ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais

REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS CONEXÕES DE COLABORAÇÃO E APRENDIZAGEM NO SETOR DE FABRICAÇÃO DE BEBIDAS

Resumo

As redes interorganizacionais constituem mecanismos de articulação entre organizações capazes de favorecer o compartilhamento de recursos, conhecimentos e experiências. Este estudo teve como objetivo compreender, a partir da percepção de membros de uma empresa do setor de fabricação de bebidas, como as redes interorganizacionais contribuem para os processos de colaboração e aprendizagem. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva e de campo, conduzida em uma empresa do setor de bebidas localizada em Patos- PB. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com seis participantes e analisados mediante a técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados evidenciaram que as conexões interorganizacionais, estabelecidas principalmente de maneira informal com fornecedores, distribuidores e outros parceiros, favorecem a circulação de informações, o compartilhamento de conhecimentos e a aprendizagem. Os laços fortes mostraram-se relevantes para a construção de confiança e estabilidade, enquanto os laços fracos ampliam o acesso a novas informações, recursos e oportunidades. As interações também contribuem para a incorporação de novas práticas, a inovação e o fortalecimento da competitividade da empresa. Entretanto, foram identificados desafios relacionados à abertura entre os parceiros, à confiança e à ausência de mecanismos mais estruturados de interação. Conclui-se que o fortalecimento das relações interorganizacionais e a criação de canais mais formais de comunicação podem potencializar o compartilhamento de conhecimentos, a aprendizagem e a colaboração, ampliando seus benefícios para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Redes Interorganizacionais; Aprendizagem Interorganizacional; Colaboração; Compartilhamento de Conhecimento.

Abstract

Interorganizational networks constitute mechanisms of coordination among organizations that can foster the sharing of resources, knowledge, and experiences. This study aimed to understand, from the perspective of members of a beverage manufacturing company, how interorganizational networks contribute to collaboration and learning processes. To this end, a qualitative, descriptive, and field-based study was conducted in a beverage company located in Patos, Paraíba, Brazil. Data were collected through semi-structured interviews with six participants and analyzed using Content Analysis. The results showed that interorganizational connections, established mainly informally with suppliers, distributors, and other partners, foster the flow of information, knowledge sharing, and learning. Strong ties proved relevant to building trust and stability, whereas weak ties broaden access to new information, resources, and opportunities. These interactions also contribute to the incorporation of new practices, innovation, and the strengthening of the company's competitiveness. However, challenges were identified regarding openness among partners, trust, and the absence of more structured interaction mechanisms. It is concluded that strengthening interorganizational relationships and creating more formal

communication channels can enhance knowledge sharing, learning, and collaboration, thereby increasing their benefits for organizational development.
Keywords: Interorganizational Networks; Interorganizational Learning; Collaboration; Knowledge Sharing.

1. Introdução

A literatura apresenta diferentes tipologias de redes, entre elas redes sociais, redes de empresas, redes interorganizacionais e redes colaborativas (Rosa et al., 2022). No contexto empresarial, as redes interorganizacionais correspondem a formas de relacionamento estabelecidas entre organizações que possibilitam o compartilhamento de recursos, informações e conhecimentos, favorecendo processos de colaboração, aprendizagem e desenvolvimento de novas soluções. A complexidade desse campo decorre, entre outros aspectos, da diversidade de formas pelas quais as organizações podem estabelecer e estruturar suas relações em rede (Ouro Filho, 2020).

A participação em redes interorganizacionais pode ampliar o acesso das organizações a conhecimentos e recursos que não estão disponíveis exclusivamente em seus limites internos. Nesse contexto, as conexões estabelecidas com outros atores organizacionais constituem importantes canais para a circulação de informações, troca de experiências e desenvolvimento de conhecimentos. A natureza dessas conexões também interfere na dinâmica das relações, uma vez que diferentes vínculos podem proporcionar distintas oportunidades de acesso à informação e à aprendizagem (Granovetter, 1973; Rocha, 2023).

O conhecimento obtido por meio dessas interações pode constituir um recurso relevante para as organizações. A valorização das redes de conhecimento permite ampliar o uso de informações provenientes tanto do ambiente interno quanto externo, contribuindo para os processos de aprendizagem organizacional (Jorge; Valentim; Sutton, 2020). Nesse sentido, as organizações frequentemente recorrem a conhecimentos externos para complementar suas capacidades internas (Watanabe-Wilbert; Dandolini; Steil, 2023). A colaboração estabelecida nessas relações pode, portanto, favorecer o compartilhamento e a aprendizagem, assim como a incorporação de novas práticas, a geração de inovações e o fortalecimento da capacidade competitiva das organizações.

No contexto desta pesquisa, o setor de fabricação de bebidas constitui um campo pertinente para examinar essas dinâmicas, considerando as relações que uma organização pode estabelecer com diferentes atores de sua rede, como fornecedores, distribuidores e outros parceiros. A análise dessas conexões possibilita compreender como informações, conhecimentos e experiências circulam entre os envolvidos e de que maneira essas interações podem favorecer processos de aprendizagem, colaboração e adaptação organizacional.

Embora a literatura discuta amplamente as redes interorganizacionais e reconheça sua importância para o compartilhamento de conhecimentos, a aprendizagem e a inovação, a revisão realizada para este estudo indicou espaço para investigações que articulem essas dimensões e examinem como as relações estabelecidas em redes contribuem para os processos de colaboração e aprendizagem, bem como suas implicações para a inovação e a competitividade em contextos organizacionais específicos. Essa lacuna mostra-se particularmente relevante no setor de fabricação de bebidas, ainda pouco explorado sob a perspectiva integrada das redes interorganizacionais, da colaboração e da aprendizagem.

