

Um método para identificação de arquétipo de rede na dinâmica de coopetição

Method for identifying a network archetype on the coopetition dynamics

Adriana Fumi Chim-Miki
adriana.chimmiki@gmail.com

Universidade Federal de Campina Grande, UFCG, Brasil. Rua Aprígio
Velooso, 882 - Campina Grande-PB, CEP 58.429-900. Fone: +55 83
21011208

Nara Maria da Mata Leal
nara_marialeal@hotmail.com

Universidade Federal de Campina Grande, UFCG, Brasil. Rua Aprígio
Velooso, 882 - Campina Grande-PB, CEP 58.429-900

Vinicius Farias Moreira
viniciusfmoreira@yahoo.com.br

Universidade Federal de Campina Grande, UFCG, Brasil. Rua Aprígio
Velooso, 882 - Campina Grande-PB, CEP 58.429-900

Resumo

Este artigo propôs uma escala para identificação de arquétipo de rede testando-a na estrutura de produção e comercialização da goma de mandioca e determinando se o arquétipo dominante é no padrão Comunidade, Consórcio, Federação ou Hierarquia. Adicionalmente, verificou as relações de cooperação e competição dentro da rede, identificando a dinâmica de coopetição como o comportamento híbrido característico das redes interorganizacionais. A metodologia foi quantitativa descritiva, sendo uma pesquisa exploratória que utilizou dados coletados com uma amostra de 59 empresas participantes do setor produtivo de goma de mandioca na região de Campina Grande – PB, Brasil. As evidências encontradas permitiram concluir que na rede analisada prevalece o padrão de Comunidade, com poucos vínculos entre os participantes, domínio de algumas organizações e uma tipologia de relações de coopetição baseadas em competição. Além disso, o método proposto se mostrou eficaz para a avaliação desses arquétipos.

Palavras-chave: *arquétipo de rede interorganizacional, Coopetição, Goma de mandioca.*



Abstract

This paper proposed a scale for identifying network archetypes testing it in the production and marketing structure of cassava gum to determine whether the dominant archetype is in the Community, Consortium, Federation or Hierarchy pattern. Also, it verified the relations of cooperation and competition within the network, identifying the dynamics of coopetition, as the hybrid behavior characteristic of the inter-organizational networks. The methodology was quantitative descriptive, being exploratory research that used data collected with a sample of 59 companies participating in the productive sector of cassava gum in the region of Campina Grande - PB, Brazil. The evidence found allows us to conclude that in the analyzed network the community pattern prevails, with few links between the participants, domain of some organizations, and a typology of competition-based coopetition relations. Besides, the proposed method proved useful for the evaluation of these archetypes.

Key-words: *interorganizational network archetype, Coopetition, Cassava gum.*

1 INTRODUÇÃO

Nos negócios, as organizações geralmente disputam entre si pela obtenção de vantagens competitivas e, neste contexto, as grandes empresas conseguem se solidificar e ganhar mais espaço no mercado obtendo um maior poder de barganha junto aos seus fornecedores e clientes, além de vantagens econômicas e legais que as colocam frente a seus concorrentes (Luo, Slotegraaf & Pan, 2006; Porter, 1991). Assim, as pequenas e médias empresas (PMEs) ficam em desvantagem por não possuírem os mesmos recursos que as grandes empresas têm e, conseqüentemente, perdem competitividade. Para fazer frente a estes desafios, as PMEs, apesar de serem concorrentes, muitas vezes formam uma rede interorganizacional para cooperar entre si mesmas adquirindo conhecimentos e experiências, além de compartilharem recursos e forças.

A cooperação de pequenas e médias empresas pode ser um caminho para as PMEs assegurarem sua sobrevivência e garantirem o desenvolvimento de uma sociedade equilibrada (Casarotto Filho & Pires, 2001). Na prática, isto significa que as empresas irão competir e cooperar simultaneamente, isto é, cooperar entre si para obterem vantagens coletivas e, ao mesmo tempo, competirem individualmente de maneira que todas saiam ganhando, num processo chamado de coopetição (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017).

A coopetição é um neologismo que define um comportamento híbrido de cooperação e concorrência dentro de uma organização, entre as organizações ou em escala de redes (Lorgnier & Su, 2014); um novo paradigma para a união de comportamentos distintos em prol de um bem comum, em que ocorrem relações de cooperação entre todos os atores da rede incluindo fornecedores, concorrentes e até mesmo clientes, gerando certo grau de interdependência entre os mesmos (Bengtsson & Kock, 2000). No entanto, o grau de coopetição dependerá da estrutura e arquétipo de rede existente, a qual define os nós de relações de cooperação e de competição entre os participantes (Pathak, Wu & Johnston, 2014).

Neste sentido, autores como Casarotto Filho, Castro, Fiod Neto e Casarotto (1998), Casarotto Filho e Pires (2001), Grandori e Soda (1995), Wood e Zuffo (1995), assim como Pathak, Wu e Johnston (2014), entre

outros, classificam as redes interorganizacionais por diversas tipicidades de acordo com o seu tamanho e a forma como ocorre a relação de competição e cooperação entre seus participantes.

Este estudo se enquadra neste contexto de rede interorganizacional entre pequenos produtores de produção de goma de mandioca que serve, entre outros, para produzir a tapioca. Trata-se de um alimento muito consumido no Brasil, principalmente nas regiões tropicais, como Norte-Nordeste, onde o cultivo ocorre em maior intensidade. A produção de goma de mandioca envolve vários atores participantes no processo de transformação, cuja cadeia produtiva começa com a plantação da matéria-prima, no caso a mandioca, até o produto final chegar ao consumidor. Este cenário inclui os concorrentes diretos e indiretos, os fornecedores, as empresas complementares e os clientes. Trata-se de uma atividade econômica que envolve um número significativo de pessoas, sendo representativo para o desenvolvimento social e econômico da região.

Os arranjos produtivos locais têm sido uma configuração recorrente em várias regiões brasileiras e especialmente em áreas que envolvem a agroindústria nordestina, reunindo uma série de pequenos produtores que impactam no desenvolvimento local (Moreira, 2015). O surgimento dessas redes interorganizacionais ou arranjos produtivos locais muitas vezes são quase espontâneos, no entanto, para que atinjam melhor desenvolvimento e consolidação, é preciso aprofundar o conhecimento sobre elas de forma a permitir o gerenciamento das relações entre os parceiros e um futuro redesenho da rede quando necessário. Portanto, estudar a configuração das redes permite identificar os principais *hubs*, *drivers* impulsionadores e/ou dependentes, bem como a identificação do tipo de relação competitiva.

Assim, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: como identificar existência de uma configuração de rede interorganizacional e suas relações de coopetição? O estudo se justifica por meio da contribuição com o tema a partir de uma perspectiva pouco estudada, como é o caso da coopetição (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017a), e assim entender e gerenciar estrategicamente os relacionamentos interorganizacionais, bem como validar uma proposta de escala e metodologia para o estudo de redes. Com o intuito de responder a essa questão, o presente estudo teve

como objetivo propor e testar empiricamente uma escala e método para determinar o tipo de configuração de rede interorganizacional. O teste empírico da proposta foi feito na rede de produção de goma de mandioca em Campina Grande-PB.

