

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Maurício Luiz Gonçalves Martiniano

**A Influência da Cooperação Interorganizacional na Maturidade das
Cadeias Produtivas Locais no Estado de São Paulo**

**São Caetano do Sul
2025**

MAURÍCIO LUIZ GONÇALVES MARTINIANO

A Influência da Cooperação Interorganizacional na Maturidade das Cadeias Produtivas Locais no Estado de São Paulo

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Celso Machado Jr.

“O presente trabalho foi realizado com o apoio de Bolsa de Estudos disponibilizada pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul”.

**São Caetano do Sul
2025**

FICHA CATALOGRÁFICA

MARTINIANO, Mauricio Luiz Gonçalves

A Influência da Cooperação Interorganizacional na Maturidade das Cadeias Produtivas Locais no Estado de São Paulo / Mauricio Luiz Gonçalves Martiniano. - 2025.

192 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Celso Machado Junior.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, 2025.

1. Articulação Empresarial. 2. Governança. 3. Compartilhamento de Recursos 4. Redes Organizacionais. 5. Inovação.

I. Machado Junior, Celso. II. A Influência da Cooperação Interorganizacional na Maturidade das Cadeias Produtivas Locais no Estado de São Paulo.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitor de Pós-graduação e Pesquisa

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Celso Machado Júnior

Tese de doutorado defendida e aprovada em 03/06/2025 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Celso Machado Júnior (orientador) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Renato Telles - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. Laís Karla da Silva Barreto – Universidade Potiguar, UnP

Prof. Dr. Marcus Vinicius Moreira Zittei – Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)

Dedico este trabalho à minha amada esposa, cujo amor, paciência e apoio incondicional foram essenciais ao longo de toda essa jornada. Este trabalho também é uma homenagem aos pioneiros da Ciência, cujas descobertas e inquietações abriram os caminhos que seguimos hoje.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida e por me conceder forças para superar os obstáculos.

Agradeço aos meus pais, Gerson (*in memoriam*) e Iraci, pelos valores que me transmitiram, sobretudo os da honestidade e amor ao próximo.

Minha querida esposa Rita, pelo amor, carinho, paciência e compreensão, sempre me incentivando e valorizando meu esforço em busca de meu ideal.

Meus amados filhos, Ana Carolina, Felipe e Davi, meus orgulhos e minha fonte de inspiração.

Meus queridos irmãos, cunhados, genro e nora pelo apoio incondicional.

Meus queridos netos, Catarina e Álvaro, pelas “pausas” nas brincadeiras enquanto eu fazia minhas pesquisas.

Aos professores do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul pelos conhecimentos que me foram transmitidos.

Especial agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Celso Machado Junior, por acreditar no meu trabalho, pela paciência e por compartilhar seus conhecimentos de forma notável, agradável e tranquila.

Aos colegas Felipe Venancio Silva e Edair Canuto pela amizade, pelas parcerias e trocas de ideias para elaboração de artigos científicos.

Aos diversos funcionários da USCS, que me proporcionaram tranquilidade, segurança, conforto e bem-estar durante meus estudos nas dependências da universidade.

Agradeço à Universidade Municipal de São Caetano do Sul pela concessão de bolsa de estudo parcial, que viabilizou a realização deste projeto.

E, por fim, agradeço aqueles que contribuíram direta e indiretamente para a realização desta pesquisa.

*"A cooperação é a convicção plena de que ninguém pode alcançar o
sucesso sozinho."
(Virginia Burden)*

