
- (3) Observar as impressões visuais sobre o que se vê durante a entrevista (informações não verbais), tais como características de nervosismo e dúvida, além de outras evidências que relacionadas ao comportamento humano (confiabilidade, oportunismo, interesse, desinteresse e etc.), que devem ser levadas em consideração no momento de realização das interpretações sobre os dados coletados;
- (4) Dedicar atenção às imprecisões das falas do entrevistado, observando as respostas enviesadas, a flexibilidade e o discurso pronto, mantendo um alinhamento na condução da entrevista;
- (5) Requerer que o entrevistado responda em um contexto mais geral as perguntas que tratam de informações de caráter mais sigiloso, ou que ele conduza a resposta até um nível de detalhe que não comprometa a exposição da empresa/instituição, bem como do próprio entrevistado.

4) Após a entrevista:

- (1) Relembrar as evidências coletadas durante a entrevista, realizando o registro de anotações adicionais, bem como tecendo as primeiras interpretações sobre os dados coletados;

(2) Finalizar o preenchimento do protocolo, em caso de pendências ou registros adicionais; transferir o áudio das gravações para *software* Atlas.ti® e, posteriormente, transcrevê-los em formato de texto.

QUARTA SEÇÃO – OBSERVAÇÕES GERAIS AO ENTREVISTADO SOBRE A ENTREVISTA

Essa seção tem o propósito de traçar algumas orientações gerais sobre a aplicação da técnica de entrevista, em relação as perguntas do pesquisador, as respostas do entrevistado, as ferramentas utilizadas e o formulário que será preenchido pelo entrevistado nas respostas relativas ao bloco (V) indicando as interações entre os atores sociais.

1) Perguntas do pesquisador

O pesquisador conduzirá as perguntas do roteiro de entrevista em dois momentos distintos, informando ao entrevistado acerca do início e da finalização de cada momento. Durante a entrevista semiestruturada as perguntas serão dirigidas de forma mais direta e objetiva, em observância ao roteiro semiestruturado. No decorrer da entrevista por pauta as perguntas serão dirigidas de forma mais aberta e subjetiva, podendo haver o direcionamento de perguntas relativas ao contexto das respostas.

2) Respostas do entrevistado

O entrevistado poderá responder as perguntas de forma espontânea, com liberdade para expressar suas vivências e experiências com a produção/comercialização do biscoito que conduziram ao processo de formação da rede de cooperação, suas interações com outros atores da rede e suas percepções sobre o processo de reconhecimento legal da indicação geográfica; ao responder as perguntas o entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto, preservando informações de caráter sigiloso ou arguir as respostas até um nível de detalhe que não comprometa a exposição da empresa/instituição, bem como do próprio entrevistado.

3) Ferramentas utilizadas

A entrevista será gravada por meio de um gravador de áudio comum para posterior transcrição, visando uma melhor interpretação e análise das respostas. O pesquisador utilizará as informações para os fins específicos da pesquisa, não fazendo uso dos dados coletados para interpretações que não sejam às relativas ao alcance do objetivo geral proposto para investigação. Também serão realizadas anotações, no rascunho do protocolo e em bloco de anotações complementar, referentes as respostas das perguntas, bem como relativas as evidências que precisarão ser verificadas com outras fontes levantadas na pesquisa.

4) Preenchimento de formulário

O roteiro da entrevista por pauta é constituído por perguntas relativas ao bloco (V) – Análise de Redes Sociais, dividido em 4 (quatro) conjuntos de perguntas, ou seja, 2 (duas) perguntas por conjunto, ou ainda, 2 (duas) perguntas em 1 (uma). Assim, 1 (uma) pergunta de cada conjunto se refere a busca por dados que complementem as respostas dos blocos (III), (IV) e (V) da pesquisa e 1 (uma) pergunta de cada conjunto se refere a seguinte indicação dos atores sociais: (Pergunta 34) com quais atores o entrevistado se relaciona na rede; (Pergunta 35) esses atores com os quais o entrevistado se relaciona, tem relações com quais outros atores na rede; (Pergunta 36) quais os atores que mais cooperam na rede; e (Pergunta 37) quais os atores mais envolvidos com o processo de reconhecimento legal da indicação geográfica. Para tanto, as indicações das relações sociais serão preenchidas em um formulário apropriado que será disponibilizado para o entrevistado.

QUINTA SEÇÃO – DEFINIÇÃO DE TEMAS UTILIZADOS NO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Os termos utilizados no roteiro de entrevista para a condução das perguntas são definidos na presente seção, em uma linguagem mais simplificada, direta e relacionada com o contexto em estudo, com vistas a facilitar a compreensão do entrevistado quanto aos dados que são requeridos com cada pergunta, repercutindo em respostas mais claras e alinhadas com as diretivas.

