

## **CASO DE ENSINO**

**O DESENVOLVIMENTO DA COOPERAÇÃO ENTRE ATORES DO APL DE SEMIJOIAS DE LIMEIRA/SP: UM CASO PARA ENSINO**

**THE DEVELOPMENT OF COOPERATION BETWEEN ACTORS OF THE SEMIJOIAS APL IN LIMEIRA/SP: A TEACHING CASE**

## RESUMO

Este caso para ensino aborda o dilema da cooperação entre atores do Arranjo Produtivo Local (APL) de semijoias de Limeira/SP. O APL é uma concentração geográfica de empresas e instituições que atuam em um setor específico buscando promover a cooperação mútua para o desenvolvimento conjunto. O caso apresenta os desafios enfrentados pelos atores do APL de semijoias de Limeira/SP, onde a cooperação entre as empresas se mostra fundamental para impulsionar o segmento, no entanto, questões como concorrência acirrada e falta de confiança entre os participantes dificultam a cooperação efetiva. O caso possibilita ao professor abordar temas como cooperação e interação interorganizacionais, redes organizacionais, estratégia competitiva e empreendedorismo. Feitas as análises da situação apresentada, os alunos poderão discutir a importância do relacionamento em redes de cooperação para obtenção de vantagens competitivas.

**Palavras-chave:** cooperação; APL; estratégia; redes organizacionais; caso de ensino.

## ABSTRACT

This teaching case addresses the dilemma of cooperation between actors of the Local Productive Arrangement (APL) of semijoias in Limeira/SP. The APL is a geographical concentration of companies and institutions that operate in a specific sector seeking to promote mutual cooperation for joint development. The case presents the challenges faced by actors in the semi-jewelry cluster in Limeira/SP, where cooperation between companies is essential to boost the segment, however, issues such as fierce competition and lack of trust among participants make effective cooperation difficult. The case allows the professor to address topics such as interorganizational cooperation and interaction, organizational networks, competitive strategy and entrepreneurship. After analyzing the situation presented, students will be able to discuss the importance of relationships in cooperation network to obtain competitive advantages.

**Keywords:** cooperation; APL; strategy; organizational network; teaching case.

## Introdução

A cooperação entre empresas é uma estratégia cada vez mais adotada por organizações dos mais variados setores, com o fulcro de melhorar sua competitividade e alcançar objetivos comuns. No entanto, também apresenta desafios complexos que encorajam uma análise de cuidados e tomada de decisão cautelosa. Neste estudo, será explorada a cooperação entre empresas de Arranjos Produtivos Locais (APL), tendo como modelo o APL de Semijoias de Limeira/SP na conjuntura do ano de 2022, focando em analisar como essa cooperação pode gerar benefícios mútuos e promover o crescimento sustentável. Os atores do presente estudo, caracterizados de forma fictícia, representam as empresas do referido arranjo.

Reconhecida oficialmente como a Capital Nacional da Joia Folheada, através de propositura da Câmara dos Deputados, que promulgou a Lei nº 13.610 (2018), sancionada pelo Presidente da República, a cidade de Limeira/SP está localizada na região metropolitana de Campinas/SP, cerca de 150 km da capital paulista.

Temendo que o mercado local fosse sucumbido pelos produtos estrangeiros que estavam ganhando protagonismo, alguns empresários dos variados segmentos da indústria de joias folheadas, baseados nos conceitos de cooperativismo, criaram estratégias para fazer fluir a cadeia produtiva e obter vantagens competitivas e organizaram uma feira internacional de joias folheadas, denominada Aljoias, cuja primeira edição aconteceu em 2002. A Aljoias foi o embrião do APL, que se constituiu oficialmente em 2004, com o devido credenciamento na Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo.

Desde 2020, porém, todas as empresas relacionadas ao processo produtivo de semijoias e bijuterias, com sede em Limeira - e as que vierem a se constituir -, automaticamente passam a pertencer ao APL de semijoias. Portanto, integram o APL de semijoias todas as empresas sediadas na cidade, cuja atividade esteja relacionada à cadeia produtiva de joias, semijoias e bijuterias, determinadas pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) nas classes 2451-2 - fundição de metais e aço; 2539-0 - serviço de galvanoplastia; 3211-6 - fabricação de artigos de usos técnicos e de laboratórios elaborados com metais preciosos; 4649-4 comércio atacadista de joias, relógios e bijuterias; 4783-1 comércio varejista de joalheria; 4789-0 comércio varejista de joalheria chapeada.