A pesquisa é de corte quali-quantitativo, pois pode ser enquadrado como um estudo de caso cuja análise é baseada em estatística descritiva. O instrumento de coleta de dados foi um questionário cujas questões foram propostas para servirem de escala para a proposição teórica de Pathak, Wu e Johnston (2014), sendo, então, um teste empírico e pré-validador da escala.

A partir desta introdução, o presente trabalho se estrutura em uma segunda seção na qual será abordado o referencial teórico sobre redes interorganizacionais e suas tipologias; as configurações de redes como estratégia competitiva: dimensões e vantagens; e gestão estratégica baseada em coopetição. A terceira seção se dedica a detalhar a metodologia utilizada, bem como os métodos e instrumentos de obtenção de dados. Esta seção também apresenta os critérios para análise dos resultados, a contextualização do estudo de caso proposto e as proposições da pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados e análises do estudo demonstrando as dinâmicas de coopetição na rede de produção de goma de mandioca em Campina Grande e a validação das proposições da pesquisa. Por fim, a última seção dispõe acerca das considerações finais derivadas do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Redes interorganizacionais

Os esforços para sobrevivência e competitividade das pequenas e médias empresas (PMEs) se têm voltado cada vez mais para as parcerias, como forma alternativa de estratégia competitiva (Varrichio, Diogenes, Jorge & Garnica, 2012). Dessa forma, surgem as redes interorganizacionais ou redes de cooperação que podem ser descritas, geralmente, como pequenas e médias empresas concorrentes que se unem em prol de atingir determinado objetivo que não conseguiriam sozinhas (Bortolaso, Renato Verschoore & Valle Antunes Júnior, 2012). As redes de PMEs se apresentam como uma terceira via organizacional e incentivam o acesso rápido a recursos

e *know how* que normalmente não podem ser produzidos internamente nas organizações de forma isolada (Vilga, Farah, Neto & Giuliani, 2007).

As redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre as empresas participantes da rede. Para Olave e Amato Neto (2001), rede de empresas é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham laços financeiros entre si. Nesse mesmo sentido, Casarotto Filho e Pires (2001) estudaram a cooperação entre pequenas e médias empresas verificando que pode assegurar a sobrevivência delas; e Olave e Amato Neto (2001) consideram como uma solução viável para as PMEs fazerem frente às grandes corporações gerando condições para dominar todas as etapas da cadeia de valor (produção, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia de gestão, logística de distribuição e *marketing*).

Para Casarotto Filho e Pires (2001) e Sohn (2015), a relação interempresarial pode proporcionar às PMEs ganhos que influem diretamente em seu desenvolvimento, como reavaliação gerencial, maior qualidade dos produtos e serviços oferecidos, renovação dos processos produtivos e compartilhamento de informações e conhecimentos contribuindo, dessa forma, para a manutenção da dinâmica organizacional e para o fortalecimento do ambiente competitivo.

Indo além da perspectiva de redes, Porter (1998) estabeleceu o conceito de *cluster*, como um tipo de macrorrede interorganizacional. Um *cluster* é uma concentração geográfica de empresas do mesmo setor, portanto, colocalizadas. Ainda que alguns autores considerem *cluster* como um tipo de rede interorganizacional, é preciso salientar alguns fatos. Primeiramente, dentro de um *cluster* podem existir várias redes interorganizacionais. Segundo, a colocalização nem sempre pressupõe a formação de uma rede com participação efetiva de todos. Na verdade, “num cluster encontra-se um amplo escopo para a divisão de tarefas entre as empresas” (Olave & Amato Neto, 2001, p. 297). Estes mesmos pontos podem ser aplicados à perspectiva de aglomerados produtivos locais, os APLs, cuja relação entre os participantes pode incluir uma única rede ou várias.

Pode-se concluir que a visão de *cluster* ou APL, conforme ficou mais conhecido no Brasil, é mais ampla que a de redes, pois uma rede empresarial pressupõe o direto envolvimento em relações interorganizacionais, conceituando-se como um grupo de empresas que cooperam para o desenvolvimento de um projeto conjunto, complementando-se entre si, buscando eficiência coletiva para a melhoria da competitividade (Ceglie, Clara & Dini, 1999), porém, é um conjunto fechado de vínculos selecionados e sócios preferenciais tendo, portanto, um caráter excludente (Ceglie et al., 1999).

2.2 Tipologias de redes interorganizacionais

As redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Dessa forma, alguns autores demonstraram em suas respectivas perspectivas como essas redes podem estar estruturadas, ou melhor, como se dividem e, assim, na literatura de gestão se encontram diferentes tipologias ou arquétipos, como as alianças estratégicas, redes familiares, redes horizontais de cooperação, redes verticais, entre outras. “A diversidade de tipologias de redes interorganizacionais provocou certa ambiguidade no próprio entendimento do termo” (Balestrin & Vargas, 2004, p. 207).

Olave e Amato Neto (2001), baseado nos estudo de Grandori e Soda (1995), propuseram uma tipologia conhecida como Redes Interempresariais classificadas de acordo com a centralização, o grau de cooperação e de formalização (Quadro 1).

Quadro 1. Tipologia de redes interempresariais

Tipologia	Descrição
Redes Sociais	São redes cujos relacionamentos dos participantes não são regidos por contratos formais.
Redes Burocráticas	São redes regidas por contratos formais que estabelecem regras, tais como a maneira na qual devem relacionar-se os participantes, bem como será o fornecimento dos produtos e serviços.
Redes Proprietárias	São aquelas que ocorrem pela formação de acordos para o compartilhamento de recursos e direito de propriedade, em geral, voltadas para as áreas de pesquisa e desenvolvimento.

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

No quesito centralização, considera-se uma divisão em dois tipos paralelos: o *simétrico* (ocorre em redes que não têm uma empresa centralizadora que governe a rede e os integrantes detêm direitos e deveres iguais) ou o *assimétrico* (acontece em redes nas quais existe a presença de uma empresa centralizadora nas atividades da rede regendo as regras impostas). Outra classificação de redes é trazida por Balestrin & Vargas (2004), o qual apresenta um Mapa de Orientação Conceitual baseado em quatro quadrantes (Quadro 2).

Quadro 2. Mapa de Orientação Conceitual das redes

Redes Verticais: a dimensão da hierarquia.

Nesse tipo de rede a estrutura que predomina é a vertical, que são relações típicas entre empresas matriz/filial, pelo fato de que as filiais possuem pouca autonomia administrativa e jurídica. Além disso, são empresas que querem estar mais próximas de seus clientes, por isso, aportam de filiais para poder abranger um maior espaço e atender a maioria dos clientes

Redes horizontais: a dimensão da cooperação. São redes de cooperação interorganizacionais em que cada empresa tem o livre arbítrio de comandar suas operações individualizadas, “mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta” (Balestrin & Vargas, 2004, p. 208) em prol de atingir determinados objetivos;

Redes Formais: a dimensão contratual. Essas redes são regidas por contratos formais, que estabelecem regras de conduta entre os participantes da mesma. São exemplos de redes desse tipo as alianças estratégicas, as joint-ventures, franquias;

Redes Informais: a dimensão da convivência. Nesse tipo de rede prevalece a confiança, pois não existem contratos formais para o estabelecimento de regras, mas agem em interesses mútuos de cooperação e o objetivo da rede é o compartilhamento de informações e a troca de experiências.