MARTINIANO, Maurício Luiz Gonçalves. **A Influência da Cooperação Interorganizacional na Maturidade das Cadeias Produtivas Locais no Estado de São Paulo**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2025.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo perscrutar a influência da cooperação interorganizacional na evolução das Cadeias Produtivas Locais (CPL) no estado de São Paulo, com base nos parâmetros estabelecidos pelo Decreto Estadual nº 68.648/2024, que institui o Programa SP Produz. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, utilizando os métodos de análise documental, questionários estruturados e grupos focais para coletar dados das empresas vinculadas às CPLs alvo do estudo, quais sejam: a CPL de Joalheiros de São José do Rio Preto, a CPL de Cervejarias Artesanais de Sorocaba e a CPL de Calçados de Jaú. Os resultados atenderam aos objetivos da pesquisa e indicaram que, em geral, a cooperação interorganizacional é considerada essencial para o desenvolvimento e maturidade das CPLs, sendo reconhecida como fator estratégico para a competitividade e a inovação. Entretanto, a aplicação prática da cooperação apresenta variações significativas entre os contextos das CPLs analisadas. As CPLs de São José do Rio Preto e Sorocaba demonstraram altos níveis de cooperação, com estruturas de governança bem definidas, facilitando a troca de conhecimentos, a redução de custos e o acesso a novos mercados. Por outro lado, a CPL de Jaú, embora formalmente classificada como madura, enfrenta dificuldades estruturais, como a desconfiança entre as empresas e a falta de uma estratégia coletiva, fatores que comprometem a eficácia da cooperação e dificultam o amadurecimento da rede. Os resultados trazem, também, contribuição para o avanço da Teoria da Cooperação, ampliando sua aplicação para contextos de redes empresariais complexas. Os achados sugerem que, em cenários de alta complexidade, não basta a simples reciprocidade, mas é fundamental a criação de ambiente estruturado que favoreça a confiança mútua e a implementação de práticas colaborativas eficazes.

Palavras-chave: articulação empresarial; governança; compartilhamento de recursos; redes organizacionais; inovação.

MARTINIANO, Maurício Luiz Gonçalves. **The Influence of Interorganizational Cooperation on the Maturity of Local Production Chains in the State of São Paulo**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2025.

ABSTRACT

This study investigates the influence of interorganizational cooperation on the evolution of Local Production Chains (LPCs) in the state of São Paulo, based on the parameters established by State Decree No. 68.648/2024, which establishes the SP Produces Program. 68.648/2024, which establishes the SP Produces Program which establishes the SP Produces Program. Adopting a qualitative, exploratory, and descriptive approach, data were collected through document analysis, structured questionnaires, and focus groups with companies linked to the Jewelry LPC of São José do Rio Preto, the Craft Brewery LPC of Sorocaba, and the Footwear LPC of Jaú. The findings indicate that interorganizational cooperation is essential for the development and maturity of LPCs, serving as a strategic factor for competitiveness and innovation. However, practical applications of cooperation vary significantly across the studied contexts. The LPCs of São José do Rio Preto and Sorocaba exhibit high cooperation levels, with well-defined governance structures facilitating knowledge sharing, cost reduction, and market expansion. Conversely, despite being formally classified as mature, the Jaú LPC faces structural barriers such as intercompany distrust and the absence of a collective strategy, undermining cooperation effectiveness. The study advances Cooperation Theory by extending its application to complex business network contexts. It highlights that in highly complex environments, structured trust-building mechanisms and effective collaborative practices are fundamental, rather than relying solely on reciprocity.

Keywords: business networking; governance; resource sharing; organizational networks; innovation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AJORESP	Associação dos Joalheiros e Relojoeiros de São José do Rio Preto
APL	Arranjo Produtivo Local
CAQDAS	<i>Computer Aided Qualitative Data Analysis Software</i>
CPL	Cadeia Produtiva Local
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SDE	Secretaria do Desenvolvimento Econômico
SINDJAÚ	Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú
SP PRODUZ	Programa São Paulo Produz
VALI-QUALI	Validação para Instrumentos de Pesquisas Qualitativas
TLCE	Termo de Livre Consentimento Esclarecido