Rede ou Rede de Cooperação do Biscoito: Grupo constituído por atores sociais (pessoas), representantes das empresas produtoras/comercializadoras de biscoitos e instituições, que atuam de maneira articulada em prol de objetivos comuns.

Atores ou Atores Sociais: Produtores, comerciantes e agentes de desenvolvimento (pessoas), que representam as empresas e instituições como Sebrae/Ba, Movimento Pró-Conquistas, Associações Comerciais e Industriais dos Municípios da região, Bancos, Agências de Fomento, Entidades Empresariais e Prefeituras Municipais.

Relações ou Relações Sociais: Relacionamentos estabelecidos entre os atores sociais (pessoas) dentro da rede de cooperação (grupo).

Governança: Estrutura de liderança que coordena, organiza e controla as atividades da rede de cooperação.

Sentimento de Pertencimento: Identificação dos produtores/comercializadores de biscoitos e instituições com o território ao qual estão inseridos (história, cultura e valores locais relacionados à produção do biscoito, etc.).

Inovação Tecnológica: Relacionada ao desenvolvimento de um novo produto (tipo de biscoito, por exemplo) ou novas formas de produção (do biscoito).

SEXTA SEÇÃO – ROTEIRO DE ENTREVISTA E FORMULÁRIO PARA INDICAÇÃO DOS ATORES

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ATORES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

TÍTULO DO TRABALHO: ENTRELAÇAMENTO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

MESTRANDO: Esdras Antunes do Nascimento

ORIENTADORA: Prof.^a. Dr.^a. Rosângela Sarmento Silva

DATA DA ENTREVISTA: _____ TEMPO DE DURAÇÃO: _____

ENTREVISTADO: _____ CÓDIGO DO ENTREVISTADO: _____

I) Explicar ao respondente os objetivos da entrevista; II) Solicitar permissão para a gravação; III) Comunicar ao respondente o tempo provável de duração da entrevista; IV) Explicar como se desenvolve uma entrevista com roteiro semiestruturado; V) Roteiro de perguntas:

BLOCO I - PERFIL DO ENTREVISTADO:

- 1) Qual o seu nome?
- 2) Qual a sua formação?
- 3) O (a) Sr. (a) é integrante de qual instituição e qual função exerce?
- 4) Qual a data de entrada na instituição?
- 5) Qual a disponibilidade semanal/mensal que o (a) Sr. (a) dedica para a atuação na rede?

BLOCO II - PERFIL DA INSTITUIÇÃO:

- 6) Qual o nome e em qual cidade está localizada a sede da instituição?
- 7) Qual o número de funcionários que atuam no município de Vitória da Conquista/BA?
- 8) A sua instituição participou do processo de formação da rede?
- 9) Há quanto tempo a instituição atua na rede?

BLOCO III – FATORES CONSTITUINTES DA REDE E DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS:

- 10) Quais os motivos que têm conduzido a formação da rede de Cooperação do Biscoito? Quais são os objetivos que a rede persegue?
- 11) A rede proporcionou ou tem proporcionado ganhos de mercado aos seus integrantes, tais como poder de negociação com fornecedores, representatividade frente a concorrência, credibilidade ou legitimidade nos negócios?

- 12) A rede disponibiliza algum tipo de serviço para solução de problemas de seus integrantes (por exemplo, treinamentos, consultorias, sistema de informação, marketing, garantia ao crédito)?
- 13) Existe abertura para troca experiências e aprendizagem coletiva dentro da rede, bem como alguma inovação realizada conjuntamente?
- 14) A formação da rede contribui para a redução dos custos das empresas integrantes? A rede favoreceu a realização de novos investimentos conjuntamente?
- 15) A rede contribui para o aprofundamento de relações de parceria? A rede favorece uma discussão franca e aberta dos problemas e das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes?
- 16) A rede auxilia na adequação das empresas a alguma norma legal de órgão regulatório, por exemplo a vigilância sanitária?
- 17) A rede permite a atuação de alguma empresa líder na formulação de estratégias? As decisões são baseadas na cooperação e na colaboração entre as empresas?
- 18) A rede possibilita o acesso a recursos e conhecimentos que não seriam alcançados por meio de uma atuação isolada?
- 19) As empresas buscam a confirmação de suas decisões sobre os negócios em debate com os demais integrantes da rede?
- 20) Quais os fatores vistos como facilitadores na formação dos relacionamentos em rede?
- 21) Alguma empresa ou instituição possui recursos que são imprescindíveis para os demais participantes da rede?
- 22) Há uma definição de papéis, formas de interação e colaboração entre as organizações dentro da rede?
- 23) Existe compartilhamento de informações na rede e a compreensão de que alguns investimentos são necessários para a formação de parcerias?
- 24) Quais os fatores vistos como dificultadores na formação dos relacionamentos em rede?
- 25) Os integrantes da rede têm conhecimento sobre a formação e desenvolvimento de redes?
- 26) Há uma participação ativa dos integrantes da rede nas reuniões, eventos e decisões da rede?
- 27) Existe alguma estrutura de compra coletiva dentro da rede?