Fonte: Adaptado de Balestrin e Vargas (2004).

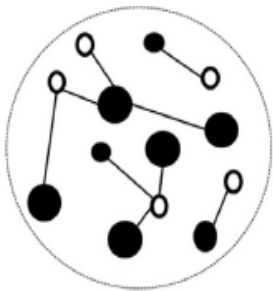
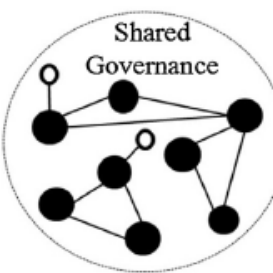
Casarrotto Filho et al. (1998) apresenta dois tipos de redes para pequenas e médias empresas. Sua classificação é avaliada com base no nível de dependência que produz um grau de hierarquia na rede. Assim, formam-se redes no modelo *top-down*, cujas empresas menores fornecem produtos e serviços direta ou indiretamente para uma empresa “foco” e também ocorrem “contratações, terceirizações e outras formas de repasse de produção” (Olave & Amato Neto, 2001, p. 297). Ou se formam redes no modelo

flexível, que acontece quando as PME se unem em prol de um único objetivo e cada empresa é responsável por uma parte do processo de produção.

Outras tipologias de redes ou denominações podem ser encontradas na literatura de gestão, mas também são observados pontos em comuns nas perspectivas dos autores, como o foco na hierarquia da rede, grau de centralização e objetivos em comum, pois estes pontos são determinantes na formação da rede e nos tipos de relacionamentos entre os participantes.

Especificamente tratando de redes de fornecimento, Pathak, Wu e Johnston (2014) propõem um marco teórico baseado em quatro elementos que estão inter-relacionados e que são comuns a este tipo de rede: *tarefas em nível de empresa, vínculos entre empresas, objetivos em nível de rede e governança*. Esses elementos estão presentes nas redes e fornecem fundamentos para podermos distinguir uma categorização de rede que melhor se adapta a cada realidade analisada. Com base nesses quatro elementos, Pathak, Wu e Johnston (2014) determinaram quatro tipos de rede, que são: *Comunidade, Federação, Consórcio e Hierarquia*. O quadro 3 sintetiza as características e configuração destes tipos de rede considerando os quatro elementos de análise dispostos por estes autores.

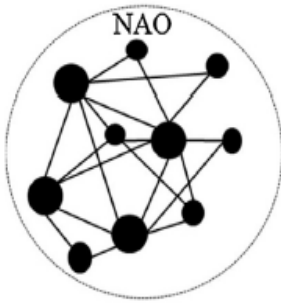
Quadro 3. Características e configuração de redes

Tipologia e configuração	Elementos de análise e características
	<p>Tarefas em nível da empresa - Venda de produtos ou serviços para comprador final; ocasionalmente, colabora ou obtém material de outro fornecedor.</p> <hr/> <p>Vínculos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atividades de cooperação (Presença de vínculos) - As empresas podem associar-se temporariamente para prosseguir atividades conjuntas. Ex.: promoção. - Atividades de competição (Ausência de vínculos) - As empresas individualmente tentam atrair a atenção do cliente para produtos e serviços similares a uma concorrência de preço direto. <hr/> <p>Objetivos em nível de rede - Sinalização: agrega fornecedores fragmentados sob uma bandeira comum para atender a demanda de uma comunidade local.</p> <hr/> <p>Governança de rede - Valores compartilhados, organização mínima administrada pela rede ou por terceiros.</p>
	<p>Tarefas em nível da empresa - Fabricação de peças ou desenvolvimento de soluções tecnológicas.</p> <hr/> <p>Vínculos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atividades de cooperação (Presença de vínculos) - Satisfazem conjuntamente a demanda de um cliente comum e cooperam compartilhando recursos. - Atividades de competição (Ausência de vínculos) - As empresas podem competir em preços, desenvolvimento de capacidades superiores e ser líderes para o cliente. <hr/> <p>Objetivos em nível de rede - Agrupamento de recursos: os fornecedores coordenam para satisfazer a demanda do cliente. As empresas podem subcontratar dentro da federação uma vez que uma empresa líder foi selecionada.</p> <hr/> <p>Governança de rede - Conselho eleito formalmente representado por membros de cada parceiro da federação.</p>

Tarefas em nível da empresa - Executa P&D e desenvolve novos conhecimentos.

Vínculos

- **Atividades de cooperação (Presença de vínculos)** - Trabalhar em conjunto para combater as ameaças dos novos concorrentes no mercado. O conhecimento é compartilhado para alcançar um propósito ou resolver um problema comum.
 - **Atividades de competição (Ausência de vínculos)** - As marcas individuais da empresa competem frente a frente. As empresas competem para alavancar a aprendizagem do consórcio.
-



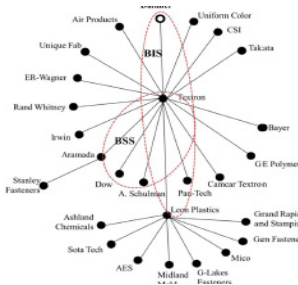
Objetivos em nível de rede - Desenvolvimento de conhecimento: o comprador e as empresas fornecedoras colaboram para desenvolver novas tecnologias ou padrões.

Governança de rede - Organização administrada pela rede que atua independentemente de membros individuais e tem direitos legais para fazer cumprir contratos.

Tarefas em nível da empresa - Fabrica peças ou desenvolve tecnologia. Executam tarefas de complexidade variáveis dependendo da sua posição na hierarquia.

Vínculos

- **Atividades de cooperação (Presença de vínculos)** - O comprador e os fornecedores cooperam para cumprir os pedidos dos clientes. A cooperação pode estender-se a atividades operacionais como logística, distribuição e desenvolvimento de novos produtos.
 - **Atividades de competição (Ausência de vínculos)** - As empresas competem para garantir o controle sobre a cadeia de suprimentos. Especificamente, as empresas podem competir no acesso a recursos comuns ou em questões como preço, volume, prazos de entrega ou qualidade.
-



Objetivos em nível de rede - Produção contratual: cumprir ordens para clientes finais transformando matéria-prima em produtos acabados.

Governança de rede - O comprador individual ou empresa fornecedora atua como a organização principal. A governança é principalmente através de contratos.

Obs.: O tamanho das empresas é representado pelo tamanho do círculo. Círculos pretos são empresas e círculos brancos, clientes finais.