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa dos objetivos	22
Figura 2 – Qual é a tese?.....	26
Figura 3 – Estruturação do trabalho	28
Figura 4 – Roda da estratégia competitiva.....	35
Figura 5 – Matriz CPC.....	38
Figura 6 – Matriz do Dilema do Prisioneiro	56
Figura 7 – Indicadores de avaliação de roteiro para a Vali-Quali.....	73
Figura 8 – Representação da 1ª seção do questionário SJRP.....	110
Figura 9 – Representação da 2ª seção do questionário SJRP.....	111
Figura 10 – Representação da 3ª seção do questionário SJRP	112
Figura 11 – Representação da 4ª seção do questionário SJRP	114
Figura 12 – Representação da 4ª seção do questionário SJRP	115
Figura 13 – Representação da 1ª seção do questionário Sorocaba	116
Figura 14 – Representação da 2ª seção do questionário Sorocaba	117
Figura 15 – Representação da 3ª seção do questionário Sorocaba	118
Figura 16 – Representação da 4ª seção do questionário Sorocaba	119
Figura 17 – Representação da 5ª seção do questionário Sorocaba	120
Figura 18 – Representação da 1ª seção do questionário Jaú.....	121
Figura 19 – Representação da 2ª seção do questionário Jaú.....	123
Figura 20 – Representação da 3ª seção do questionário Jaú.....	124
Figura 21 – Representação da 4ª seção do questionário Jaú.....	125
Figura 22 – Representação da 5ª seção do questionário Jaú.....	126
Figura 23 – Articulação entre empresas.....	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados do Levantamento Bibliográfico.....	32
Tabela 2 – Cadeia Produtivas Locais CPLs objetos do estudo.....	90
Tabela 3 – Quantitativo das respostas do questionário CPL SJRP	128
Tabela 4 – Quantitativo das respostas do questionário CPL Sorocaba.....	128
Tabela 5 – Quantitativo das respostas do questionário CPL Jaú.....	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Esquema do levantamento bibliográfico	30
Quadro 2 – Características da definição de Estratégia.....	37
Quadro 3 – Características do conceito cooperação interorganizacional	43
Quadro 4 – Características das redes de cooperação.....	50
Quadro 5 – Categorias de perguntas do questionário e principais autores	74
Quadro 6 – Categorias de perguntas do grupo focal e principais autores	75
Quadro 7 – Participantes da pesquisa.....	78
Quadro 8 – Etapas da análise de conteúdo	83
Quadro 9 – Matriz de Amarração Teórico-Conceitual.....	85
Quadro 10 – Respostas da seção 1 do questionário CPL SJRP	93
Quadro 11 – Respostas da seção 2 do questionário CPL SJRP	93
Quadro 12 – Respostas da seção 3 do questionário CPL SJRP	94
Quadro 13 – Respostas da seção 4 do questionário CPL SJRP	94
Quadro 14 – Respostas da seção 5 do questionário CPL SJRP	95
Quadro 15 – Respostas da seção 1 do questionário CPL Sorocaba	96
Quadro 16 – Respostas da seção 2 do questionário CPL Sorocaba	96
Quadro 17 – Respostas da seção 3 do questionário CPL Sorocaba	97
Quadro 18 – Respostas da seção 4 do questionário CPL Sorocaba	97
Quadro 19 – Respostas da seção 5 do questionário CPL Sorocaba	98
Quadro 20 – Respostas da seção 1 do questionário CPL Jaú	99
Quadro 21 – Respostas da seção 2 do questionário CPL Jaú	99
Quadro 22 – Respostas da seção 3 do questionário CPL Jaú	100
Quadro 23 – Respostas da seção 4 do questionário CPL Jaú	100
Quadro 24 – Respostas da seção 5 do questionário CPL Jaú	101
Quadro 25 – Categorias e Códigos CPL SJRP.....	130
Quadro 26 – Categorias e Códigos CPL Sorocaba	133
Quadro 27 – Categorias e Códigos CPL Jaú	135

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de pesquisa	20
1.2	Objetivos de pesquisa	21
1.2.1	Objetivo geral	21
1.2.2	Objetivos específicos	21
1.3	Delimitação do estudo.....	23
1.4	Justificativa e relevância do trabalho.....	24
1.5	Definição da tese.....	25
1.6	Organização do trabalho.....	27
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	29
2.1	Levantamento bibliográfico	29
2.2	Estratégia Competitiva	32
2.3	Cooperação Interorganizacional	37
2.4	Redes de cooperação	44
2.5	Inovação	51
2.6	Teorias.....	54
2.7	Conjunção dos construtos	60
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1	Abordagem da pesquisa	64
3.2	Tipo de pesquisa e procedimentos de coleta de dados	65
3.2.1	Procedimentos e coleta de dados	65
3.2.1.1	Análise documental	66
3.2.1.2	Questionário	67
3.2.1.3	Grupo focal	69
3.2.2	Validação do instrumento de coleta de dados	70
3.3	Instrumentos e materiais de pesquisa.....	73
3.3.1	Pré-teste dos instrumentos de pesquisa	75
3.3.2	Participantes da pesquisa	77
3.3.3	Tratamento e análise dos dados	78
3.4	Matriz de Amarração	84
4	ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	87
4.1	Lócus de pesquisa	87