BLOCO IV – CRIAÇÃO DE VALOR RELACIONAL

- 28) Existe afinidade de interesse entre os integrantes da rede? A confiança em relação aos demais integrantes pode ser descrita como (pequena/grande; forte/fraca; alta/baixa; significativa/insignificante)? Já houve casos de práticas oportunistas por parte de algum integrante? Se sim, como você procede.
- 29) Existe uma propensão dos integrantes da rede para atuar conjuntamente na solução dos problemas da rede? Os integrantes da rede são comprometidos com os objetivos comuns?

30) Como é feita a comunicação dentro da rede e com que frequência? Todos os integrantes da rede são informados sobre as decisões definidas pela maioria? As decisões são repassadas para os demais integrantes da rede de maneira formal ou informal?

31) As interações entre os integrantes da rede têm repercutido na cooperação para o alcance de objetivos comuns? Em quais situações a cooperação é percebida dentro da rede?

32) Há um compartilhamento de recursos (sejam eles financeiros, materiais, conhecimento) entre as instituições e empresas da rede?

33) Existe uma conscientização entre os associados do valor que a cooperação/colaboração pode proporcionar no longo prazo? Se sim, de que forma esse valor tem sido promovido na rede?

BLOCO V – ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

34) Com quais atores você mais se relaciona na rede? Por que você se relaciona com esses atores?

35) Esses atores com os quais você se relaciona estabeleceram relações com quais outros atores na rede? Na sua opinião por que esses atores conseguiram estabelecer essas relações?

36) As relações observadas por você têm repercutido na cooperação entre os atores na rede? Se sim, quais atores que mais cooperam entre si?

37) A cooperação observada entre os atores tem contribuído para o reconhecimento legal da indicação geográfica? Se sim, quais atores que tem mais envolvimento com esse processo?

BLOCO VI – ANÁLISE DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

38) Existe uma estrutura de governança na rede? Como são coordenadas as ações coletivas na rede? Há um convite ou convocação para a participação de todos os integrantes da rede? Como são solucionados os conflitos nos processos decisórios da rede?

39) As pessoas são vistas como um recurso importante para as ações da rede? Que tipos de ações são desenvolvidas para motivar a participação dos integrantes menos envolvidos na rede? São promovidas ações de cooperação mútuas entre indivíduos e grupos de indivíduos?

40) As ações coletivas têm gerado um sentimento de pertencimento dos atores com o território? Há uma identificação dos atores com a cultura e valores locais? Os benefícios da atuação em rede são compartilhados com a população local?

41) Há um compartilhamento de recursos entre os integrantes da rede? São desenvolvidas ações de inovação tecnológica? Quais as medidas tomadas para valorização das potencialidades do território local?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ATORES DA CADEIA PRODUTIVA
(PRODUTORES/COMERCIANTES)**

**TÍTULO DO TRABALHO: ENTRELAÇAMENTO DOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS NA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA**

MESTRANDO: Esdras Antunes do Nascimento

ORIENTADORA: Prof^ª. Dr^ª. Rosângela Sarmento Silva

DATA DA ENTREVISTA: _____ TEMPO DE DURAÇÃO: _____

ENTREVISTADO: _____ CÓDIGO DO ENTREVISTADO: _____

I) Explicar ao respondente os objetivos da entrevista; II) Solicitar permissão para a gravação; III) Comunicar ao respondente o tempo provável de duração da entrevista; IV) Explicar como se desenvolve uma entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado; V) Roteiro de perguntas:

BLOCO I - PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Qual o seu nome?
- 2) Qual a sua formação?
- 3) O (a) Sr. (a) é proprietário (a) e/ou gestor (a) de qual empresa?
- 4) Há quanto tempo o (a) Sr. (a) atua no mercado de biscoito?
- 5) Qual a disponibilidade semanal/mensal que o (a) Sr. (a) dedica para a atuação na rede?

BLOCO II - PERFIL DA EMPRESA

- 6) Qual o nome e em qual cidade está localizada a sede da empresa e as filiais, caso existam?
- 7) Qual o número de funcionários e a média de faturamento ou lucro mensal?
- 8) A sua empresa participou do processo de formação da rede?
- 9) Há quanto tempo a empresa atua na rede?

**BLOCO III – FATORES CONSTITUINTES DA REDE E DOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS**

- 10) Quais os motivos que têm conduzido a participação da empresa na Rede de Cooperação do Biscoito? Quais são os objetivos que a empresa persegue na rede?
- 11) A empresa tem alcançado ganhos de escala e poder de mercado, tais como poder de negociação com fornecedores, representatividade frente a concorrência, credibilidade ou legitimidade nos negócios?