Diante disso, este estudo teve como objetivo compreender, a partir da percepção de membros de uma empresa do setor de fabricação de bebidas, como as redes interorganizacionais contribuem para os processos de colaboração e aprendizagem.

Em termos teóricos, o estudo busca contribuir para ampliar a compreensão sobre as dinâmicas relacionais presentes nas redes interorganizacionais, especialmente no que se refere à articulação entre conexões, colaboração, compartilhamento de conhecimento e aprendizagem. Ao investigar essas relações em um contexto empresarial específico, a pesquisa também possibilita discutir como diferentes formas de interação entre atores organizacionais podem favorecer ou limitar a circulação de conhecimentos e o fortalecimento das relações em rede. No âmbito prático, os resultados podem oferecer reflexões para gestores interessados em fortalecer relações com parceiros externos, aprimorar mecanismos de compartilhamento de informações e desenvolver práticas de colaboração capazes de favorecer a aprendizagem, a inovação e a competitividade organizacional.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Redes Interorganizacionais

A análise das redes interorganizacionais ganhou destaque na literatura sobretudo a partir da década de 1990, consolidando-se como uma perspectiva relevante para compreender os relacionamentos cooperativos estabelecidos entre organizações (Bonfim et al., 2018). Nesse contexto, a organização em redes de colaboração passou a assumir importância estratégica, na medida em que permite às empresas compartilhar recursos e desenvolver ações conjuntas capazes de favorecer sua competitividade (Damasceno, 2020; Sousa; Sousa, 2023).

A compreensão dessas configurações parte da própria noção de rede, constituída por nós, laços e estruturas resultantes das conexões estabelecidas entre os atores (Damasceno, 2020). Os nós podem representar pessoas, empresas, instituições ou outros agentes, enquanto os laços correspondem às relações que os conectam (Macedo Bezerra Maia; Morais de Sousa, 2022). Nas redes interorganizacionais, portanto, organizações estabelecem vínculos por meio dos quais podem compartilhar informações, recursos e oportunidades de desenvolvimento.

Uma importante contribuição para a compreensão dessas relações encontra-se na teoria dos laços de Granovetter (1973), que diferencia os vínculos conforme sua intensidade. Os laços fortes estão associados a relações mais próximas, marcadas por confiança, reciprocidade e maior envolvimento entre os atores, enquanto os laços fracos ampliam as possibilidades de conexão com atores externos ao círculo mais próximo, favorecendo o acesso a informações diversificadas e não redundantes (Mendes; Mueller, 2024; Fialho; Dias; Macedo, 2022). Dessa forma, ambos desempenham funções relevantes: os laços fortes contribuem para a confiança e a cooperação, ao passo que os fracos podem ampliar o alcance da rede e favorecer a circulação de novas informações.

No âmbito interorganizacional, as redes podem ser analisadas também a partir da identidade dos atores conectados e da intensidade das relações estabelecidas entre eles. Assim, podem envolver organizações de um mesmo setor ou de setores distintos, com vínculos mais ou menos robustos, formando diferentes configurações de colaboração (Cunha; Passador; Passador, 2011). Essas estruturas permitem que empresas reconheçam suas limitações individuais e busquem, mediante atuação coletiva, melhores condições de desenvolvimento e competitividade (Barbosa; Sacomano; Porto, 2007).

Nessa perspectiva, a formação de redes interorganizacionais está relacionada à busca por objetivos comuns sem que as organizações necessariamente percam sua autonomia. A colaboração pode favorecer o compartilhamento de conhecimentos e informações, a geração de valor, a inovação e a obtenção de diferenciais competitivos (Silva et al., 2020; Klein; Freitas Filho; Reschke, 2024). Para que esses benefícios sejam alcançados, entretanto, a confiança assume papel central, uma vez que está relacionada ao conhecimento mútuo entre os atores e à disposição para cooperar e compartilhar informações (Schardosin et al., 2020).

A atuação em rede também envolve desafios. As relações interorganizacionais podem combinar simultaneamente cooperação e competição, criando tensões decorrentes de conflitos de interesse, assimetrias nas relações e dificuldades de compartilhamento entre os parceiros. Quando esses aspectos não são adequadamente administrados, podem comprometer a continuidade e a efetividade da rede (Damasceno, 2020; Klein; Freitas Filho; Reschke, 2024).

Apesar desses desafios, a integração em redes pode fortalecer a posição das organizações no mercado ao ampliar possibilidades de colaboração, circulação de informações e acesso a conhecimentos externos. Essas interações podem favorecer processos de inovação e aprendizagem, sobretudo quando sustentadas por relacionamentos eficazes entre os participantes (Damasceno, 2020; Rosa et al., 2022; Silva et al., 2020). Nesse sentido, compreender como o conhecimento é compartilhado e transformado a partir das relações estabelecidas entre organizações torna-se fundamental, aspecto aprofundado a seguir a partir da discussão sobre aprendizagem interorganizacional em redes.

2.2 Aprendizagem Interorganizacional em Redes

A aprendizagem interorganizacional refere-se ao processo de criação, compartilhamento e absorção de conhecimentos entre duas ou mais organizações, podendo resultar no codesenvolvimento de uma nova base de conhecimento (Mokhtarzadeh et al., 2020). Em redes interorganizacionais, esse processo permite às empresas acessar informações e recursos externos às suas fronteiras, ampliando suas possibilidades de aprendizagem e favorecendo a inovação (Çemberci et al., 2021). Dessa forma, a interação entre os participantes da rede constitui um importante mecanismo de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos.