A partir dessa nova contextualização, atualmente 1530 empresas integram o APL, as quais, juntas, geram mais de 28.000 postos de trabalhos diretos e cerca de 23.000 postos de trabalhos indiretos, além de compreender toda a cadeia produtiva, conforme relato de gerente da Secretaria de Desenvolvimento, Turismo e Inovação da prefeitura de Limeira.

No entanto, em que pese a pujança do mercado de semijoias e seus reflexos para o desenvolvimento socioeconômico de Limeira, o APL tem deficiências que o caracterizam como APL de baixo desempenho e não apresenta algumas das condições próprias para a composição de um APL, dentre elas a interação e cooperação entre os membros. As relações de cooperação são quase nulas em razão da acirrada concorrência interna, justificada pelo fato de todos comercializarem o mesmo tipo de produto e pela falta de confiança mútua, bastante potencializada no arranjo.

Destarte, este caso para ensino dá ênfase ao Dilema da Cooperação, posto que hodiernamente, as empresas enfrentam o impasse entre cooperar explicitamente com empresas do mesmo segmento econômico, visando reduzir

custos e ampliar lucratividade ou competir ativamente em busca de se manter no mercado, dada a concorrência acirrada.

## **Contexto**

Os anos de 2021 e 2022 foram de muitas incertezas econômicas no Brasil, fato que afetou o segmento de semijoias, apesar das perspectivas positivas. Desta feita, empresários do ramo adotaram cautelas para investir e expandir seus negócios.

Paula é proprietária da Cristal Semijoias, uma microempresa de semijoias, sediada em Limeira/SP, cidade conhecida por ser um polo industrial de joias e semijoias. A Cristal Semijoias, assim como várias outras empresas do mesmo ramo, está enfrentando dificuldades em termos de competitividade e acesso a novas tecnologias, fomentos e mercados. Jade é proprietária da Golden Semijoias, que está em situação financeira estável. Jade participa ativamente das reuniões do APL de semijoias e se ressentida de que as demais empresas integrantes do APL não deem muita importância para o arranjo, em especial, quanto as relações de cooperação e interação. Jade sabe quanto benefícios e otimização da produtividade a interação e cooperação podem gerar para as empresas.

(Paula) – Meu estoque está estagnado, não consigo boas vendas e os boletos de contas estão acumulando na gaveta, pois estou com dificuldades em pagá-los. Não entendo onde estou errando, pois outras lojas semelhantes à minha não estão enfrentando dificuldades.

(Jade) – Na semana que vem acontecerá a reunião do APL de semijoias. Quem sabe você não consiga algum contato que te auxilie.

(Paula) – APL? O que é isso?

(Jade) – Deixa eu pegar um folheto aqui para te explicar melhor.... Veja aqui, APL é a sigla para Arranjo Produtivo Local. Trata-se de uma estratégia de desenvolvimento econômico regional que busca promover a cooperação entre empresas de um mesmo setor em determinada região geográfica. O APL tem por objetivos impulsionar a competitividade, melhorar a capacidade de inovação, fortalecer a cadeia produtiva e estimular o crescimento econômico local.

(Paula) – Não entendi muito bem, consegue simplificar? E como isso vai me ajudar?

(Jade) – É a reunião de várias empresas de uma mesma cadeia de produção e instituições variadas, como bancos, universidades, órgãos públicos etc., agindo de forma coesa, interagindo e cooperando entre si para obterem vantagens competitivas que, individualmente, a empresa não teria condições de alcançar.

(Paula) – Tá bom, mas como irá me ajudar?

(Jade) – Pelo fato de sua empresa estar sediada aqui em Limeira e ser do segmento de semijoias, você automaticamente já integra o APL. No APL as empresas têm a oportunidade de se relacionar entre si, podendo levar a parcerias de negócios, compartilhamento de informações, acesso a recursos, aumentando o poder de competitividade.