- 12) A empresa tem acesso a algum tipo de serviço para solução de problemas disponibilizado através da rede (por exemplo, treinamentos, consultorias, sistema de informação, marketing, garantia ao crédito)?
- 13) A empresa consegue realizar a troca experiências e aprendizagem coletiva dentro da rede, bem como realizar alguma inovação conjuntamente?
- 14) A empresa alcançou redução de custos nos negócios por meio da rede? A empresa realizou novos investimentos a partir da atuação conjunta em rede?
- 15) Houve um estreitamento de relações de parceria intermediado pela rede? Os problemas e as oportunidades de negócios da empresa são favorecidos por uma discussão franca e aberta com os participantes da rede?
- 16) A participação na rede auxilia a empresa na adequação a alguma norma legal de órgão regulatório, por exemplo a vigilância sanitária?
- 17) Existe algum tipo de empresa líder que exerce influência nas estratégias formuladas na rede? A empresa participa das decisões com base na cooperação e na colaboração com as demais empresas?
- 18) A empresa tem acessado recursos e conhecimentos na rede que não seriam alcançados por meio de uma atuação isolada?
- 19) As decisões sobre os negócios da empresa são baseadas no debate e confirmação com os demais integrantes da rede?
- 20) Quais os fatores vistos como facilitadores na formação dos relacionamentos em rede?
- 21) Alguma organização detém recursos necessários para os demais participantes da rede?
- 22) Há uma definição de papéis, formas de interação e colaboração entre as organizações dentro da rede?
- 23) Existe compartilhamento de informações na rede e a compreensão de que alguns investimentos são necessários para a formação de parcerias?
- 24) Quais os fatores vistos como dificultadores na formação dos relacionamentos em rede?
- 25) Os integrantes da rede têm conhecimento sobre a formação e desenvolvimento de redes?
- 26) Há uma participação ativa dos integrantes da rede nas reuniões, eventos e decisões da rede?
- 27) Existe alguma estrutura de compra coletiva dentro da rede?

BLOCO IV – CRIAÇÃO DE VALOR RELACIONAL

- 28) Existe afinidade de interesse entre os integrantes da rede? A confiança em relação aos demais integrantes pode ser descrita como (pequena/grande; forte/fraca; alta/baixa; significativa/insignificante)? Já houve casos de práticas oportunistas por parte de algum integrante? Se sim, como você procede.
- 29) Existe uma propensão dos integrantes da rede para atuar conjuntamente em soluções e problemas da rede? Os integrantes da rede são comprometidos com os objetivos comuns?
- 30) Como é feita a comunicação dentro da rede e com que frequência? Todos os integrantes da rede são informados sobre as decisões definidas pela maioria?

- 31) As interações entre os integrantes da rede têm repercutido na cooperação para o alcance de objetivos comuns? Em quais situações a cooperação é percebida dentro da rede?
- 32) Há um compartilhamento de recursos (sejam eles financeiros, materiais, conhecimento) entre as instituições e empresas da rede?
- 33) Existe uma conscientização entre os associados do valor que a cooperação/colaboração pode proporcionar no longo prazo? Se sim, de que forma esse valor tem sido promovido na rede?

BLOCO V – ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

- 34) Com quais atores você mais se relaciona na rede? Por que você se relaciona com esses atores?
- 35) Esses atores com os quais você se relaciona estabeleceram relações com quais outros atores na rede? Na sua opinião porquê esses atores conseguiram estabelecer essas relações?
- 36) As relações observadas por você têm repercutido na cooperação entre os atores na rede? Se sim, quais atores que mais cooperam entre si?
- 37) A cooperação observada entre os atores têm contribuído para o reconhecimento legal da indicação geográfica? Se sim, quais atores que mais envolvidos com esse processo?

BLOCO VI – ANÁLISE DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

- 38) Existe uma estrutura de governança na rede? Como são coordenadas as ações coletivas na rede? Há um convite ou convocação para a participação de todos os integrantes da rede? Como são solucionados os conflitos nos processos decisórios da rede?
- 39) As pessoas são vistas como um recurso importante para as ações da rede? Que tipos de ações são desenvolvidas para motivar a participação dos integrantes menos envolvidos na rede? São promovidas ações de cooperação mútuas entre indivíduos e grupos de indivíduos?
- 40) As ações coletivas têm gerado um sentimento de pertencimento dos atores com o território? Há uma identificação dos atores com a cultura e valores locais? Os benefícios da atuação em rede são compartilhados com a população local?
- 41) Há um compartilhamento de recursos entre os integrantes da rede? São desenvolvidas ações de inovação tecnológica? Quais as medidas tomadas para valorização das potencialidades do território local?