Para que essa aprendizagem ocorra de maneira efetiva, a colaboração entre os atores assume papel fundamental. O compartilhamento e a geração conjunta de conhecimentos dependem de condições que favoreçam a abertura, a transparência e a capacidade de absorção das informações provenientes dos parceiros (Silva et al., 2020; Peronard; Brix, 2019). Nesse sentido, a aprendizagem interorganizacional não decorre apenas da existência de conexões entre empresas, mas também da qualidade das relações estabelecidas e da disposição dos participantes para compartilhar conhecimentos e incorporar novas ideias.

A confiança constitui um dos elementos centrais desse processo, pois favorece a cooperação, a comunicação e o comprometimento dos atores com ações conjuntas. Quanto maior o nível de confiança entre os participantes, maior tende a ser sua disposição para compartilhar informações e buscar conjuntamente soluções para problemas comuns (Schardosin et al., 2020). Entretanto, construir e manter relações de confiança também representa um desafio para as redes, especialmente quando as organizações precisam conciliar interesses próprios com os benefícios decorrentes da colaboração.

A aprendizagem interorganizacional pode assumir tanto uma orientação colaborativa quanto competitiva. Na aprendizagem colaborativa, as organizações desenvolvem conhecimentos e habilidades por meio de esforços conjuntos e de trocas que buscam gerar benefícios mútuos. Já na aprendizagem competitiva, uma organização pode buscar apropriar-se do conhecimento de outra sem oferecer contrapartida equivalente (Ouro Filho, 2020). Essa coexistência entre colaboração e interesse individual demonstra que o processo de aprendizagem em redes não é necessariamente linear, sendo influenciado pelas motivações e características das relações estabelecidas entre seus participantes.

A estrutura da rede também interfere na circulação e na aquisição de conhecimentos. A aprendizagem pode ocorrer por meio da transferência de informações entre atores conectados, e a diversidade desses vínculos amplia as possibilidades de acesso a conhecimentos distintos (Ouro Filho, 2020). Nesse processo, os conceitos de Granovetter (1973) ajudam a compreender como diferentes tipos de laços contribuem para a aprendizagem: enquanto os laços fortes tendem a fortalecer confiança e cooperação, os laços fracos ampliam o acesso a atores externos e a informações menos redundantes. Assim, a configuração dos vínculos existentes na rede pode facilitar ou limitar os fluxos de conhecimento entre as organizações.

Além da natureza dos laços, o padrão de conexões estabelecido entre os atores influencia a eficiência da circulação de informações e recursos. Redes com maior diversidade e articulação entre seus participantes podem ampliar as oportunidades de compartilhamento e aprendizagem, uma vez que possibilitam o contato com diferentes fontes de conhecimento (Cunha; Passador; Passador, 2011; Liou; Daly, 2020). Desse modo, a aprendizagem interorganizacional resulta da interação entre estrutura da rede, qualidade dos relacionamentos, confiança, colaboração e capacidade de compartilhamento e absorção de conhecimentos. Essas dinâmicas se materializam nas diferentes relações estabelecidas entre organizações, aspecto aprofundado no tópico seguinte.

2.3 Relações Interorganizacionais

As relações interorganizacionais compreendem diferentes tipos de contatos, transações, fluxos e vínculos estabelecidos entre duas ou mais organizações (Cunha; Melo, 2004; Dos Santos; Pereira, 2020, apud Oliver, 1990). Essas relações se desenvolvem em ambientes de interconexão, nos quais as organizações mantêm interações e colaborações que podem influenciar seu comportamento e suas formas de atuação (Mizruchi, 2006). Nesse contexto, as redes constituem uma importante expressão das relações interorganizacionais, ao articularem diferentes atores em torno de interesses, recursos e objetivos compartilhados.

A importância dessas relações também está associada à necessidade de ampliar o acesso a informações, recursos e conhecimentos externos. Em ambientes competitivos, as organizações não dependem apenas de suas capacidades internas, mas também da qualidade dos vínculos estabelecidos com parceiros, fornecedores e demais atores externos. Dessa forma, as relações interorganizacionais podem contribuir para a sobrevivência, o crescimento e o fortalecimento competitivo das organizações (Fagundes; Gasparetto, 2023).

Essas relações também podem favorecer processos de aprendizagem e inovação. A interação entre organizações possibilita a troca de conhecimentos, experiências e práticas, permitindo o desenvolvimento de novas soluções e formas de atuação (Klein; Pereira, 2019). A diversidade entre os atores envolvidos amplia essa

possibilidade, uma vez que diferentes experiências, conhecimentos e perspectivas podem contribuir para a geração e incorporação de novas ideias.

Entretanto, os benefícios decorrentes das relações interorganizacionais dependem também da qualidade dos vínculos estabelecidos. A confiança construída inicialmente no nível interpessoal pode contribuir para o desenvolvimento da confiança entre organizações, favorecendo maior abertura, cooperação e continuidade das relações. Ao mesmo tempo, essas interações podem ser influenciadas por comportamentos oportunistas e por interesses individuais ou organizacionais, capazes de afetar o desempenho e a estabilidade das relações estabelecidas (Fagundes; Gasparetto, 2023).

A formação e o desenvolvimento dessas relações são frequentemente associados à busca por maior eficiência e melhores resultados econômicos em comparação à atuação isolada. Nesse sentido, as redes interorganizacionais podem representar uma alternativa organizacional relevante, especialmente para empresas de menor porte, ao possibilitarem acesso compartilhado a recursos, conhecimentos e oportunidades que poderiam ser mais difíceis de alcançar individualmente (Klein; Pereira, 2019).

Com base nessas discussões, observa-se que as relações interorganizacionais constituem um importante mecanismo de articulação entre organizações, podendo favorecer colaboração, aprendizagem, inovação e competitividade. Ao mesmo tempo, seus resultados dependem da qualidade das interações, da confiança entre os atores e da capacidade de conciliar interesses individuais e coletivos. A partir desse suporte teórico, apresenta-se, a seguir, a abordagem metodológica adotada na pesquisa.