## **Dilema da Cooperação**

Paula desconhecia, mas todas as empresas sediadas em Limeira e registradas na Junta Comercial do estado de São Paulo (JUCESP) com a classificação econômica relacionada à produção de semijoia estão automaticamente associadas ao APL. Assim, a conversa entre Paula e Jade continuava amigavelmente:

(Paula) – Puxa vida. Agir de forma conjunta nos fará mais fortes e competitivos, além de termos redução nos custos de produção, pois poderíamos compartilhar recursos, diminuindo os gastos.

(Jade) – Isso mesmo, a cooperação e interação entre empresas é uma experiência desafiadora e gratificante, que forma uma base sólida para que as empresas aumentem sua participação no mercado, reduzam custos operacionais e criam oportunidades. Só que, infelizmente, as reuniões têm pouca participação. A concorrência entre as empresas do mesmo setor é acirrada e a falta de confiança é intensa, o que dificulta as relações de interação e cooperação, que são a base de sustentação de um APL.

(Paula) – Mas se a cooperação e interação é tão vantajosa, como você me explicou, por que as outras empresas não participam efetivamente?

(Jade) – O desinteresse e a falta de confiança são fatores que influem na não participação das empresas. A governança do APL procura demonstrar a importância de atuarmos conjuntamente para obtermos benefícios que individualmente não teríamos condições de alcançar.

Da conversa entre Paula e Jade pode-se inferir que o relacionamento intraorganizacional em redes de cooperação possibilita que as empresas obtenham ganhos competitivos, além de proporcionar o desenvolvimento local. Todavia, os atores do APL de semijoias de Limeira/SP têm enfrentado dificuldades em cooperar e interagir entre si, pois cada empresa tem seus próprios interesses comerciais e estratégias competitivas, o que impede a criação de um ambiente colaborativo. Além disso, como as empresas comercializam produtos similares, a concorrência interna é acirrada e a falta de confiança entre os atores é bastante predominante. As empresas vinculadas ao APL de semijoias de Limeira/SP enfrentam um dilema crucial ao considerar a cooperação. Se por um lado, a cooperação pode trazer benefícios mútuos, como redução de custos, compartilhamento de conhecimentos e informações e otimização da produtividade, muitos atores demonstram desconfiança e são receosos em relação à cooperação, sobretudo quanto ao fato de terem que compartilhar informações estratégicas com concorrente direto; os interesses individuais e a concorrência acirrada dificultam a cooperação efetiva.

Embora haja inúmeras vantagens em colaborar em cooperação com outras empresas do mesmo setor, é importante considerar as preocupações legítimas que muitos atores têm em relação à essa cooperação. No entanto, é possível complementar esse ponto de vista com algumas considerações adicionais:

**ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO SELETIVA:** as empresas não precisam cooperar com todas as empresas concorrentes. Elas podem escolher parceiros estratégicos com os quais se sintam mais úteis em compartilhar informações. Isso permite que se tenha um grau de controle sobre os dados sensíveis;

**PROTEÇÃO DE INFORMAÇÕES:** a cooperação não significa revelar todos os segredos comerciais. É possível estabelecer acordos detalhados sobre quais informações serão compartilhadas e sob quais condições;

**ÓRGÃOS DE MEDIAÇÃO:** é possível envolver órgãos de mediação ou agências governamentais para supervisionar e garantir que a cooperação seja justa e que nenhuma empresa seja prejudicada. Isso pode ajudar a construir confiança entre os atores envolvidos;

**BENEFÍCIOS A LONGO PRAZO:** a cooperação pode ser vista como um investimento a longo prazo. Embora possa haver desafios iniciais, os benefícios mútuos, como a redução de custos e o aumento da eficiência, podem superar as preocupações iniciais;

**PADRÕES DO SETOR:** à medida que a cooperação se torna mais comum no setor de semijoias, podem surgir padrões e melhores práticas que ajudam a mitigar preocupações. Uma criação de relações comerciais ou grupos de interesse pode promover uma cooperação de maneira mais segura.