Fonte: Elaboração própria a partir de Pathak, Wu e Johnston (2014) As tarefas em nível da empresa dizem respeito às atividades inerentes à mesma tais como compra, venda, produção, distribuição, entre outras. Já o vínculo entre empresas se refere à maneira como as empresas se relacionam e cooperam umas com as outras. “Consideramos os vínculos relacionais como indicadores de cooperação entre empresas, enquanto a ausência de vínculos indica concorrência” (Pathak, Wu & Johnston, 2014, p. 256). Por sua vez, as empresas da rede se unem para completar tarefas operacionais em prol de atingir determinados objetivos coletivos, representando os objetivos em nível de rede. Por último, segundo os autores, a governança de rede trata dos mecanismos utilizados para monitorar e controlar o grupo a fim de proteger os interesses da comunidade.

2.3 Configurações de redes como estratégia competitiva: dimensões e vantagens

As redes interorganizacionais são apontadas como uma boa fonte de estratégias competitivas e vantagens, pois, ao cooperarem umas com as outras em busca de um objetivo em comum, elas conseguem buscar clientes, mercados, fornecedores, recursos, tecnologia, entre outros, que não conseguiriam de forma individualizada (Luo, 2005).

Dessa forma, Olave e Amato Neto (2001) apontam algumas vantagens que, para eles, são tidas como principais: mesmo participando de uma rede em nível individual, cada empresa pode especializar-se em algum tipo de operação a seu critério sem depender das demais empresas; pode-se escolher os participantes da rede de acordo com o grau de afinidade entre eles; e as empresas da rede podem especializar-se e focar nas atividades primárias e terceirizar as atividades de apoio.

Em termos das PMEs, são apontados principalmente três fatores motivadores da participação em redes e que explicam o sucesso desta estratégia: a economia de escala gerada pelas operações em redes, a geração de um ambiente de confiança e cooperação que coexiste com a competição e o estado de bem-estar social ocasionado pelo aumento de eficiência coletiva no setor (Balestrin & Vargas, 2004).

De acordo com Balestrin e Vargas (2004), a dimensão da confiança e cooperação são fatores essenciais para o sucesso das redes de PMEs. A confiança

mútua é a base para uma sólida relação de cooperação, especialmente entre concorrentes (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016), e a criação deste ambiente de confiança precisa ser construída ao longo do tempo com base em interdependência, similaridades, vínculos sociais e comerciais, além de participação nas decisões da rede (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017a). Nesse aspecto, as redes de PMEs, e ainda mais se estiverem em ambientes de APLs, têm vantagens sobre redes de grandes empresas, pois a formação de vínculos sociais, descentralização do poder e características em comum são facilitadas, gerando as boas relações e a confiança que conduzem à obtenção das vantagens competitivas (Balestrin & Vargas, 2004; Moreira, 2015).

Por outro lado, outros pesquisadores se dedicaram a identificar as principais finalidades estratégicas alcançadas pelas empresas ao participarem de redes interorganizacionais, como, por exemplo, os estudos de Balestrin e Vargas (2004) e Luo (2005). Uma primeira finalidade são as trocas interfirmas, ou seja, transações diretas – compra e venda, trocas de informações, amizade, apoio, competências etc. Outra finalidade destacada é a credibilidade organizacional frente ao mercado que a empresa ganha ao estar afiliada a uma rede sólida. O terceiro objetivo dos participantes é o acesso a recursos que não possuem, como tecnologias, facilidades para ingresso em novos mercados, suprimentos etc. Por último, destaca-se a finalidade relacionada aos ganhos financeiros gerados tanto pela ampliação de mercado quanto pelo compartilhamento de riscos e recursos que geram redução de custos (Balestrin & Vargas, 2004; Human & Provan, 1997).

2.4 Gestão estratégica baseada em coopetição

Na atualidade, considera-se a presença do comportamento de coopetição em todas as instâncias organizacionais, ou seja, é um comportamento base tanto a nível individual como em nível intraorganizacional, interorganizacional e inter-redes (Peng, Pike, Yang & Roos, 2012). Trata-se de uma visão mais realista do mercado e suas relações cooperativas, pois considera a presença de competição nesses relacionamentos, a qual ocorre por vários motivos e benefícios de diversas ordens (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017b). Cygler, Gajdzik e Sroka (2014) apontam que participar de uma rede que abarque o maior número de empresas do setor é essencial para o

sucesso de uma empresa no mercado. Esses autores denominam de estratégia *Octopus* a forma como as grandes empresas estão operando no mercado através de redes interorganizacionais para a obtenção de vantagens competitivas. Aplicando ao caso das PMEs, estar colocalizado, participando de um *cluster* ou APL, torna-se um ponto chave para ingressar na rede representativa do setor e em prática da estratégia *Octopus*.

Uma adequada gestão estratégica da coopetição pode conduzir à obtenção de vantagens competitivas derivadas da relação entre os participantes. No entanto, é preciso destacar que, apesar de a coopetição ser um comportamento híbrido de cooperação e competição, nem sempre significa equilíbrio na relação, nem na obtenção das vantagens (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017b). A ação da rede interorganizacional cooperativa irá gerar vantagens coletivas, mas a apropriação destas vantagens se dá em nível individual e, portanto, depende das competências de cada empresa (Hervas-Oliver & Boix-Domenech, 2013). Além disso, em função dos tipos de participantes e seus objetivos, algumas relações podem tender mais à competição e outras mais à cooperação.

Dagnino e Padula (2002) indicam que quanto mais perto do consumidor final estão os participantes da rede, maior é a tendência a uma relação cooperativa baseada em competição, enquanto que participantes mais distantes do mercado final apresentam relação cooperativa baseada em cooperação. Resumindo, a coopetição é um comportamento inerente nas redes de fornecimento e as variações entre cooperação e competição ocorrem diferentemente em cada arquétipo de rede, manifestadas por meio das decisões individuais das empresas de formarem ou dissolverem laços na rede (Pathak, Wu & Johnston, 2014). Considerando o marco teórico apresentado anteriormente, os estudos desses autores indicam que as redes configuradas na modalidade Comunitária apresentam baixos níveis de concorrência e cooperação; o arquétipo Federação, embora possa competir por preço e ser líder para o cliente, coopera com recursos e fornecedores para garantir a demanda de um cliente; por outro lado, a configuração Consórcio tende a apresentar concorrentes mais ferozes, mais competitivos e que cooperam para superar riscos de mercado e, assim, produzem uma relação de coopetição baseada em competição; por fim, no caso da rede Hierárquica, a própria estrutura da rede em forma de interdepen-

dência e verticalização pode gerar tanto um equilíbrio de forças competitivas e cooperativas quanto uma tendência à competição por benefícios (Pathak, Wu & Johnston, 2014).

A identificação destes nós de comportamento de cooperação/competição pode ser a chave para o gerenciamento estratégico da cooptação e a geração de melhores resultados para os participantes. A gestão da tensão inerente das relações de cooptação tem sido discutida em muitas pesquisas e apontada como fator chave para a consolidação de redes interorganizacionais (Czakon & Czernek, 2016). Finalizada a base teórica, o trabalho segue com a indicação dos caminhos metodológicos.