**FORMULÁRIO PARA INDICAÇÃO DOS ATORES SOCIAIS
(EXEMPLO DE PREENCHIMENTO)**

Nº DO FORMULÁRIO 05
 DATA DA ENTREVISTA: 10/07/2020 TEMPO DE DURAÇÃO: 41 minutos
 ENTREVISTADO: João – Biscoito TOP CÓDIGO DO ENTREVISTADO: PC 005

Pergunta 34 (Parte relativa à indicação dos atores sociais) Com quais atores você mais se relaciona na rede?		
<input checked="" type="checkbox"/> Chico (BISCOITOS MIL)	<input type="checkbox"/> Almeida (BISCOITOS SAL)	<input checked="" type="checkbox"/> Gilberto (SEBRAE)
<input type="checkbox"/> França (BANCO W)	<input checked="" type="checkbox"/> Bandeira (ASSOCIAÇÃO T)	<input type="checkbox"/> Santa (CASEIROS JÓIA)
<input type="checkbox"/> Almir (BISCOITO DOCE)	<input type="checkbox"/> Zanora (PREFEITURA V)	<input type="checkbox"/> Felipe (PREFEITURA P)
<input type="checkbox"/> Guimarães (INPI)	<input type="checkbox"/> Consolata (INDÚSTRIA DOCE)	<input checked="" type="checkbox"/> Figueira (ASSOCIAÇÃO B)
Pergunta 35 (Parte relativa à indicação dos atores sociais) Esses atores com os quais você se relaciona estabeleceram relações com quais outros atores na rede?		
<input checked="" type="checkbox"/> Chico (BISCOITOS MIL)	Zanora (PREFEITURA V); Consolata (INDÚSTRIA DOCE); Gilberto (SEBRAE); Figueira (ASSOCIAÇÃO B).	
<input checked="" type="checkbox"/> Bandeira (ASSOCIAÇÃO T)	França (BANCO W); Bandeira (ASSOCIAÇÃO T); Gilberto (SEBRAE).	
<input checked="" type="checkbox"/> Gilberto (SEBRAE)	Guimarães (INPI); Consolata (INDÚSTRIA DOCE); Felipe (PREFEITURA P); Figueira (ASSOCIAÇÃO B).	
<input checked="" type="checkbox"/> Figueira (ASSOCIAÇÃO B)	Almeida (BISCOITOS SAL); Bandeira (ASSOCIAÇÃO T); Gilberto (SEBRAE); Figueira (ASSOCIAÇÃO B).	
Pergunta 36 (Parte relativa à indicação dos atores sociais) Quais atores que mais cooperam entre si?		
<input type="checkbox"/> Chico (BISCOITOS MIL)	<input type="checkbox"/> Almeida (BISCOITOS SAL)	<input checked="" type="checkbox"/> Gilberto (SEBRAE)
<input type="checkbox"/> França (BANCO W)	<input checked="" type="checkbox"/> Bandeira (ASSOCIAÇÃO T)	<input type="checkbox"/> Santa (CASEIROS JÓIA)
<input type="checkbox"/> Almir (BISCOITO DOCE)	<input type="checkbox"/> Zanora (PREFEITURA V)	<input type="checkbox"/> Felipe (PREFEITURA P)
<input type="checkbox"/> Guimarães (INPI)	<input checked="" type="checkbox"/> Consolata (INDÚSTRIA DOCE)	<input checked="" type="checkbox"/> Figueira (ASSOCIAÇÃO B)
Pergunta 37 (Parte relativa à indicação dos atores sociais) Quais atores mais envolvidos com o processo de reconhecimento legal da indicação geográfica?		
<input type="checkbox"/> Chico (BISCOITOS MIL)	<input type="checkbox"/> Almeida (BISCOITOS SAL)	<input checked="" type="checkbox"/> Gilberto (SEBRAE)
<input type="checkbox"/> França (BANCO W)	<input type="checkbox"/> Bandeira (ASSOCIAÇÃO T)	<input type="checkbox"/> Santa (CASEIROS JÓIA)
<input type="checkbox"/> Almir (BISCOITO DOCE)	<input type="checkbox"/> Zanora (PREFEITURA V)	<input type="checkbox"/> Felipe (PREFEITURA P)
<input type="checkbox"/> Guimarães (INPI)	<input type="checkbox"/> Consolata (INDÚSTRIA DOCE)	<input checked="" type="checkbox"/> Figueira (ASSOCIAÇÃO B)

SÉTIMA SEÇÃO – FINALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Ante a finalização da entrevista serão feitas as observações finais sobre a aplicação da técnica, em relação a complementação das informações prestadas pelos entrevistados, a autorização para questionamentos futuros, a avaliação sobre a aplicação da técnica de entrevista e a solicitação de indicações de outros entrevistados.