Afinal, a despeito da baixa participação, é realmente vantajoso para as empresas cooperarem mutualmente no APL, superando a desconfiança e a concorrência interna?

## **1. Notas de Ensino**

### **1.1 Resumo**

Em face da globalização da economia, as empresas têm buscado alternativas estratégicas almejando alcançar novos mercados, intensificar a competitividade e a obtenção de vantagens competitivas. Nessa perspectiva, corroborando Barros, Santos e Silva (2021), uma das estratégias adotadas pelas empresas é a criação de elos de cooperação entre as empresas de mesma cadeia produtiva. Neste contexto, a cooperação entre empresas em uma rede organizacional pode ser uma estratégia eficaz para enfrentar desafios comuns, no entanto, essa cooperação requer um cuidadoso planejamento e gerenciamento, a fim de garantir os benefícios mútuos e evitar conflitos de interesses (LOPES; BALDI, 2002; ALBUQUERQUE, 2001).

O caso tem por objetivo promover discussão sobre a cooperação e interação interorganizacional visando a obtenção de vantagens coletivas, como otimização da produção, redução de custos e maximização dos lucros (AMATO NETO, 2001). Foi desenvolvido para ser aplicado nos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração de Empresas, Gestão de Negócios e áreas afins, nas disciplinas de Planejamento Estratégico, Empreendedorismo, Redes, Cooperação e Competitividade.

### **1.2 Fontes de dados**

O presente caso baseia-se em fatos vividos por algumas empresas varejistas do segmento de semijoias da cidade de Limeira/SP. Os dados para a construção do caso foram obtidos por meio de pesquisa de campo e observações *in loco* realizadas entre janeiro e fevereiro de 2022 sobre o APL de semijoias de Limeira/SP. Na pesquisa de campo foi realizada coleta dos dados por meio de questionário, direcionado para população amostral de empresas integrantes do referido APL. Os nomes dos personagens, a situação e os diálogos são fictícios, descritos para enfatizar os pontos do dilema e das questões abordadas no caso.

### **1.3 Objetivos de aprendizagem**

1.3.1 Compreender o conceito de um Arranjo Produtivo Local e suas vantagens potenciais;

1.3.2 Identificar os desafios enfrentados por empresas que buscam cooperar em um APL;

1.3.3 Analisar as estratégias de governança e gestão adequadas para promover a cooperação em um APL;

1.3.4 Avaliar os benefícios e riscos associados à cooperação entre empresas de um APL;

1.3.5 Desenvolver soluções criativas para superar os desafios e maximizar os benefícios da cooperação em um APL.

## **1.4 Sugestão para aplicação do caso**

Para aplicação do caso, sugere-se que o docente disponibilize o material de forma impressa ou por meio digital, para que os discentes possam efetuar a leitura e consulta aos textos quando da elaboração das respostas

Os discentes deverão ser divididos em dois grupos, sendo um que representará as empresas de semijoias do APL e o outro grupo que representará as empresas que integram a governança do APL. Cada grupo elegerá, dentre seus integrantes, um aluno para expor as opiniões do respectivo grupo, por ocasião do debate.

Após, sugere-se que seja disponibilizado até 10 minutos para a leitura do material e até 30 minutos para que os discentes possam refletir e, dentro do grupo, debatam sobre o que foi refletido, elaborando resenha dos aspectos que foram consenso entre o grupo, para exposição em plenária. Cada grupo elege um orador para fazer a exposição oral na plenária.

Passados os 40 minutos, os alunos indicados por cada grupo expõem os respectivos posicionamentos, sendo ofertado o tempo de 15 minutos para cada um. Após as exposições, o professor mediará um debate entre os grupos, no tempo de 15 minutos, ocasião em que discorrerá aos grupos, alternadamente, as questões relativas para a discussão sobre o assunto abordado. O professor finalizará a atividade fazendo as considerações finais sobre a temática, sobre os posicionamentos expostos pelos alunos e sobre a forma que ocorreu o debate, utilizando 5 minutos. Desta forma, a aplicação do caso poderá ser feita em 1h30min.