3. METODOLOGIA

Este estudo foi exploratório e descritivo, realizado por meio de questionários aplicados pessoalmente e analisados por meio de estatística descritiva. A pesquisa primária utilizou uma amostra intencional baseada na técnica de bola de neve, a qual é uma forma de amostragem não probabilística que utiliza cadeias de referências, sendo, portanto, um método eficaz para um critério pré-determinado para a seleção de participantes (Bryman & Bell, 2015; Vinuto, 2016). No caso em questão, buscou, a partir de uma grande empresa do setor, identificar outras empresas que mantinham relações comerciais no setor e assim fazem parte da cadeia produtiva da goma de mandioca na região de Campina Grande, Paraíba. As empresas indicadas ao serem entrevistadas também indicavam outras com as quais mantinham algum tipo de contato relacionado ao setor. Ao final, obteve-se uma amostragem de 59 participantes.

Configurou-se como um tipo de estudo de caso por tratar-se de uma metodologia que permite analisar um fenômeno ou objeto de estudo em seu contexto real e permite utilizar múltiplas fontes de evidência, realizando análises tanto qualitativas quanto quantitativas. O uso de estudo de caso como metodologia de pesquisa foi aplicado por Yin (1998) em temas relacionados a associações e acordos de cooperação empresarial, bem como também é um método largamente utilizado em estudos organizacionais e de gestão (Villarreal Larrinaga & Landeta Rodriguez, 2010).

Por um lado, objetivando propor um método prático para identificar arquétipo de redes interorganizacionais a partir de uma proposta teórica, desenvolveu-se um instrumento de pesquisa empírica que testa uma escala para cada arquétipo. Por outro lado, objetivando garantir a confiabilidade das análises, e seguindo orientações de Yin (1998), foram buscadas formas de garantir a validade interna da pesquisa, portanto, definiu-se a busca de padrões de comportamento comum (*pattern matching*), os quais resultam ser um procedimento analítico baseado na comparação de um padrão obtido empiricamente com outro preestabelecido. Para isto, definiram-se os padrões de arquétipos de redes definidos por Pathak, Wu e Johnston (2014) e suas características em termos de tarefas em nível da empresa, vínculos, objetivos em nível de rede e governança da rede, os quais foram anteriormente explicitados no Quadro 1. Com base nestas variáveis, foi desenvolvido um questionário aplicado aos participantes da rede de produção da goma de mandioca.

O questionário foi dividido em três partes. A primeira parte continha questões de classificação do respondente para situar sua posição na rede, tempo de permanência, tamanho, tipo de empresa etc. A segunda parte foi composta de 23 questões que representam as variáveis explicativas do comportamento dos arquétipos de redes de Pathak, Wu & Johnston (2014). Dessas questões, 18 são em escala de avaliação de 10 pontos, sendo 1 a mais baixa pontuação do item e 10 a maior pontuação. E 5 questões são em escala dicotômica de sim ou não. A terceira parte do questionário foi composta de 7 questões também em escala de 10 pontos, definindo o nível comportamental da empresa dentro da rede referente a questões que conduzem a comportamentos coopetitivos, competitivos ou cooperativos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tapioca é uma iguaria tipicamente brasileira, de origem indígena e descoberta em Pernambuco, feita com a fécula ou goma extraída da mandioca que, ao ser espalhada em uma chapa ou frigideira aquecida, aglutina-se e se transforma em um tipo de panqueca ou crepe seco. O recheio varia, mas o mais tradicional é feito com coco ou queijo coalho. É um quitute muito comum nas regiões Nordeste e Norte do Brasil. Livre de glúten, ao contrário das farinhas de trigo e de boa parte das farinhas de aveia,

e praticamente de qualquer lipídio, a tapioca tem sido alardeada como bom substituto ao pão e a produção nacional está distribuída por região do País: Nordeste (31,75%), Norte (30,72%), Sul (22,11%), Sudeste (10,44%) e Centro-Oeste (4,98%) (Sebrae, 2018).

Campina Grande é um município brasileiro no estado da Paraíba com população estimada de 410.332 habitantes, sendo a segunda cidade mais populosa da Paraíba, e sua região metropolitana, formada por dezenove municípios, possui uma população estimada em 638.017 habitantes. A cidade possui o segundo maior PIB entre os municípios paraibanos, representando 15,63% do total das riquezas produzidas na Paraíba (Prefeitura Municipal de Campina Grande, 2018).

A aplicação do questionário contou com uma amostra de 59 respondentes que operam com o produto goma de tapioca. Classificados em função das questões da primeira parte do questionário, verificou-se que 4,4% das empresas (3 respondentes) correspondem à indústria de goma de mandioca; 41,2% (28 respondentes) foram comércios varejistas; e 54,4% (37 respondentes) pertencem à categoria de comércio atacadista. Com relação ao perfil dos respondentes, verificou-se que 56 empresas estão localizadas na cidade de Campina Grande, representando 95% da amostra, enquanto os outros 5% estão na cidade de Lagoa Seca (com 3%) e João Pessoa (2%).

Referente aos cargos exercidos pelos entrevistados, pode-se destacar que os gerentes correspondem a 42% do total da amostra, totalizando 25 respostas; seguidos dos colaboradores com 32% e os empreendedores com 26%. Quanto ao tempo de atuação das empresas, vale destacar que 55,9% ou 33 respondentes atuam há mais de 10 anos no mercado; seguidos por 12 empresas, correspondendo a 20,3% da amostra, que atuam entre 6 e 10 anos; 10,2% das empresas estão no mercado de 3 a 6 anos; e outros 10,2% atuam de 1 a 3 anos. Por fim, apenas 2 empresas entrevistadas correspondem a 3,4% e atuam há menos de 1 ano.

No que se refere ao porte da empresa, as microempresas correspondem a 33,9% da amostra (20 empresas); 32,2% são pequenas empresas, representando 19 respondentes; 15,3%, média empresa com 9 respostas; 13,6%, grandes empresas, contando com 8 respondentes; e apenas 5,1%,

com 3 entrevistados, são microempreendedores individuais. A classificação do porte da empresa foi definida pelos valores de faturamento segundo as normas fiscais vigentes.

Com relação aos vínculos existentes entre as empresas e seus parceiros (aqui se enquadram consumidores, fabricantes, distribuidores, entre outros), observou-se que 50,8% (30 respondentes) das empresas entrevistadas possuem até cinco vínculos com parceiros da rede de produção de goma de mandioca, seguido de 33,9% (20 entrevistados) que alegam ter de 5 a 15 vínculos e 15,3% (9 respostas) das empresas possuem mais de 15 vínculos.

As questões desenvolvidas pela metodologia desta proposta de pesquisa baseada nos arquétipos de Pathack et al. (2014) apresentaram os resultados descritos a seguir.

A Tabela 1 apresenta cinco questões que buscam identificar as tarefas em nível da empresa dentro da rede, indicando que quanto maior a pontuação concedida, mais próximo está do comportamento comum (*pattern matching*) preestabelecido em base aos critérios dos arquétipos analisados. Assim, observa-se que a maior pontuação foi na questão 1_T, a qual indica formação de rede no padrão de Comunidade. Todas as outras pontuações foram menores que 2 em uma escala de 1 a 10, portanto, com baixa significância.