4.1.1	CPL dos joalheiros e relojoeiros de São José do Rio Preto (AJORESP) ...	87
4.1.2	CPL das cervejarias artesanais de Sorocaba	88
4.1.3	CPL de calçados femininos de Jaú	89
4.2	Resultados obtidos	90
4.2.1	Resultados da análise documental.....	91
4.2.2	Resultados dos questionários.....	92
4.3.2.1	Resultados do questionário da CPL Joalheiro de SJRP	92
4.2.3	Resultados do questionário da CPL Cervejeiro Artesanal de Sorocaba.....	95
4.2.4	Resultados do questionário da CPL de Calçados de Jaú	98
4.2.5	Resultados dos grupos focais.....	101
4.2.5.1	Resultados do grupo focal da CPL de Jaú.....	101
4.2.5.2	Resultados do grupo focal da CPL de Sorocaba	104
4.2.5.3	Resultados do grupo focal da CPL de São José do Rio Preto.....	106
4.3	Análise dos Resultados.....	108
4.3.1	Análise do Decreto 68.648/2024	108
4.3.2	Análise dos resultados dos questionários da CPL de SJRP	109
4.3.3	Análise dos resultados dos questionários da CPL de Sorocaba	115
4.3.4	Análise dos resultados dos questionários da CPL de Jaú.....	120
4.3.5	Análise dos resultados dos questionários das três CPLs.....	127
4.3.6	Análise de conteúdo grupo focal da CPL de São José do Rio Preto	129
4.3.7	Análise de conteúdo grupo focal da CPL de Sorocaba	131
4.3.8	Análise de conteúdo grupo focal da CPL de Jaú	134
5	DISCUSSÃO	137
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
	REFERÊNCIAS.....	149
	APÊNDICE A – NOTAS DOS JUÍZES PARA VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	164
	APÊNDICE B – NOTAS DOS JUÍZES PARA VALIDAÇÃO DAS PERGUNTAS DO	
	GRUPO FOCAL.....	166
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA O QUESTIONÁRIO	167
	APÊNDICE D – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA GRUPO FOCAL COM	
	ATORES DAS CPLS.....	171
	APÊNDICE E – TEXTUALIZAÇÃO DO GRUPO DA CPL DE JOIAS DE SJRP....	173
	APÊNDICE F – TEXTUALIZAÇÃO DO GRUPO FOCAL DA CPL DE CERVEJARIA	
	ARTESANAL DE SOROCABA.....	177

APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DO GRUPO FOCAL COM REPRESENTANTES DA CPL DE CALÇADOS DE JAÚ	181
ANEXO A – DECRETO 68.648	188
ANEXO B – EDITAL DE CHAMAMENTO (LINK).....	192

1 INTRODUÇÃO

Dada a globalização da economia, as empresas, sobretudo as de micro, pequeno e médio portes, têm buscado alternativas estratégicas almejando alcançar novos mercados, intensificar a competitividade e a obtenção de vantagens competitivas (Lopes; Baldi, 2002; Barszcz, 2023). Nessa perspectiva, uma das estratégias adotadas é a criação de elos de cooperação entre as empresas de mesma cadeia produtiva, que é a forma como essas empresas se organizam e se fortalecem conjuntamente para suas sobrevivências, além de adquirirem capacitação para competir (Albuquerque, 2001; Grechi; Lourenço; Volpato, 2022).

Considerando o avanço tecnológico e as características da mundialização da economia, as configurações organizacionais têm apresentado mudanças em suas configurações, dado o ambiente competitivo. Tais mudanças, conforme Roman e Becker (2008), são evidenciadas pela adoção de iniciativas empresariais pautadas na cooperação, permitindo atender diversas necessidades as quais não seria possível serem alcançadas isoladamente pelas empresas. Autores como Belletti e Marescotti (2021) e Wegner *et al.* (2023) indicam que empresas que operam em rede tendem a ser mais competitivas no mercado em comparação àquelas que operam de forma independente. Essa efetividade dá-se por meio da cooperação, na qual cada empresa na rede pode desenvolver novas capacidades e competências, resultando em aprendizados que aumentam sua competitividade e, em consequência, novas oportunidades de negócios (Balestrin, 2005; Roman; Becker, 2008; Wegner *et al.*, 2023).