3. Metodologia

A pesquisa foi metodologicamente estruturada com base em uma abordagem qualitativa, que valoriza a conexão entre o sujeito e o mundo, considerando as relações e a subjetividade tanto dos participantes quanto do pesquisador, reconhecendo a impossibilidade de conduzir um trabalho totalmente isento de influências (Mineiro; Alves da Silva; Ferreira, 2022).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva, tendo como propósito a descrição de características específicas de um fenômeno, visando identificar possíveis relações entre variáveis ou levantar opiniões (Gil, 2017). Este trabalho, portanto, buscou compreender, a partir da percepção dos participantes, as relações interorganizacionais estabelecidas pela empresa investigada, especialmente no que se refere aos processos de colaboração e aprendizagem.

Para isso, a pesquisa foi caracterizada como uma pesquisa de campo, que consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados referentes a eles e no registro de variáveis relevantes para a análise (Marconi; Lakatos, 2017). Foram analisadas as conexões sociais e empresariais percebidas pelos participantes e suas implicações para a colaboração, a aprendizagem e a inovação no contexto da organização estudada.

A pesquisa foi conduzida em uma empresa do setor de bebidas, denominada com o nome fictício “Sabores da Paraíba”, localizada na cidade de Patos- PB. Esta empresa se dedica à fabricação de vinho e destilados, e o estudo envolveu a participação de seis entrevistados, selecionados com base em critérios de conveniência e acessibilidade, devido ao conhecimento dos sujeitos sobre colaboração e aprendizagem em redes interorganizacionais.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Para isso, utilizou-se um roteiro elaborado com base na literatura destacando os seguintes

pontos: estrutura de uma rede interorganizacional, a possibilidade de colaboração e as interações relacionadas aos processos de aprendizagem. Cada entrevista foi previamente agendada e realizada de forma presencial. Após as apresentações iniciais, foi explicado o propósito da pesquisa e o participante assinou o termo de consentimento. A fim de preservar a privacidade dos participantes, optou-se por representá-los pela letra “E” seguida de uma numeração, garantindo o anonimato nas discussões dos resultados

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011), estruturada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, foram organizadas e revisadas as transcrições das entrevistas, com a definição dos temas centrais a partir do objetivo da pesquisa e do roteiro de entrevista. Em seguida, na exploração do material, as respostas foram codificadas e agrupadas em categorias previamente estabelecidas, relacionadas às redes interorganizacionais, à colaboração e à aprendizagem. Por fim, no tratamento dos resultados, os dados foram interpretados à luz do referencial teórico, permitindo a identificação de padrões e a elaboração de um quadro-resumo com as principais ideias de cada categoria. A seguir, são descritos os Resultados e Discussões, cujos dados são interpretados à luz das teorias revisadas e conectados aos temas identificados.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Redes Interorganizacionais

Na análise das redes interorganizacionais, os entrevistados indicaram que as conexões estabelecidas com outras organizações, como fornecedores e distribuidores, são percebidas como relevantes para a eficiência da empresa. Esse achado dialoga com Granovetter (1973), ao evidenciar papéis distintos e complementares dos laços fortes e fracos. Os relatos dos participantes sugerem a predominância de laços fracos nas interações da empresa, caracterizados por contatos informais via *WhatsApp* e echamadas telefônicas, que favorecem uma comunicação ágil e a troca de informações pontuais, conforme os relatos a seguir:

> Bom, se for falar por um lado do setor de recursos humanos, a gente tem que se comunicar também com outros setores de recursos humanos na cidade. Estabelecendo conexões com outras empresas através de Whatsapp, ligações e alguma outra informação a respeito para tirar alguma dúvida (E1).

> A troca existe, mas é bem pontual. Normalmente, ela acontece quando precisamos de uma referência sobre fornecedores ou até para entender como eles estão lidando com alguma regulamentação nova, por exemplo. A troca geralmente é informal, uma conversa rápida ou até uma dica, mas que acaba ajudando no dia a dia (...) Em alguns casos, a gente compartilha contatos e até informações de boas práticas para agilizar os processos de produção. Já vi isso funcionando muito bem, porque fica mais fácil conseguir materiais e até novos clientes quando estamos conectados com empresas daqui (E2).

Os laços fracos são essenciais para a propagação da inovação, pois conectam indivíduos de áreas e formações distintas (Mendes; Mueller, 2024). Em outro contexto, é possível observar a empresa estabelecendo conexões diversas: “*No setor de*

marketing, temos contato direto com revendedores e distribuidores. Participamos de eventos onde trocamos informações sobre o comportamento dos consumidores e estratégias de mercado" (E5). Esse tipo de conexão é particularmente importante para o desenvolvimento de estratégias de mercado. Em outros setores, outro tipo de conexão também é observável: *"Em nosso setor, a empresa costuma se conectar com fornecedores e distribuidores locais, principalmente para alinhar prazos de entrega. Essas conexões acontecem por meio de reuniões formais da indústria"* (E4). Essas conexões evidenciam a relevância dos laços fracos, que apresentam maior potencial de gerar novas informações e, consequentemente, agregar valor aos relacionamentos (Fialho; Dias; Macedo, 2022), permitindo que a empresa incorpore práticas de mercado de maneira contínua.

Ao contrário dos laços fortes, que muitas vezes limitam as interações e trocas ao próprio grupo, os laços fracos possibilitam o acesso a novas informações e recursos. Nesses veículos de relação, os indivíduos buscam informações e sugestões antes de tomar decisões, em razão da influência, da confiança e da credibilidade presentes nessas relações (Mendes; Mueller, 2024). Em relação às limitações dessas trocas, foi evidenciado:

> Acredito que seja um canal de comunicação que falta, principalmente algo que seja mais direto. Eu busco algumas informações com algumas empresas, mas geralmente estas empresas são muito fechadas. O que torna uma dificuldade (E1).