O professor atuará como facilitador na condução das atividades, promovendo debates baseado nas questões para discussão, lançando questionamentos que instiguem a capacidade analítica e a busca de soluções criativas para as dificuldades encontradas pelos alunos durante o processo e sanando as dúvidas necessárias.

## **1.5 Questões para discussão**

### **1.5.1 Para o grupo de empresas vinculadas ao APL**

- Quais são as principais vantagens e desafios de cooperar em um APL (DOLCI *et al*, 2020)?

Vantagem – Nos termos de Dolci et al (2020), a promoção da cooperação, por meio de APLs, é a via para o desenvolvimento das economias locais, vez que a cooperação em rede pode constituir alternativa para ganhos competitivos. A confiança mútua entre as empresas é fundamental para o sucesso do APL (MACHADO JUNIOR *et al*, 2023).

Desafios – cada empresa pode ter seus objetivos estratégicos e prioridades. Alinhar esses objetivos e desenvolver estratégia compartilhada pode ser um desafio. Essencial é estabelecer uma visão comum e uma compreensão clara das metas e direção do APL, com foco na obtenção de vantagens coletivas (WEGNER; PADULA, 2012).

Existem riscos envolvidos na cooperação em uma rede organizacional e como tais riscos podem ser mitigados (SILVA; BEUREN, 2020)?

Sim, a cooperação em uma rede organizacional apresenta riscos que precisam ser considerados e mitigados, pois qualquer problema enfrentado por uma empresa afetará diretamente as demais (MANNES; BEUREN; SILVA, 2022). Alguns riscos comuns incluem:

Riscos de dependência – uma empresa pode se tornar excessivamente dependente das outras empresas para determinados recursos ou competências. Para mitigar esse risco, é importante diversificar as fontes de recursos e evitar uma dependência excessiva em um único parceiro;

Riscos de perda de controle e proteção de propriedade intelectual: ao cooperar em uma rede, pode haver a necessidade de compartilhamento de informações estratégicas e propriedade intelectual com as outras empresas e isso pode aumentar o risco de perda de controle e possível violação de propriedade intelectual. Para mitigar esse risco, é necessário estabelecer acordos de confidencialidade e proteção de propriedade;

Riscos de compartilhamento inadequado de custos e benefícios: as empresas da rede podem ter percepções diferentes sobre a distribuição justa dos custos e benefícios da cooperação. Para mitigar esse risco é essencial estabelecer acordos claros desde o início, especificando como os custos serão compartilhados, como os benefícios serão divididos e como os riscos serão mitigados;

Riscos da falta de comprometimento e cooperação: a falta de comprometimento ou cooperação adequados de uma ou mais empresas da rede pode prejudicar o sucesso da cooperação. Para mitigar esse risco é fundamental promover uma cultura de cooperação, estabelecer metas compartilhadas, incentivar a participação ativa de todas as empresas envolvidas e recompensar adequadamente as contribuições individuais e coletivas (MANNES; BEUREN; SILVA, 2022).

Quais são as motivações das empresas para cooperar em um APL e quais são suas principais preocupações (BALESTRIN; VERSCHORE, 2016)?

A partir do seminal de Human e Provan (1997) pode-se dizer que as motivações das empresas para cooperar em um APL podem variar, mas geralmente incluem os seguintes aspectos: i) Acesso a recursos complementares: as empresas podem buscar cooperação para acessar recursos que não possuem internamente, como conhecimentos especializados, tecnologias avançadas, capacidade de produção ou acesso a novos mercados. A cooperação permite que as empresas aproveitem esses recursos para melhorar sua competitividade e expandir suas operações (MARIOTTO, 1991); ii) Compartilhamento de custos e riscos: a cooperação permite que as empresas compartilhem os custos e riscos associados a atividades específicas. Ao dividir os custos e riscos, as empresas podem reduzir sua carga financeira individual e aumentar a viabilidade de empreendimentos conjuntos; iii) Aumento da escala e alcance de mercado: ao cooperar, as empresas podem aumentar sua escala de operação e expandir seu alcance de mercado (LOPES e BALDI, 2002). O APL pode fornecer acesso a uma base de clientes maior, permitir a entrada em novos segmentos de mercado ou expandir geograficamente. Essa expansão pode resultar em ampliação no mercado, aumento de vendas e crescimento dos negócios.