1) Transmitir ao entrevistado que se após a data de realização da entrevista o entrevistado quiser fazer algum comentário adicional, bem como complementar as suas respostas, poderá proceder com o contato em relação ao pesquisador pelos meios de comunicação que serão disponibilizados (por e-mail ou telefone);

2) Requerer autorização ao entrevistado para manter contato, solicitando o e-mail e/ou telefone, para sanar alguma nova questão que surgir posteriormente e que for imprescindível coletar a opinião do entrevistado;

3) Solicitar que o entrevistado evidencie críticas, sugestões ou comentários relativos à forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou sobre as discussões que surgiram ao longo da entrevista;

4) Solicitar que o entrevistado faça sugestão de outras pessoas inseridas na rede que poderiam contribuir com a pesquisa, obtendo os dados relativos a estas pessoas, tais como: nome da pessoa, empresa/instituição, área, cargo, telefone e e-mail.

5) Combinar com o entrevistado a respeito de um contato posterior para verificação da transcrição dos dados coletados, bem como das interpretações realizadas (a partir dos dados coletados), no intuito de conferir ao pesquisador a fidelidade da compreensão das evidências arguidas pelo entrevistado;

6) Informar ao entrevistado que o mesmo poderá ser requisitado para avaliar o relatório final do estudo de caso, se o mesmo for apontado pelas medidas de centralidade, intermediação e

proximidade da análise de redes sociais, requerendo a autorização prévia para o contato a ser estabelecido.

7) Anotar o horário de término da entrevista;

8) Agradecer ao entrevistado em nome do pesquisador, em nome da orientadora e em nome da Universidade Federal de Sergipe – UFS;

9) Fornecer ao entrevistado uma estimativa de quando a pesquisa será encerrada, citando que os dados coletados a partir da entrevista serão objeto de análise com a repercussão da escrita de uma dissertação que será disponibilizada para todos os integrantes da rede que participaram da pesquisa;

10) Colocar-se à disposição para qualquer informação adicional.

OITAVA SEÇÃO – RELAÇÃO DE DESPESAS

Para fins de controle e apuração das despesas realizadas na pesquisa, visando sua replicação, salienta-se que o *locus* de investigação foi o município de residência do pesquisador, o que minimizou o impacto das despesas financeiras. Dentre estas despesas, destacam-se os gastos relativos ao deslocamento com veículo dentro do município de Vitória da Conquista/BA, que não ultrapassaram o montante de R\$ 100,00 (cem reais). Além disso, os gastos com materiais de papelaria e impressões deste protocolo, incluindo o roteiro de entrevistas, perfizeram um valor de R\$ 45,00 (quarenta e cinco reais). O gravador de voz utilizado nas entrevistas foi viabilizado por meio de empréstimo junto à orientadora. Não houveram gastos com pedágio, alimentação, hotel ou passagem.

NONA SEÇÃO – TERMO DE COMPROMISSO

O termo de compromisso foi um documento impresso e entregue ao entrevistado, devidamente preenchido e assinado, assumindo formalmente o compromisso com o sigilo para com os dados coletados e a identidade do entrevistado, bem como de não vinculação dos dados à autoria própria do pesquisador.

TERMO DE COMPROMISSO PESQUISA REDE DE COOPERAÇÃO DO BISCOITO

Eu, Esdras Antunes do Nascimento, brasileiro, casado, administrador, portador do RG nº xx.xxx.xxx-xx, CPF xxx.xxx.xxx-xx, residente e domiciliado no Endereço xxxxxxxx, na cidade de xxxxxxx, estado da xx, venho através do presente termo, assumir o compromisso de manter o sigilo em relação aos dados coletados com a aplicação da entrevista, bem como com a identidade de (nome do entrevistado), e de não associá-los ou relacioná-los, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma à minha autoria na escrita da dissertação de mestrado em administração, do Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Sergipe.

Esdras Antunes do Nascimento

CPF: xxx.xxx.xxx-xx

APÊNDICE III

VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO PELAS ESPECIALISTAS

Perguntas do Instrumento	Análises da Profa. Dra. Bárbara Fernandes	Análises da Profa. Dra. Hellen Donato	Adequações realizadas
15) Houve um aprofundamento das relações de parceria intermediado pela rede? Os problemas e as oportunidades de negócios da empresa são favorecidos por uma discussão franca e aberta com os participantes da rede?	Recomendação de substituição do termo “aprofundamento” por “estreitamento”, que representa a aproximação entre os atores.	Sem observações	15) Houve um estreitamento das relações de parceria intermediado pela rede? Os problemas e as oportunidades de negócios da empresa são favorecidos por uma discussão franca e aberta com os participantes da rede?
21) Alguma organização detém recursos necessários para os demais participantes da rede?	Sem observações	Recomendação de reformulação da pergunta em razão do termo empregado “detém” prejudicar a compreensão do entrevistado quanto ao que se requer saber.	21) Alguma empresa ou instituição possui recursos que são imprescindíveis para os demais participantes da rede?
23) Existe compartilhamento de informações na rede e a compreensão de que alguns investimentos são necessários para a formação de parcerias?	Sem observações	Sugestão para explorar nas observações se o compartilhamento de informações na rede ocorre de maneira formal ou informal.	Sugestão acatada
26) Há uma participação ativa dos integrantes da rede nas reuniões, eventos e decisões da rede?	Sem observações	Sugestão para confirmar as informações sobre participação dos integrantes da rede nas reuniões por meio de atas, bem como	Sugestão acatada