> Acredito que uma dificuldade é que, às vezes, as empresas não estão abertas para compartilhar certos detalhes, o que pode impedir melhorias mais rápidas. Nem sempre as informações chegam com facilidade (E3).

Ademais, um dos entrevistados sente que um dos principais desafios ao tentar colaborar e compartilhar conhecimento com outras empresas é o fato de que *"muitas não querem compartilhar ideias para não perder a exclusividade de suas estratégias"* (E5). Apesar dessas limitações, os entrevistados mencionaram que essas conexões auxiliam a empresa em sua adaptação às mudanças do mercado. Como relatado por E5: "Somos mais competitivos ao poder prever mudanças de mercado, o que nos permite nos adaptar rapidamente". Nesse sentido, a participação em redes interorganizacionais é percebida pelos participantes como um elemento favorável à competitividade da empresa. Essa percepção também aparece no relato de E1: "De forma positiva, é um diferencial, pois a empresa fica atualizada no mercado", em consonância com a discussão teórica apresentada.

Essas trocas com outras empresas também auxiliam a empresa a manter uma boa imagem e construir laços de confiança, como destacado pelo entrevistado: *"Acredito que essas trocas ajudam a empresa a manter padrões que são valorizados no mercado. Quando outras empresas reconhecem isso, melhora nossa imagem e ajuda a atrair mais confiança de parceiros"* (E3), o que torna interessante a possibilidade de uma estrutura mais formal e duradoura.

Contudo, a ausência de uma estrutura mais formal para essas interações mostra que, embora a empresa se beneficie das redes, ela pode não estar aproveitando o potencial completo de suas relações interorganizacionais. O mercado exige que as empresas aumentem sua competitividade, o que não depende apenas de competências internas, mas também das relações com organizações parceiras, uma vez que essas relações são essenciais para a sobrevivência e o crescimento das

organizações, permitindo o acesso a novas informações e recursos (Fagundes; Gasparetto, 2023). É ressaltado como esses recursos costumam ser buscados dentro da empresa:

> Citando o exemplo do meu dia-a-dia, às vezes a gente busca consultorias, temos uma plataforma, que é um portal para assuntos jurídicos da empresa onde podemos aplicar o que aprendemos aqui dentro. Lá é possível encontrar um leque de informações jurídica em que utilizamos e situações que aconteciam em outras empresas para utilizamos aqui dentro (E1).

> (...) a empresa está sempre buscando aprender e se atualizar. Por exemplo, como sou jovem aprendiz, tenho direito à formação profissional, o que é muito valorizado aqui. (...) me oferece uma formação de qualidade, e um aprendizado teórico com prática no dia a dia. Com isso, consigo desenvolver habilidades úteis para minha área de atuação e para a empresa (E3).

Dessa forma, ao valorizar suas redes de conhecimento, a empresa não apenas fortalece suas interações, mas também otimiza o compartilhamento de informações estratégicas com parceiros (Jorge; Valentim; Sutton, 2020). No próximo tópico, é abordado como esse compartilhamento ocorre no dia a dia e quais práticas são adotadas para maximizar o fluxo de conhecimento dentro dessas redes.

4.2 Compartilhamento de Conhecimento na Organização

Os entrevistados relataram que a empresa participa de trocas informais de práticas de mercado e atendimento ao cliente com outras empresas parceiras. Essas interações permitiram que a empresa adaptasse abordagens que melhoraram o relacionamento com os consumidores, como evidenciado em uma das respostas: *"(...) a empresa aprende coisas novas com essas trocas de ideias, esse tipo de troca nos ajuda a pensar em soluções e aplicar novas práticas que nos ajuda no dia-a-dia"* (E3). Apesar disso, alguns entrevistados destacaram limitações no alcance e na quantidade de conexões estabelecidas. Conforme apontado por um entrevistado:

> Bom, devido à situação de uma cidade que não tem tanta indústria, hoje é pouco. Ou seja, não alcança tanto outras empresas. E atualmente, indústrias de grande porte só têm três ou quatro. Por isso não estabelecemos tantas conexões e, consequentemente, não utilizamos tantos recursos para isso (E1).

Outro entrevistado, por sua vez, enfatizou que as trocas atuais estão mais concentradas em áreas específicas, como marketing, o que demonstra um potencial de aplicação prática: *"Compartilhamos estudos sobre o público-alvo e técnicas de promoção. Um exemplo é a troca de informações sobre campanhas de marketing digital com parceiros"* (E5).

A teoria sugere que uma estrutura de compartilhamento mais organizada poderia gerar benefícios adicionais para a empresa (Powell; Koput; Smith-Doerr, 1996). Redes estruturadas conseguem inovar de forma mais consistente, visto que permitem trocas de informações mais aprofundadas. As respostas dos entrevistados sugerem que, embora a empresa já se beneficie dessas interações informais, uma estrutura mais formalizada poderia maximizar o impacto do conhecimento

compartilhado em suas práticas de mercado. Além disso, para que a troca de conhecimento ocorra de maneira eficaz, é essencial que exista um ambiente de transparência e abertura entre os níveis organizacionais envolvidos (Silva et al., 2020). Um dos entrevistados reforça essa ideia:

> A comunicação, acredito que a interação no fluxo de conhecimento seja algo que deve ser melhorado dentro dessas redes. Ou seja, é uma questão de abertura e comunicação, se não houver abertura, não tem comunicação, e consequentemente não haverá troca de informações (E1).