Em que pesem as motivações para a cooperação, as empresas também têm preocupações: i) Conflitos de interesse e desigualdade de benefícios: As empresas podem se preocupar com a possibilidade de desequilíbrio nos benefícios obtidos pela cooperação. Elas podem ter receios de que uma empresa se beneficie mais do que as outras ou que haja disputas em relação à distribuição justa dos lucros ou recursos; ii) Confiança e comprometimento: a construção de confiança mútua e o comprometimento com os objetivos e interesses compartilhados podem ser preocupações para as empresas. Elas podem se perguntar se as outras empresas da rede cumprirão suas obrigações, se as informações serão compartilhadas de



forma adequada e se as decisões serão tomadas em benefício coletivo (WEGNER; PADULA, 2012).

Quais estratégias podem ser adotadas para superar o dilema da cooperação e estabelecer uma parceria eficaz (BÚRIGO, ROVER e FERREIRA, 2021)?

Para superar o dilema da cooperação e estabelecer uma parceria eficaz, algumas estratégias podem ser adotadas, tais como:

construir confiança, que é um elemento fundamental para o sucesso da cooperação. As empresas devem investir na construção de relacionamentos sólidos e confiáveis, baseados na transparência, integridade e cumprimento de compromisso (WEGNER; PADULA, 2012);

estabelecer objetivos e interesses comuns: é importante que todas as empresas envolvidas na parceria tenham uma visão compartilhada dos objetivos e interesses a serem alcançados. Isso requer alinhamento claro das estratégias individuais e uma definição clara dos benefícios mútuos esperados;

comunicação e colaboração eficazes: uma comunicação aberta, frequente e eficaz é crucial para o sucesso da cooperação. As empresas devem estabelecer canais de comunicação claros e promover uma cultura de colaboração, estimulando o compartilhamento de conhecimentos, ideias e recursos, fatores fundamentais para maximizar os benefícios da parceria (TERCIOTTI e MACARENCO, 2017);

gerenciar conflitos de interesse: é provável que ocorram conflitos de interesse ao longo da cooperação. Para superá-los, é importante abordá-los de forma construtiva e buscar soluções mutualmente satisfatórias. Isso pode envolver a negociação de compromissos, o uso de mediadores neutros ou a criação de comitês conjuntos para lidar com questões sensíveis. O objetivo deve ser buscar um equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos (BERG, 2010).

### **1.5.2 Para o grupo que representará a governança do APL**

Quais as principais estratégias de governança que podem ser implementadas para promover a cooperação efetiva (WEGNER; PADULA, 2010)?

Para promover a cooperação efetiva em um APL, algumas estratégias de governança podem ser implementadas (REGO; SILVA, 2021):

Estrutura de governança adequada: é importante estabelecer uma estrutura de governança clara e adequada para a rede (CAMPOS; TRINTIN e VIDIGAL, 2009);

Definição de regras e normas: estabelecer regras e normas claras é fundamental para promover a cooperação efetiva. Isso pode incluir a definição de critérios para a distribuição de custos e benefícios, a resolução de conflitos e a tomada de decisão. Tais regras devem ser transparentes e negociadas com as partes envolvidas, levando em consideração os interesses coletivos (BERG, 2010);

Comunicação e transparência: as empresas devem compartilhar informações relevantes, tais como metas, desafios, progresso e resultados, de forma regular e clara. Além disso, é importante estabelecer canais de comunicação eficazes, através dos quais os atores da rede possam expressar suas opiniões, fazer perguntas e fornecer feedback (TERCIOTTI e MACARENCO, 2017).