A cooperação, muitas vezes vista como um elemento essencial para a construção de redes produtivas mais robustas, não se limita à simples interação entre os atores, envolve uma série de práticas colaborativas que podem incluir desde o compartilhamento de recursos e conhecimentos até a criação de estratégias conjuntas para suplantar desafios comuns. Dessa forma, os Arranjos Produtivos Locais (APL) têm se mostrado uma das formas eficazes de organização econômica em contextos regionais. São espaços nos quais pequenas e médias empresas, junto a outros atores, interagem de maneira dinâmica, criando um ambiente propício para o crescimento econômico local, a inovação e a troca de conhecimentos. Assim, os APLs podem ser designados como ecossistemas complexos em que a troca mútua de informações e experiências torna-se essencial para a evolução desses arranjos. No entanto, o

caminho até o pleno desenvolvimento e maturidade desses arranjos não é linear, sendo influenciado por múltiplos fatores, protagonizando, dentre eles, a cooperação entre os diferentes agentes envolvidos.

A cooperação interorganizacional tem se mostrado uma vantagem estratégica para os APLs, posto que permite a criação de redes colaborativas que geram sinergias relevantes para o aprimoramento das capacidades produtivas e resolução conjunta de desafios. Ao invés de competirem diretamente, empresas e outras organizações que participam desses aglomerados podem compartilhar recursos, conhecimentos, infraestrutura e até riscos.

A compreensão da rede de cooperação, portanto, nos termos de Melo *et al.* (2020), está associada à colaboração entre empresas autônomas que se unem em busca de objetivos comuns para alcançar vantagens competitivas. Essas colaborações, ainda segundo os autores, destacam a importância de desenvolver estratégias para que essas organizações se tornem eficazes, flexíveis e capazes de manter uma posição competitiva vantajosa no mercado.

Denota-se que interação e cooperação, entretanto, são os baluartes de sustentação de uma rede de cooperação. As formas de interação entre os atores, na visão de Albagali e Maciel (2004), podem se expressar em relação de competição e conflito, ou em relação de confiança e parceria. A cooperação, fundamentalmente, busca atingir determinadas necessidades, as quais dificilmente seriam satisfeitas, caso as empresas atuassem individualmente (Amato Neto, 2000).

Neste contexto, o APL se caracteriza como rede de cooperação à medida que as empresas se agrupam geograficamente, integrando capacidades produtivas semelhantes e estabelecendo laços de interação e cooperação entre si, buscando alcançar vantagens competitivas que não seriam viáveis individualmente (Machado *et al.*, 2023). Cabe, contudo, ressaltar que ainda não se tem um conceito consolidado definidor de APL. A literatura versando sobre APL tem destacado a importância da interação e da cooperação, para o desenvolvimento do arranjo. Ressalta, sobretudo, que a intensidade dessas relações favorece a competitividade e gera ganhos e benefícios aos atores envolvidos.

A relação de interação e os processos de cooperação interorganizacional, se realizados harmoniosamente, podem resultar no desenvolvimento e estruturação do arranjo (Melo *et al.*, 2020). Do contrário, ou seja, relação de interação conflituosa, pautada na desconfiança, pode gerar a estagnação do desenvolvimento do arranjo.

Portanto, é imperioso proporcionar estudos acerca da dinâmica e formas de desenvolvimento dos APLs, sobretudo quanto àqueles desestruturados ou desarmoniosos, ou ainda àqueles em fase inicial de implantação.

No estado de São Paulo, conhecido por sua diversidade econômica e densidade industrial, os APLs desempenham protagonismo na dinamização de setores específicos, impulsionando a geração de emprego e renda e contribuindo significativamente para o produto interno regional. Diante disso, em 2009, o Governo do Estado lançou um programa de fomento e incentivo aos arranjos produtivos paulistas, classificando referidos arranjos em níveis de maturidade.

Por meio do Decreto estadual nº 68.648/2024 (Anexo 1), o estado de São Paulo atualizou o programa de fomento, instituindo o Programa Estadual de Cadeias Produtivas Locais, denominado Programa SP Produz, sob responsabilidade da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico (São Paulo, 2024). Referido Decreto (São Paulo, 2024) dá nova definição para os APLs, os quais passam a ser designados como Cadeias Produtivas Locais (CPL).

A maturidade das CPLs, definida como a capacidade de alcançar níveis avançados de cooperação entre seus membros e de promover inovação e competitividade sustentáveis, torna-se um indicador vital de seu potencial desenvolvimento. Todavia, a compreensão dos mecanismos que impulsionam essa maturidade, particularmente o papel da cooperação entre empresas, ainda carece de uma investigação aprofundada e sistematizada.