Esses aspectos se relacionam com os conceitos de Granovetter, os laços fortes consolidam a confiança e a cooperação entre os atores, enquanto os laços fracos expandem o alcance da rede, especialmente no compartilhamento de novas informações. Inerente à aprendizagem está o processo de inovação nas redes interorganizacionais. A inovação é intrínseca ao processo de aprendizagem nas redes interorganizacionais. A mesma, juntamente com as funções de troca de conhecimento e aprendizagem, está estreitamente relacionada, pois contribui para a especialização das atividades, bem como para o desenvolvimento de conhecimento tácito, que possui um valor especial (Klein; Pereira, 2019). Assim, exploramos, a seguir, o papel central da inovação e do desenvolvimento na dinâmica interorganizacional e na criação de valor conjunto.

4.3 Inovação e Desenvolvimento Organizacional

As respostas dos entrevistados indicaram que as conexões interorganizacionais favoreceram a incorporação de novas práticas e melhorias na empresa, sem implicar necessariamente mudanças em sua estrutura organizacional. Como mencionado pelo entrevistado:

> (...) a gente sempre busca congressos, trazer um pouco de fora para dentro da empresa. Através de feiras do Senac, por exemplo. Essa é uma forma que atribuímos conhecimento para dentro da empresa. No entanto, devido a empresa já estar tão bem estruturada, dificilmente a gente busca tanto por isso. A empresa está há tantos anos no ramo de bebidas que já está bem estruturado, sabe? A empresa incentiva os seus colaboradores a buscar conhecimento e aplicar essas informações ou formas de conhecimento para dentro da empresa. No caso, aqui é uma empresa que é aberta a isso, não é rígida. Às vezes ela disponibiliza cursos, oficinas, parcerias com universidades, para ir em palestras. Trazendo de certa forma soluções inovadoras e diferentes (E1).

Essas iniciativas possibilitam novas abordagens e ajustes internos que fortalecem a posição da empresa no mercado. As redes interorganizacionais atuam como catalisadoras da inovação, pois permitem o acesso a um conjunto diversificado de conhecimentos e habilidades (Powell; Koput; Smith-Doerr, 1996). No contexto da empresa estudada, a implementação de práticas observadas em outras organizações reforça a ideia de que a interação com parceiros estratégicos possibilita o desenvolvimento de processos mais eficientes e adaptativos.

A inovação colaborativa permite que a empresa ganhe flexibilidade ao absorver práticas e ideias de outros atores da rede, experimentando novas abordagens em processos relacionados ao cliente e à gestão de operações. *"Através dessas interações, desenvolvemos melhorias, recebemos ideias de parceiros sobre sistemas de controle de qualidade, e isso tem aumentado nossa eficiência"* (E4). No entanto, a ausência de uma estrutura formal para a troca de ideias limita a aplicação de soluções mais amplas e consistentes, indicando uma oportunidade de fortalecer essas conexões e otimizar o fluxo de conhecimento para um impacto ainda maior. Sobre isso, o entrevistado destaca: *"A empresa não costuma fazer grandes mudanças (...), mantém as práticas que já funcionam bem. Mesmo com as trocas entre as empresas, aplicamos poucas alterações e preferimos manter a estrutura atual, que é bem consolidada"* (E6).

Portanto, as inovações e desenvolvimentos oriundos das redes interorganizacionais não apenas promovem melhorias internas, mas também reforçam a posição competitiva da empresa no mercado. Segundo a literatura, a busca por competitividade nas organizações atualmente envolve não apenas capacidades internas, mas também as relações estabelecidas com parceiros. As conexões interorganizacionais tornam-se, assim, essenciais para a sobrevivência e o crescimento das empresas, pois permitem o acesso a novas informações e recursos (Fagundes; Gasparetto, 2023). Esse processo está diretamente ligado aos desafios e à importância da colaboração entre parceiros, tema abordado a seguir

4.4 Competitividade e Desafios na Colaboração

Os entrevistados indicaram que as redes interorganizacionais ajudam a empresa a responder rapidamente às mudanças e demandas do mercado, reforçando seu posicionamento competitivo. Isso sustenta a ideia de que as redes interorganizacionais proporcionam uma vantagem, permitindo que as empresas ganhem eficiência por meio da colaboração (Schardosin et al., 2020). Como afirmou um dos entrevistados: *"Nos torna mais competitivos, especialmente pela possibilidade de atender demandas. Essas redes ajudam a empresa a responder mais rápido aos desafios do mercado"* (E4).

Essas trocas ampliam a visão da empresa sobre as tendências do setor, fortalecendo-a frente aos concorrentes. Empresas buscam integrar-se em redes para fortalecer sua posição no mercado e preservar a competitividade (Damasceno, 2020). Além disso, essa vantagem não se baseia apenas em recursos internos, mas também na capacidade de acessar e mobilizar recursos de parceiros externos (Dyer; Singh, 1998). Isso possibilita o acesso a conhecimentos e recursos variados, que seriam mais difíceis de desenvolver internamente (Powell, 1990).

Os dados sugerem que, embora as conexões com outras organizações favoreçam a competitividade da empresa, a formalização dessas interações poderia gerar um impacto ainda maior. Ampliaria o acesso a informações estratégicas e criaria um fluxo de conhecimento mais constante e estruturado, permitindo à empresa se adaptar e inovar de maneira mais eficaz.

Os entrevistados também mencionaram outros desafios enfrentados ao compartilhar conhecimento com outras empresas. Um dos principais obstáculos foi novamente a ausência de uma estrutura formal para essas interações, o que limita a continuidade e a eficácia do compartilhamento de informações. Como relataram dois entrevistados:

> O maior desafio é a abertura. Algumas empresas são bastante reservadas e não querem compartilhar detalhes, o que acaba limitando as possibilidades na troca de informações (E4).
>
> A dificuldade maior é que algumas informações são sensíveis, então nem tudo pode ser compartilhado. Além disso, algumas empresas do setor são concorrentes diretas, então existe uma cautela natural (E2).