Como as empresas podem lidar com potenciais conflitos de interesse na rede organizacional e como minimizar essa situação (SANTOS; OLIVEIRA, 2019)

Lidar com potenciais conflitos de interesse na rede organizacional requer abordagens proativas e a implementação de medidas adequadas. Eis algumas estratégias que as empresas podem adotar para minimizar esses conflitos:

Estabelecer acordos claros: é essencial ter acordos bem definidos que estabeleçam os direitos, responsabilidades e expectativas de todos os atores da rede. Tais acordos devem abordar questões sensíveis, como a distribuição de custos e benefícios e a tomada de decisões (BERG, 2010);

Identificar interesses comuns e objetivos compartilhados: é importante identificar os interesses comuns e os objetivos compartilhados entre as empresas da rede. Ao focar em metas comuns, as empresas podem alinhar seus interesses e trabalhar coletivamente em direção a um propósito compartilhado. Isso reduz a probabilidade de conflitos de interesse e fortalece a colaboração mútua (MESQUITA; POZZEBON; PETRINI, 2020)

Como as empresas envolvidas podem estabelecer confiança mútua e superar rivalidades (DRUMMOND, 2007)?

Estabelecer confiança mútuas e superar rivalidade entre as empresas da rede requer esforços conjuntos e a adoção de estratégias específicas. A comunicação é essencial para construir confiança. As empresas devem promover uma comunicação aberta, transparente e honesta entre si, que inclui compartilhar informações relevantes, discutir desafios e estarem dispostas a ouvir as perspectivas das demais (TERCIOTTI e MACARENCO, 2017).

Construir relacionamentos pessoais e promover interações entre os membros das empresas da rede pode ajudar a desenvolver a confiança mútua. Isso pode ser feito através de reuniões presenciais, eventos sociais, atividades conjuntas. Quanto mais as pessoas se conhecem, mais fácil se torna construir relações de confiança e superar rivalidades (BERG, 2010).

Quais estratégias podem ser adotadas para superar o dilema da cooperação e estabelecer uma parceria eficaz (BÚRIGO, ROVER e FERREIRA, 2021)?

Estabelecer objetivos e interesses comuns: é importante que todas as empresas da rede tenham visão compartilhada dos objetivos e interesses a serem alcançados. Definição de metas e criação de indicadores de desempenho comuns podem ajudar a garantir que todos estejam atuando em direção coesa em busca de benefícios coletivos. Também é importante monitorar e avaliar continuamente o desempenho da cooperação, pois isso ajudará a manter a rede alinhada e direcionada para objetivos comuns (BERG, 2010).

## **Sugestões de bibliografia**

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Manual de atuação em Arranjos Produtivos Locais. s/d. Disponível em [https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/manual\\_apls\\_fiesp/](https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/manual_apls_fiesp/).

FUINI, L. L. Os Arranjos Produtivos Locais (APLs): uma breve explanação sobre o tema. **GeoTextos**, v. 9, n. 2. 2013.

MACHADO JUNIOR, C.; MARTINIANO, M. L. G.; SILVA, F. V.; SILVA, W. P. Cooperação entre Empresas na Cadeia Produtiva: diagnose do Arranjo Produtivo de Semijoias de Limeira. **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 1, p. 8–26. 2023. DOI: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.1.38321.8-26>

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA - SEBRAE.

**APL, Arranjo Produtivo Local.** Série Empreendimentos Coletivos. Brasília/DF. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA - SEBRAE. A importância da cooperação empresarial no crescimento das empresas. 2022. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-cooperacao-empresarial-no-crescimento-das-empresas,036ffecb5d684810VgnVCM100000d701210aRCRD>

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C. Ganhos competitivos em redes de cooperação: estudos em uma cooperativa. *Revista de Administração de Roraima*, v. 9, n. 1, p. 4-27; 2019.

SILVA, C. A. F.; COSTA, V. M. H. M.; ESCRIVÃO FILHO, E.; MAZZALI, L. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do APL de semijoias de Limeira/SP. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 16, n. 3, p. 110-129. 2022.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. 4. ed. São Paulo: Saraiva. 2020.

.

#### **Referências da Nota de Ensino**

ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento econômico local:** caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política. Rio de Janeiro: BNDES. 2001.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo. Atlas. 2001.

AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem conceitual. **Revista Organizações em contexto, São Bernardo do Campo**, v. 1. n. 2, p. 153-167, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia.** 2. Ed; Porto Alegre, Brasil: Bookman. 2016.