Tabela 1. Análise da dimensão Tarefa em nível de empresa na rede de goma de mandioca de Campina Grande

Questão em escala de pontuação de 1-10	Média	Arquétipo
1_T: Faz a venda de produtos ou serviços direto para o consumidor de goma de mandioca, ou seja, comprador final.	9,1	Comunidade
2_T: Colabora ou obtém material de outro fornecedor na região.	1,63	Comunidade
3_T: Fabrica peças ou desenvolvimento de soluções tecnológicas para outras empresas da rede de produção de goma de mandioca.	1,0	Federação
4_T: Executa tarefas muito complexas na cadeia produtiva da goma de mandioca.	1,27	Consórcio
5_T: Ocupa uma alta posição hierárquica na cadeia produtiva da goma de mandioca.	1,86	Hierarquia

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 2 apresenta 9 questões divididas em grau de cooperação e competição que visam a identificar os vínculos existentes entre os parceiros da rede para se enquadrarem no padrão comum estabelecido. Dessa forma, pode-se observar que 4 variáveis apresentam valores superiores a 5, dos quais 3 estão relacionados à competição, indicando que as empresas tendem mais a competir do que a cooperar enquanto as outras 5 variáveis, a maioria relacionada à cooperação, apresentaram valores baixos. Destaca-se a concorrência pela absorção do conhecimento gerado na rede assim como concorrência por preço e controle da cadeia de suprimentos. Por outro lado, na cooperação surge um pequeno grau de associações temporárias para atenderem o mercado, mas no geral a pontuação relativa a ações de cooperação está com baixos níveis na rede.

No entanto, para apontar qual dos arquétipos essa dimensão está mais próxima, é necessário estabelecer a média geral de cada arquétipo englobando as variáveis cooperação e competição. Também se buscou verificar um índice de cooperação calculado pelo rateio entre cooperação e competição, fazendo a divisão valor de cooperação pelo de competição de cada arquétipo e chegando-se aos valores estabelecidos na tabela 2. O resultado indicou que o arquétipo de Comunidade predomina na dimensão Vínculos na rede de goma de Mandioca de Campina Grande.

Tabela 2. Análise da dimensão Vínculos na rede de goma de mandioca de Campina Grande-PB

Questão em escala de pontuação de 1-10	Média	Arquétipo	Média Geral	Arquétipo
6_V: Faz associações temporárias para cooperar com outras empresas da rede de produção de goma de mandioca para realizar atividades conjuntas, como promoção ou logística (distribuição).	3,14	Cooperação Comunidade	1,70	Comunidade
7_V: Atua individualmente no mercado numa competição de preço para atrair o cliente.	1,85	Competição Comunidade		

8_V: Satisfaz conjuntamente com outras empresas a demanda de um cliente comum e cooperam compartilhando recursos.	2,25	Cooperação Federação	0,40	Federação
9_V: Compete em preços, desenvolvimento de diferenciais e busca ser líder no mercado de produção/comercialização da goma de mandioca.	5,07	Competição Federação		
10_V: Trabalha em conjunto com outras empresas da cadeia produtiva de goma de mandioca para combater as ameaças dos novos concorrentes no mercado.	1,27	Cooperação Consórcio	0,35	Consórcio
11_V: Compartilha conhecimento com outras empresas do setor para alcançar um propósito comum ou resolver um problema comum.	1,95	Cooperação Consórcio		
12_V: Compete com outras empresas da rede de produção de goma de mandioca para absorver o conhecimento gerado.	9,1	Competição Consórcio		
13_V: Cooperar com fornecedores para cumprir os pedidos dos clientes.	5,45	Cooperação Hierarquia	0,77	Hierarquia
14_V: Compete no setor para garantir o controle sobre a cadeia de suprimentos.	7,05	Competição Hierarquia		

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 3 traz a análise da dimensão Objetivos em nível da rede que indica se as empresas da rede estão unidas em prol de atender seus clientes. Com isso, pode-se observar que, quanto maior o valor da variável, mais próximo está o arquétipo de padrão comum e, dessa forma, o arquétipo Comunidade obteve maior média com 1,97. Os outros três arquétipos obtiveram pontuação semelhante aproximada a 1,1. Assim, novamente o padrão de Comunidade prevalece na rede. Porém, vale destacar que todos os arquétipos pontuam muito baixo nas questões relacionadas aos objetivos da rede, o que demonstra a inexistência de união, conscientização sobre objetivos comuns, coordenação e colaboração entre os participantes.

Tabela 3. Análise da dimensão Objetivos em nível da rede de goma de mandioca de Campina Grande-PB

Questão em escala de pontuação de 1-10	Média	Arquétipo
15_O: Promove a união e conscientização das empresas da rede de produção de goma de mandioca sobre a existência de objetivos em comum.	1,97	Comunidade
16_O: Coordena as empresas da rede de produção de goma de mandioca para satisfazer a demanda do mercado, agindo como um líder na rede.	1,1	Federação
17_O: Cumpre com ordens predefinidas pelo acordo entre os participantes da rede de produção de goma de mandioca.	1,0	Hierarquia
18_O: Colabora na geração de conhecimento novo e compartilhado com as empresas da rede de produção de goma de mandioca.	1,11	Consortio

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 4 apresenta os resultados da análise da dimensão Governança da rede, que visa a identificar se existe alguma formalidade no que tange à organização da rede e se as mesmas respondem por contratos ou atuam independentemente de acordos. Esta dimensão continha questões em escala dicotômica de sim ou não. Assim, apurou-se o percentual de casos positivos para verificar o atendimento à característica que define o arquétipo. Das questões apresentadas, 16,9% dos respondentes marcaram positivamente para o item 19_G, indicando reconhecer uma organização mínima de administração da rede, ou seja, a governança de rede é muito baixa neste caso analisado. Portanto, novamente o único arquétipo que apresentou resultados foi o de comunidade. As outras questões não tiveram resposta positiva por nenhum dos participantes da amostra, indicando que não há nenhum tipo de administração formal da rede.

Tabela 4. Análise da dimensão Governança da rede de goma de mandioca de Campina Grande

Questão em escala de pontuação de 1-10	Média	Arquétipo
19_G: Existe uma organização mínima de administração da rede de produção de goma de mandioca?	16,9%	Comunidade
20_G: Existe um conselho eleito formalmente representado por membros da rede de produção de goma de mandioca?	0	Federação
21_G: Existe uma organização administrada pela rede que atua independentemente de membros individuais e tem direitos legais para fazer cumprir contratos?	0	Consorcio
22_G: Existe na rede de produção de goma de mandioca um comprador individual ou empresa que atua como a organização principal?	0	Hierarquia
23_G: A governança da rede de produção de goma de mandioca é baseada principalmente através de contratos?	0	Hierarquia

Fonte: Elaborado pelos autores.