		evidenciar a periodicidade das reuniões.	
28) Existe afinidade de interesse entre os integrantes da rede? Como você avalia a confiança nas relações entre os integrantes? Já houve casos de práticas oportunistas por parte de algum integrante?	Recomendação para reformulação da pergunta visando melhor mensuração da confiança, dada a subjetividade implícita de avaliação deste elemento social.	Recomendação de complementação da pergunta quanto as reações dos atores ao evidenciem práticas oportunistas.	28) Existe afinidade de interesse entre os integrantes da rede? A confiança em relação aos demais integrantes pode ser descrita como (pequena/grande; forte/fraca; alta/baixa; significante/insignificante)? Já houve casos de práticas oportunistas por parte de algum integrante? Se sim, como você procede.
30) Como é feita a comunicação dentro da rede e com que frequência? Todos os integrantes da rede são informados sobre as decisões definidas pela maioria?	Sem observações	Recomendação de questionamento quanto a forma de repasse das decisões tomadas pela maioria, formal ou informalmente.	30) Como é feita a comunicação dentro da rede e com que frequência? Todos os integrantes da rede são informados sobre as decisões definidas pela maioria? As decisões são repassadas para os demais integrantes da rede de maneira formal ou informal?
37) A cooperação observada entre os atores tem contribuído para o reconhecimento legal da indicação geográfica? Se sim, quais atores mais envolvidos com esse processo?	Recomendação para substituição do trecho “atores mais envolvidos com esse processo” para “atores que tem mais envolvimento com esse processo”.	Sem observações	37) A cooperação observada entre os atores tem contribuído para o reconhecimento legal da indicação geográfica? Se sim, quais atores que tem mais envolvimento com esse processo?
38) Existe uma estrutura de governança na rede? Como são coordenadas as ações coletivas na		Recomendação de substituição do termo “chamamento” por	38) Existe uma estrutura de governança na rede? Como são coordenadas as ações coletivas na rede? Há um

rede? Há um chamamento a participação de todos os integrantes da rede? Como são solucionados os conflitos nos processos decisórios da rede?	Sem observações	“convite ou convocação.	convite ou convocação para a participação de todos os integrantes da rede? Como são solucionados os conflitos nos processos decisórios da rede?
39) As pessoas são vistas como um recurso importante para as ações da rede? Há um empoderamento dos integrantes desfavorecidos? São promovidas ações de cooperação mútuas entre indivíduos e grupos de indivíduos?	Recomendação para reformulação da pergunta esclarecendo melhor quanto ao que se quer dizer sobre os termos “empoderamento” e “integrantes desfavorecidos”.	Recomendação para reformulação da pergunta em razão do emprego do termo “empoderamento” e “desfavorecidos” prejudicarem a compreensão do entrevistado quanto ao que se requer saber.	39) As pessoas são vistas como um recurso importante para as ações da rede? Que tipos de ações são desenvolvidas para motivar a participação dos integrantes menos envolvidos na rede? São promovidas ações de cooperação mútuas entre indivíduos e grupos de indivíduos?
40) As ações coletivas têm gerado um sentimento de pertença dos atores com o território? Há uma identificação dos atores com a cultura e valores locais? Os benefícios da atuação em rede são compartilhados com a população local?	Recomendação para substituir o termo “pertença” por “pertencimento”, visando uma melhor compreensão quanto ao que se requer saber.	Sem observações	40) As ações coletivas têm gerado um sentimento de pertencimento dos atores com o território? Há uma identificação dos atores com a cultura e valores locais? Os benefícios da atuação em rede são compartilhados com a população local?
41) Há um compartilhamento de valores entre os integrantes da rede? São desenvolvidas ações de inovação tecnológica? Quais as medidas tomadas para valorização das potencialidades do território local?	Recomendação para substituir o termo “valores” por “recursos”, uma vez que o termo valores pode restringir a compreensão para o aspecto financeiro.		41) Há um compartilhamento de recursos entre os integrantes da rede? São desenvolvidas ações de inovação tecnológica? Quais as medidas tomadas para valorização das potencialidades do território local?