BARROS, M. B.; FORMIGA, N. S.; VASCONCELOS, C. R. M. Uma reflexão teórica sobre confiança nas relações interpessoais em ambiente organizacional. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5. 2021.

BARROS, J. F. A; SANTOS, F. O.; SILVA, R.S. Cooperação e concorrência: evidências do comportamento cooperativo no relacionamento entre pequenas empresas aglomeradas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 15, n. 2, p. 68-86. 2021.

BERG, E. A. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia-a-dia*. Juruá, edição especial. 2010.

BRASIL, MINISTÉRIO DA ECONOMIA. APL, **Conceito de Arranjo Produtivo Local – APL**. Publicado em 14/12/2017, atualizado em 30/04/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais-apl>. Acesso em: 02 jul.2021

BRITO, G. S.; SALES, J. D. A.; SILVA, R. S. Ganhos competitivos advindos de relacionamentos interorganizacionais: o mercado da beleza em evidência. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 24, p. 25-42. 2023.

BÚRIGO, F. L.; ROVER, O. J.; FERREIRA, R. G. **Cooperação e desenvolvimento: olhares sulamericanos**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1. ed. 2021. 216 p.

CAMPOS, A. C.; TRINTIN, J. C.; VIDIGAL, V. G. Estrutura de governança: o caso do Arranjo Produtivo Local do setor de confecções de Maringá/PR. **Revista Textos de Economia**, v. 12, n. 1, p. 134-155, 2009.

DOLCI, P. C. *et al.* Motivos para cooperar: uma análise das empresas de TI do Vale do Rio Pardo. **Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 3. 2020.

DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. Cengage Learning. 2007.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent Theory of structure and outcomes in smallfirms strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2. 1997.

LOPES, F. D; BALDI, M. Redes – forma hibrida ou nova forma? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 1, n. 3, p. 32 – 46, 2002.

MACHADO JUNIOR, C.; MARTINIANO, M. L. G.; SILVA, F. V.; SILVA, W. P. Cooperação entre Empresas na Cadeia Produtiva: diagnose do Arranjo Produtivo de Semijoias de Limeira. **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 1, p. 8–26. 2023.

MANNES, S.; BEUREN, I. M.; SILVA, E. S. Comportamento cooperativo e compartilhamento do conhecimento: interação com a gestão do risco. *Revista Brasileira de Gestão e Negócio*, v. 24, n. 4, p. 692-707. 2022.

MARIOTTO, F. L. O conceito da competitividade da empresa: uma análise crítica. *Revista de administração de Empresas*, v. 31, n. 2. 1991.

MELO, G. C. V.; AGUIAR, A. V.; MONTE, E. R. SOUSA, J. C. Redes de cooperação como diferencial competitivo: um estudo em rede de supermercados no alto oeste potiguar. **Revista Fatec Zona Sul**, v. 9, n. 3. 2023.

MESQUITA, L. A. F.; POZZEBON, M.; PETRINI, M. Construindo espaços de interação social a partir de relações e práticas de trabalho compartilhado. *Revista Administração Contemporânea*, v. 24, n. 2. 2020.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REGO, A. S.; SILVA, V. P. Boa governança, comunicação genuína e a importância da escuta institucional. *Revista Latino-Americana de Governança*, v. 1. 2021.

SANTOS, W. R.; OLIVEIRA, M. P. V. Gestão de riscos relacionais, confiança, custos de transação e relacionamentos colaborativos: proposta de modelo. *Revista Administração em Diálogo*, v. 21, n. 2. 2019.

SILVA, A.; BEUREN, I. M. Efeitos dos sistemas de controle gerencial e do compartilhamento de informações no risco interorganizacional de uma rede de franquia. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 13, n. 1, p. 3-22. 2020.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação empresarial na prática**. Saraiva, 3 ed. 2017.

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento. *Revista de Ciência da Informação*, v. 9, n. 2. 2008.

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

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. *Revista de Administração*, v. 45, n. 3, p. 221-237. 2010.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *Revista de Administração do Mackenzie*, v. 13, n. 1. 2012.