A parte final do questionário buscou identificar variáveis que agem sobre o comportamento de coopetição, competição ou cooperação. Segundo (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017), a conformação de poder, confiança mútua, grau de dependência, *partnering* e formação de vínculos internos e externos (*networking*) são pontos importantes para gerar nós de coopetição. Analisando estas questões (Tabela 5), observou-se que a percepção de núcleos de poder (Q_1) obteve uma pontuação de 4,39, o que representa 43,9% de peso numa variável relacionada à competição enquanto a variável diretamente relacionada ao comportamento de cooperação (Q_4) obteve média de 2,14 indicando apenas 21,4% de existência de real cooperação entre os produtores e comerciantes relacionados à goma de mandioca em Campina Grande.

A questão Q_2 representa a percepção do respondente com relação ao grau de dependência entre os parceiros da rede, o que é indicado pela literatura de gestão como uma alavanca para o comportamento de coopetição (Bengtsson & Kock, 1999; Kylänen & Rusko, 2011; Luo, 2005). Esta

questão recebeu a maior média deste grupo de itens, ficando com pontuação média de 8,54, o que demonstra que os participantes da rede estão cientes do alto grau de dependência entre eles para atender o mercado.

Outro item apontado pela literatura como favorável ao comportamento de cooperação é a existência de confiança mútua entre os participantes de uma rede. Neste quesito, a questão Q_3 obteve média de 5,78, o que representa um nível de confiança mútua mediana entre as organizações produtoras de goma de mandioca (Tabela 5).

Porém, igualmente à questão relacionada à efetiva cooperação, conforme apresentado na tabela 5, a formação de *networks* tanto interna (Q_5) como externa (Q_6) apresentou baixa pontuação média. A existência de alianças internas entre os participantes para explorarem novos mercados recebeu média de 2,58 e o uso de terceirização de atividades secundárias por meio de parcerias externas à rede teve nota média de 1,05, ou seja, indica muito pouco uso desta estratégia (Tabela 5).

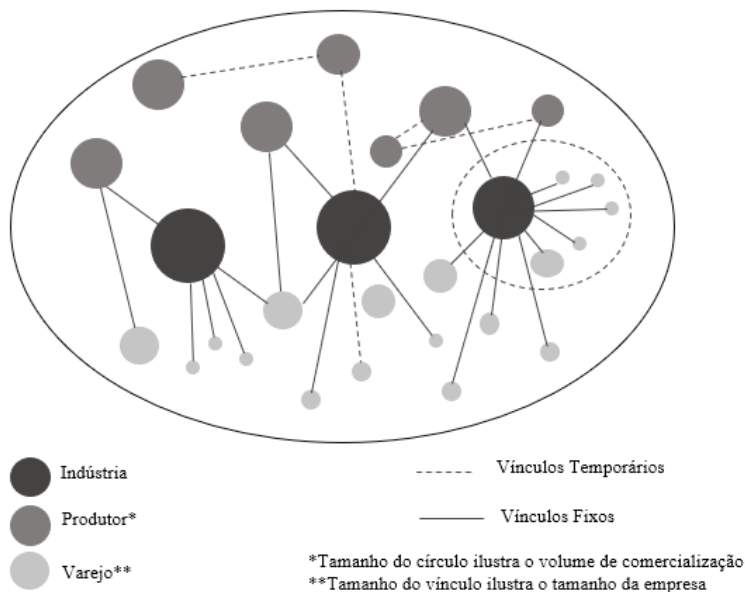
Tabela 5. Variáveis diversas que agem no comportamento de cooperação, cooperação e competição na rede de goma de mandioca em Campina Grande-PB

Questão	Pontuação média
Q_1: Exerce influência ou força sobre a rede de goma de mandioca.	4,39
Q_2: Depende de outros parceiros da rede de goma de mandioca.	8,54
Q_3: Gera confiança mútua entre os participantes da rede de goma de mandioca.	5,78
Q_4: Compra em conjunto com outros participantes da rede para garantir economias na compra de insumos ou goma de mandioca.	2,14
Q_5: Faz alianças com outros participantes da rede de goma de mandioca para explorar novos mercados (cidades, estados).	2,58
Q_6: A empresa mantém as atividades primárias da cadeia de valor de produção/comercialização de goma de mandioca e terceiriza as atividades secundárias.	1,05

Fonte: Elaborado pelos autores.

No geral, a Tabela 8 indica que, apesar da alta consciência sobre o grau de dependência entre os participantes da rede e um nível médio de confiança mútua, as parcerias ainda são baixas, bem como a formação de redes estratégicas e que existem elementos de influência e poder que podem estar impedindo uma formação de comportamento de coopetição baseado em cooperação, deixando mais próximo ao comportamento de coopetição baseado em competição.

Os resultados gerais obtidos, considerando os critérios aplicados para avaliar a rede de tapioca, mostraram que o grupo está na fase do arquétipo comunidade, com vínculos fixos que tendem a um grau de hierarquização da rede definido pela formação de mercado, porém ainda não existe nenhum grau de governança de rede. Esses vínculos fixos são mais na ordem de atendimento da cadeia vertical de fornecimento, sendo menos frequentes as associações entre os participantes no mesmo nível da cadeia enquanto os vínculos temporários são poucos, porém expressam melhor a coopetição-competitiva, por exemplo, na formação de parcerias para compras, logística ou promoção (Figura 1).



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 1. Arquétipo da rede de goma de mandioca em Campina Grande-PB

A Figura 1 mostra que a rede de Goma de Tapioca em Campina Grande é do tipo Comunidade. Na dimensão Nível da tarefa, verificou-se que a maioria dos participantes são pequenos empreendedores que fazem a venda de produtos ou serviços diretamente para o consumidor de goma de mandioca, ou seja, para o comprador final. Em geral, os participantes da rede estão ao redor de *players* dominantes no mercado que são as indústrias. Na dimensão Nível dos Vínculos, observa-se que existem poucos vínculos entre eles, a grande maioria derivada de relações comerciais em cadeia produtiva verticalizada.

Ainda que existam associações temporárias de cooperação entre os participantes da rede para atividades específicas, como promoção ou distribuição, não há coordenação centralizada, formalizada ou qualquer tipo de governança de rede. A grande maioria atua individualmente focando sua atratividade na competitividade de preços e de diferenciais produtivos. Em alguns casos, verificou-se que os parceiros no mesmo nível da cadeia produtiva se reúnem para satisfazer conjuntamente uma demanda de um cliente comum e cooperam compartilhando recursos. Porém, sobressai-se a competição entre os participantes pelo controle da cadeia de suprimentos.

Na Dimensão objetivos em nível de rede todas as variáveis tiveram patamares muito baixos, mostrando que não há um grau de visão compartilhada o suficiente para estabelecerem objetivos em comum ainda que eles tentem promover a união e a conscientização das empresas da rede de produção de goma de mandioca sobre a existência de metas conjuntas. Por último, a dimensão governança se mostrou inexistente nesta rede, fato que reflete na organização dos participantes em prol de consolidarem suas estratégias conjuntas e o amadurecimento das relações de cooperação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na identificação de características de configuração de rede interorganizacional proposta pela literatura base utilizada, foi possível analisar o tipo de configuração existente na realidade local no contexto de produção e comercialização de goma de mandioca em Campina Grande-PB e, desta forma, realizar um teste empírico da escala proposta. O trabalho, ainda que sendo de cunho exploratório e com uma pequena amostragem, desenvol-

veu um questionário que oferece uma escala para os arquétipos de rede do Pathak, Wu (2014), sendo, então, um aporte à literatura de redes.