APENDICE IV

DOCUMENTOS DE COMPROVAÇÃO DA REVISÃO ORTOGRÁFICA

DECLARAÇÃO

Eu, **Luiz Carlos da Silva Souza**, RG 12770003-1 e CPF 018.774.055-77, mestre em Linguística pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, declaro ter realizado a análise e correção ortográfica da dissertação intitulada **REDE DE COOPERAÇÃO: FORMAÇÃO, RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E INFLUÊNCIAS NA ADOÇÃO DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA (IG)**, elaborada pelo mestrando em administração **Esdras Antunes do Nascimento**, vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS).

Por ser verdade, firmo o presente.

Vitória da Conquista, 14 de janeiro de 2021.

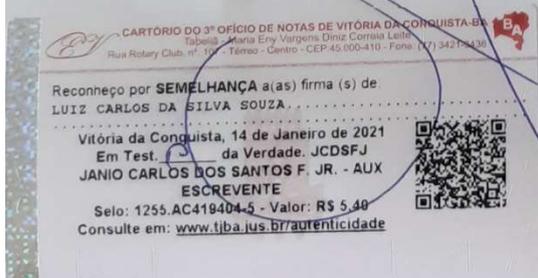


Luiz Carlos da Silva Souza

Luiz Carlos da Silva Souza

CPF 018.774.055-77

Mestre em Linguística





AUTENTICAÇÃO
Autentica a presente cópia por ser fiel reprodução do documento original a mim apresentado.
Dou fé Vitória da Conquista-BA, 09 de Junho de 2020



Em Test. da Verdade.
LILIAN SANTOS LIMA - SUBSTITUTA DA TABELIÃ
Selo: 1255.AC328577-1 - Valor: R\$ 5,20
Consulte em: www.tiba.ius.br/autenticidade

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

DIPLOMA

O Magnífico Reitor da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, no uso de suas atribuições, de acordo com as normas do Programa de Pós-Graduação em Linguística, Área de Concentração em Linguística, e tendo em vista a conclusão do Curso de Mestrado em 18 de fevereiro de 2013, confere o título de

Mestre em Linguística

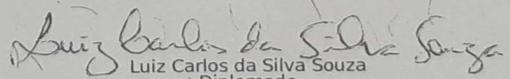
Luiz Carlos da Silva Souza

brasileiro, natural do Estado da Bahia, nascido em 13 de maio de 1985,
RG 12770003 01 - SSP/BA

e outorga-lhe o presente diploma para que possa gozar de todos os direitos e prerrogativas inerentes ao título mencionado, por haver cumprido as exigências do Curso.

Vitória da Conquista, BA, 11 de setembro de 2013.


Nirvana Ferraz Santos Sampaio
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Linguística


Luiz Carlos da Silva Souza
Diplomado


Paulo Roberto Pinto Santos
Reitor

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
DEPARTAMENTO NACIONAL DE TRANSPORTES
CARTEIRA NACIONAL DE HABILITAÇÃO

NOME: **LUIZ CARLOS DA SILVA SOUZA**

DOC. IDENTIDADE / ORIG. EMISSOR / UF: **1277000301 SSP BA**

CPF: **018.774.055-07** DATA NASCIMENTO: **13/05/1985**

FILIAÇÃO: **ANTONIO FRANCISCO DE SOUZA**
ARACY FERREIRA DA SILVA SOUZA

PERMISSÃO: **B** ACC: **B** CAT. HAB: **B**

Nº REGISTRO: **07080359174** VALIDADE: **09/01/2023** 1ª HABILITAÇÃO: **26/06/2018**

OBSERVAÇÕES:

ASSINATURA DO PORTADOR: *Luiz Carlos da Silva Souza*

LOCAL: **VITORIA DA CONQUISTA, BA** DATA EMISSÃO: **09/07/2019**

ASSINATURA DO EMISSOR: *Rodrigo Pimentel de Souza Lima*

25682188193
 BA510222485

BAHIA

VÁLIDA EM TODO O TERRITÓRIO NACIONAL 1839086976
 PROIBIDO PLASTIFICAR 1839086976

CARTÓRIO DO 3º OFÍCIO DE NOTAS DE VITÓRIA DA CONQUISTA-BA
 Tabeliã - Maria Eny Vargens Diniz Correia Leite
 Rua Rotary Club, nº. 107 - Térreo - Centro - CEP:45.000-410 - Fone: (77) 3421-3436

AUTENTICAÇÃO
 Autentico a presente cópia por ser fiel reprodução do documento original a mim apresentado.
 Dou fé. Vitória da Conquista-BA, 09 de Junho de 2020
 Em Test. *[assinatura]* da Verdade.
LILIAN SANTOS LIMA - SUBSTITUTA DA TABELIÃ
 Selo: 1255.AC326575-5 - Valor: R\$ 5.20
 Consulte em: www.tiba.ius.br/autenticidade