Esse obstáculo está alinhado com a literatura sobre redes interorganizacionais, que enfatiza que o comprometimento em ações conjuntas, fundamentado em relações de confiança, indica uma estrutura organizacional mais definida (Schardosin et al., 2020). Sem uma estrutura clara, o compartilhamento de informações tende a ocorrer de forma dispersa, dificultando a criação de vínculos fortes e o aprendizado contínuo.

A teoria de comunicação organizacional enfatiza que um ambiente de confiança e abertura é essencial para que as empresas se sintam seguras em compartilhar práticas e conhecimentos. Para superar esses desafios, alguns entrevistados sugeriram a criação de canais específicos de comunicação, como grupos de discussão ou reuniões regulares entre as empresas, facilitando o intercâmbio de ideias e o fortalecimento das relações. Como expresso pelos seguintes relatos:

> Acredito que seria muito produtivo participar mais de encontros específicos, como workshops ou fóruns regionais. Além disso, a comunicação poderia ser incentivada e melhorada com canais dedicados para facilitar essas trocas, garantindo que todos estejam atualizados sobre práticas e tendências do mercado. Ter um espaço para aprender com as práticas com outras empresas, e atribuir inovações para o desenvolvimento da empresa (E2).
>
> Um sistema de comunicação direto, como um portal online para troca de ideias e sugestões para a empresa, seria útil. Isso facilitaria muito a colaboração (E4).

A implementação desses mecanismos poderia intensificar a troca de conhecimentos e fortalecer o fluxo de colaboração entre as empresas, ampliando o potencial de inovação e aprendizado. Essa adaptação reforça a importância de uma estrutura formal e de uma cultura de confiança para sustentar parcerias interorganizacionais de maneira eficaz e produtiva. Melhorar as interações e o fluxo de conhecimento dentro dessas redes é uma possibilidade a ser considerada, como sugerido por um entrevistado:*"Acho que encontros mais frequentes para discutir as práticas seria uma boa ideia"* (E6).

Assim, os aspectos discutidos ao longo desta análise enfatizam como a competitividade da empresa é fortalecida por meio de redes colaborativas, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios que demandam estratégias de confiança e transparência entre os parceiros.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo compreender, a partir da percepção de membros de uma empresa do setor de fabricação de bebidas, como as redes interorganizacionais contribuem para os processos de colaboração e aprendizagem. Os resultados evidenciaram que as interações estabelecidas em rede favorecem o

compartilhamento de informações e conhecimentos, contribuindo para a aprendizagem, a inovação e o fortalecimento competitivo da empresa.

Nesse processo, os laços fortes e fracos mostraram-se relevantes para a compreensão das dinâmicas interorganizacionais. Enquanto os laços fortes favorecem relações pautadas na confiança e na estabilidade, os laços fracos ampliam as possibilidades de acesso a novas informações, recursos e oportunidades. A circulação de informações e a qualidade das conexões estabelecidas entre os atores revelaram-se elementos importantes para a efetividade das relações em rede.

Embora as interações identificadas ocorram predominantemente de maneira informal, os resultados indicaram que as conexões com outras organizações são percebidas como relevantes para a eficiência e o desenvolvimento da empresa. Essas relações favorecem o acesso a conhecimentos externos, a construção de vínculos de confiança e a adaptação às demandas do mercado, reforçando a colaboração como um mecanismo capaz de contribuir para a aprendizagem e a competitividade organizacional.

Por outro lado, foram identificados desafios relacionados à colaboração e ao compartilhamento de informações, especialmente quanto à abertura entre os parceiros, à confiança e à ausência de mecanismos mais estruturados de interação. Nesse sentido, a criação de canais formais de comunicação, reuniões periódicas e outros espaços destinados à troca de experiências pode contribuir para tornar o fluxo de informações mais contínuo e fortalecer as relações estabelecidas entre os participantes da rede.

O estudo apresenta contribuições teóricas e práticas. No âmbito teórico, contribui para ampliar a compreensão sobre a articulação entre redes interorganizacionais, colaboração e aprendizagem, evidenciando como diferentes tipos de vínculos podem favorecer a circulação de conhecimentos e gerar implicações para a inovação e a competitividade em um contexto específico do setor de fabricação de bebidas. Em termos práticos, os resultados podem oferecer subsídios a gestores interessados em fortalecer relações com parceiros externos e desenvolver mecanismos que favoreçam o compartilhamento de conhecimentos e a aprendizagem interorganizacional.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a realização do estudo em uma única organização e com um número restrito de participantes, o que limita a diversidade de perspectivas sobre as relações investigadas. Além disso, as redes interorganizacionais foram analisadas a partir da percepção dos membros da empresa estudada, não contemplando diretamente a perspectiva de fornecedores, distribuidores e demais organizações com as quais ela mantém relações.

Para estudos futuros, sugere-se ampliar a investigação para diferentes organizações e setores, incorporando a perspectiva dos diversos atores que compõem as redes interorganizacionais. Estudos comparativos também podem contribuir para compreender como diferentes configurações de rede influenciam os processos de colaboração, compartilhamento de conhecimento, aprendizagem e inovação. Além disso, pesquisas futuras podem aprofundar a influência da confiança, da formalização das relações e das características dos laços sobre a aprendizagem interorganizacional.

Referências

BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; PORTO, A. J. V. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. **Gestão & produção**, v. 14, n. 2, p. 411–423, 2007.