Assim, e de acordo com os resultados apresentados, a rede de goma de mandioca de Campina Grande-PB se classifica como sendo do tipo Comunidade, pois as questões que espelham este arquétipo receberam maior pontuação que as outras. Este resultado era esperado à medida que a maioria das empresas participantes faz a venda direta ao consumidor final e pouco cooperam entre si, fatos identificados como característicos de uma rede em formato de comunidade conforme os modelos adotados para esta análise.

Isso também se justifica pelo fato de as empresas entrevistadas estarem mais próximas do consumidor final e, dessa forma, buscam alternativas de atrair o cliente mesmo que para isso elas disputem em preço numa tentativa de manter-se líderes no mercado de goma de mandioca. Estudiosos da coopetição também indicam que a posição da empresa na cadeia produtiva ou de valor gera nuances entre cooperação e competição da escala de coopetição, sendo que quanto mais próxima a empresa está do consumidor mais tende a ter relações de coopetição baseadas em competição e, ao contrário, quanto mais distante do consumidor final, mais tende a ter relações de coopetição baseada em cooperação.

Além disso, outro resultado obtido desta análise de rede é em relação à governança, pois não existem contratos nem regras a serem seguidas pelas mesmas e isso se confirmou por meio das respostas dos entrevistados, quando apenas 16,9% afirmaram que existe uma organização mínima para administração da rede. No mais, a ausência de vínculos também se torna importante uma vez que quanto mais distantes as empresas estiverem umas das outras, em relação à afinidade, mais laços de competição haverá entre elas e mais baixas se tornam as relações de cooperação e de coopetição; muito embora nesta rede se tenha observado um alto grau de dependência, a qual possivelmente esteja relacionada à relação entre as grandes indústrias processadoras da goma de mandioca e as empresas varejistas.

Dessa forma, pode-se considerar que o objetivo geral da pesquisa foi atingido uma vez que se buscou oferecer um método e escala para identificar o tipo de configuração de rede interorganizacional. O teste empírico se

mostra válido, pois os resultados espelham uma rede formada por 3 grandes empresas líderes (indústrias) e seus vínculos atacadistas e varejistas. Os indícios levam para o arquétipo de Comunidade, como era esperado, com base no padrão estabelecido do modelo do Pathak, Wu & Johnston (2014), no qual a relação existente entre os participantes da rede num comportamento simultâneo de coopetição tendem mais para o lado de competir do que ao de cooperar existindo poucos vínculos entre os participantes e a presença de empresas dominantes.

Com isso, essa pesquisa se torna relevante pelo fato de que as pesquisas na área de coopetição ainda são poucas, bem como os estudos com escalas para definir padrões de rede também são necessários no contexto da pesquisa brasileira. Esta pesquisa encontrou limitações, sendo a principal delas referente ao tamanho de amostra devido à dificuldade de resposta dos participantes. Outra limitação foi a inexistência de uma escala previamente validada para os padrões sugeridos por Pathak, Wu & Johnston (2014) que pudesse ser tomada de modelo. Diante disso, sugerem-se pesquisas futuras de replicação desta escala desenvolvida para diferentes tipos de redes de forma a replicar a proposta contribuindo para a validação ou adaptação da mesma, pois a compreensão dos arquétipos dominantes nas redes contribui diretamente para a formação de estratégias de gestão das mesmas.

REFERÊNCIAS

- Balestrin, A. & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 8(Esp).
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks - To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bortolaso, I., Renato Verschoore, J. & Valle Antunes Júnior, J. A. (2012). Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e média empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(45).
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.

- Casarotto Filho, N. E., Castro, J. E., Fiod Neto, M. & Casarotto, R. (1998). Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor. *Anais Do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. CD-ROM*.
- Casarotto Filho, N. & Pires, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento*. Atlas.
- Ceglie, G., Clara, M. & Dini, M. (1999). Cluster and network development projects in developing countries: lessons learned through the UNIDO experience. *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, 269-292.
- Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M. (2016). A pesquisa sobre coopetição: Em direção a uma melhor compreensão do construto e sua aplicação no turismo. *Turismo-Visão e Ação*, 18(3), 424-447.
- Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M. (2017a). A associação baseada em coopetição nas redes interorganizacionais do turismo: Uma comparação entre Curitiba e Foz do Iguaçu, Brasil. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 19(64). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3326>
- Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M. (2017b). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.003>
- Cyglar, J., Gajdzik, B. & Sroka, W. (2014). Coopetition as a development stimulator of enterprises in the networked steel sector. *Metalurgija*, 53(3), 383-386.
- Czakon, W. & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64-74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.010>
- Dagnino, G. & Padula, G. (2002). Coopetition strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics for value creation. In *EURAM 2nd annual conference, Stockholm School of Entrepreneurship, Sweden* (pp. 8-10).
- Grandori, A. & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Hervas-Oliver, J.-L. & Boix-Domenech, R. (2013). The economic geography of the meso-global spaces: Integrating multinationals and clusters at the local-global level. *European Planning Studies*, 21(7), 1064-1080.
- Human, S. E. & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Kylänen, M. & Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29(3), 193-205.

- Lorgnier, N. & Su, C.-J. (2014). Considering coopetition strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87-109.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J. & Pan, X. (2006). Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67–80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.67>
- Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71-90.
- Moreira, V. F. (2015). Criação de valor estratégico de empresas exportadoras geograficamente concentradas: análise de empresas produtoras de frutas in natura no Vale do Rio São Francisco. *Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.*, 215 p.
- Olave, M. E. L. & Amato Neto, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.
- Pathak, S. D., Wu, Z. & Johnston, D. (2014). Toward a structural view of coopetition in supply networks. *Journal of Operations Management*, 32(5), 254-267.
- Peng, T.-J. A., Pike, S., Yang, J. C.-H. & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), 532-560.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Sohn, A. P. L. (2015). *Aprendizagem interorganizacional: análise de canais de transmissão de conhecimento em clusters têxteis e de vestuário no Brasil e na Europa.* Universidade Federal de Santa Catarina.
- Varrichio, P., Diogenes, D., Jorge, A. & Garnica, L. (2012). Collaborative networks and sustainable business: a case study in the Brazilian system of innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 52, 90-99.
- Vilga, V. F., Farah, O. E., Neto, M. S. & Giuliani, A. C. (2007). Vantagens competitivas em redes de micro, pequena e média empresas: o caso da Rede Brasil Escolar. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 6(1), 23-34.
- Villarreal Larrinaga, O. & Landeta Rodriguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(3).

- Vinuto, J. (2016). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220.
- Wood, T. & Zuffo, P. K. (1995). Supply Chain Management (2005). *Revista de Administração de Empresas*, 38(3), 55-63.
- Yin, R. K. (1998). The abridged version of case study research: Design and method. BICKMAN, L. y ROG, D. J. (Eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, Pp. 229-259.