BARBOSA, L. C. M.; GUIMARÃES, L. O.; CARVALHO, R. B. Desenvolvimento de laços interorganizacionais com base em redes sociais: proposta de um modelo explicativo. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, p. 405–423, 2022.
BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
ÇEMBERCI, M. et al. The role of network learning capability in the relationship between open mindedness and innovation performance. **Postmodern Openings**, v. 12, n. 4, p. 18–41, 2021.
CUNHA, C. R. DA; MELO, M. C. DE O. L. A confiança nas relações interorganizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. spe, p. 79–93, 2004.
CUNHA, J. A. C. DA; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE BR**, v. 9, n. spe1, p. 505–529, 2011.
DA ROCHA, P. A. A FORÇA DOS LAÇOS: Uma análise das mídias digitais de uma empreendedora do norte fluminense sob a perspectiva da teoria dos laços fracos e fortes de Granovetter. **Revista Discente Planície Científica**, n. 5, p. 75–96, 2023.
DAMASCENO, C. D. **Redes interorganizacionais como estratégia competitiva de cooperação no varejo farmacêutico: um estudo de caso na Rede Sergifar**. São Cristóvão, 2020. Monografia (graduação em Administração) - Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2020.
DE SOUSA, A. S.; DE OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.
DOS SANTOS, E. F. RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE A DISTINÇÃO ENTRE CADEIA DE VALOR E CADEIA DE SUPRIMENTOS. Disponível em: https://anpcont.org.br/pdf/2020_CCG350.pdf. Acesso em: 19 may. 2024.
DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, 23(4), 660-679, 1998.
FAGUNDES, E.; GASPARETTO, V. Boundary spanners in inter-organizational relationships: A literature review and research agenda. **Brazilian Business Review**, v. 20, n. 4, p. 381–406, 2023.
FIALHO, J.; DIAS, E.; MACEDO, V. O Capital Social na Teoria das Redes Sociais. Latitude, Maceió-AL, Brasil, v. 16, n. 2, p. 08–28, 2022. DOI: 10.28998/lte.2022.n.2.13594.
GAROUSI MOKHTARZADEH, N. et al. Investigating the impact of networking capability on firm innovation performance: using the resource-action-performance framework. **Journal of intellectual capital**, v. 21, n. 6, p. 1009–1034, 2020.
GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** (6a. ed). São Paulo: Atlas, 2017.
GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.
JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P.; SUTTON, M. J. D. Redes de conhecimento como estratégia de inovação na industrial alimentícia: um estudo de caso na Danilla Foods. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 2, p. 1-22, 2020.
KLEIN, L. L.; FREITAS FILHO, A. C.; RESCHKE, C. C. A gestão de redes interorganizacionais: aprendizados a partir de um caso de insucesso. **Revista científica Pensamiento y Gestión**, v. 46, p. 48–78, 2024.
KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE BR**, v. 17, n. spe, p. 732–749, 2019.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; FILHO, A. C. F. A dependência das redes interorganizacionais em relação as suas empresas integrantes. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 25, n. 2, 2019.
LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica** (8a. ed.). São Paulo: Grupo Gen - Atlas, 2017.
LIOU, Y.-H.; DALY, A. J. Obstacles and opportunities for networked practice: a social network analysis of an inter-organizational STEM ecosystem. **Journal of educational administration**, v. 59, n. 1, p. 94–115, 2020.
MACEDO BEZERRA MAIA, T.; MORAIS DE SOUSA, J. Arranjos produtivos locais à luz da sociologia econômica de Mark Granovetter: Heterodoxia e teoria de redes sociais. **Novos Rumos Sociológicos**, v. 10, n. 17, p. 180–202, 2022.
MENDES, L. Z.; MUELLER, A. A. A teoria de redes de Mark Granovetter e o debate sobre o fenômeno migratório. **Interações (Campo Grande),** [S. l.], v. 25, n. 2, p. e2523914, 2024. DOI: 10.20435/inter.v25i2.3914.
MINEIRO, M.; ALVES DA SILVA, M. A.; GRACIA FERREIRA, L. PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. **Momento - Diálogos em Educação**, [S. l.], v. 31, n. 03, p. 201–218, 2022.
MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE**, v. 46, n. 3, p. 72–86, 2006.
MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; FRITZ, L. F. As relações intraorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 2, p. 179–192, mar. 2022.
OURO, A. M. Filho. **Relação entre aprendizagem interorganizacional e desempenho: um estudo em uma rede do tipo Arranjo Produtivo Local (APL).** repositorio.ufba.br, 23 ago. [s.l: s.n.].
PAGNO DA SILVA DA ROSA, M.; ZACCHI DA CUNHA, B.; CASTRO DE ALMEIDA CUNHA, C. J.; PEREIRA, R. AS REDES COLABORATIVAS E O PROCESSO DE INOVAÇÃO EMPRESARIAL. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação** – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1190. Acesso em: 2 ago. 2024.
PERONARD, J.-P.; BRIX, J. Organizing for inter-organizational learning in service networks. **Learning organization**, v. 26, n. 3, p. 276–288, 2019.
POWELL, W. W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. **Research in Organizational Behavior**, 12, 295-336, 1990.
POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, 41(1), 116-145, 1996.
SCHARDOSIN, F. Z.; DE ROLT, C. R.; TEZZA, R. **Mensuração da Confiança em Organizações e Redes Interorganizacionais**. 2020.
SILVA, G. S. et al. APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM REDE. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 5, n. 3, p. 21–41, 2020.
SOUSA, J. C.; SOUSA, F. R. Redes de Colaboração como Estratégia de Inovação. **Id on Line Rev. Psic**., Dezembro/2023, vol.17, n.69, p.439-459, ISSN: 1981-1179.
WATANABE-WILBERT, J. K.; DANDOLINI, G. A.; STEIL, A. V. Fatores que influenciam a aprendizagem de redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, [S. l.], v. 46, 2023.