Neste diapasão, esta pesquisa visa preencher essa lacuna ao prospectar, de forma abrangente e analítica, a influência da cooperação entre empresas na maturidade das CPLs no estado de São Paulo. Adotando uma abordagem multidisciplinar, combinam-se aspectos sociais e organizacionais para compreender como diferentes formas de colaboração empresarial contribuem para a evolução das CPLs paulistas.

Espera-se que os resultados obtidos nesta pesquisa possam complementar os conhecimentos existentes sobre redes de cooperação. A pesquisa pretende contribuir, também, no avanço da teoria, promovendo o debate sobre a temática e trazendo à tona a discussão sobre a influência que as relações de interação e cooperação exercem sobre o desenvolvimento das CPLs.

1.1 Problema de pesquisa

Conforme sinalizado por Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), o tema dos relacionamentos interorganizacionais tem sido, há algumas décadas, objeto de diversos estudos na teoria organizacional em outros países, principalmente na Europa e nos Estados Unidos. Todavia, no contexto brasileiro, conforme discorrem Jesus *et al.* (2021), em que pese existirem estudos a esse respeito, definições e teorizações sobre essa temática ainda são incipientes, estabelecendo assim uma lacuna na literatura. Dessa forma, as redes de cooperação entre empresas possibilitam um vasto campo para pesquisas e explorações.

Pesquisas sobre redes de cooperação interorganizacional estão adquirindo relevante importância na pauta dos estudos organizacionais no Brasil, conforme atestou o estudo de Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010). Essa crescente, segundo os autores, pode decorrer de dois fatores: primeiro é a sintonia da comunidade brasileira com as teorizações contemporâneas sobre estudos organizacionais, dado que ela é afetada pela conexão entre empresas e, segundo, pela dimensão econômica e social, que a formação de redes de empresas vem apresentando no Brasil, sobretudo trazendo benefícios e robustez às pequenas e médias empresas, tornando-as competitivas no mercado.

Segundo Nascimento *et al.* (2021), a literatura destaca que a formação de redes de cooperação é um procedimento que não envolve relações entre organizações de maneira altamente coordenada. Esse processo ocorre em níveis, tanto intraorganizacionais quanto interorganizacionais, caracterizando-se pela participação ativa de diversos atores, através de interações como socializações e mobilizações. As interações entre os atores são influenciadas por aspectos relacionados ao comportamento humano, mediados pela interligação de elementos sociais. Ainda segundo os autores, essas interações têm o potencial de gerar benefícios para as relações sociais, promovendo parcerias consistentes. Ademais, o processo indica diferentes graus de centralidade de intermediação e proximidade entre os atores da rede.

Neste contexto, as Cadeias Produtivas Locais estabelecidas pelo Decreto nº 68.648/2024 (São Paulo, 2024) podem ser compreendidas como redes de empresas e organizações que se interconectam para promover a produção e a comercialização de bens e serviços dentro de um território específico. Assim, ao instituir a estratégia

de fomento às CPLs, buscou-se fortalecer a colaboração entre empresas e instituições de diferentes segmentos, criando um ambiente propício para a inovação e sustentabilidade empresarial (São Paulo, 2024).

A cooperação interorganizacional pode, portanto, ser vista como um motor essencial para o desenvolvimento da maturidade das CPLs. Em cada fase de evolução dessas CPLs, os benefícios da colaboração são distintos, mas igualmente importantes. O sucesso das CPLs está intimamente ligado à capacidade de cooperação entre os diversos atores que as compõem. Essas relações interorganizacionais são essenciais para o desenvolvimento de recursos locais, a inovação tecnológica e a melhoria da competitividade, resultando, também, em maior eficiência operacional, redução de custos, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências regionais, fortalecendo o arranjo como um todo.

Nesse diapasão, a proposta para este estudo se debruça sobre a busca por melhor compreensão a respeito da influência das relações de cooperação para o desenvolvimento das CPLs. E tal motivação levou à questão central da pesquisa: Como a cooperação interorganizacional influencia o desenvolvimento e a maturidade das Cadeias Produtivas Locais no estado de São Paulo?

1.2 Objetivos de pesquisa

A partir da questão central da pesquisa apresentada e considerando-se a busca para elucidação do referido problema, apresentam-se os objetivos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Perscrutar a influência da cooperação entre empresas na evolução da maturidade das Cadeias Produtivas Locais no estado de São Paulo, nos parâmetros do Decreto estadual nº 68.648/2024.

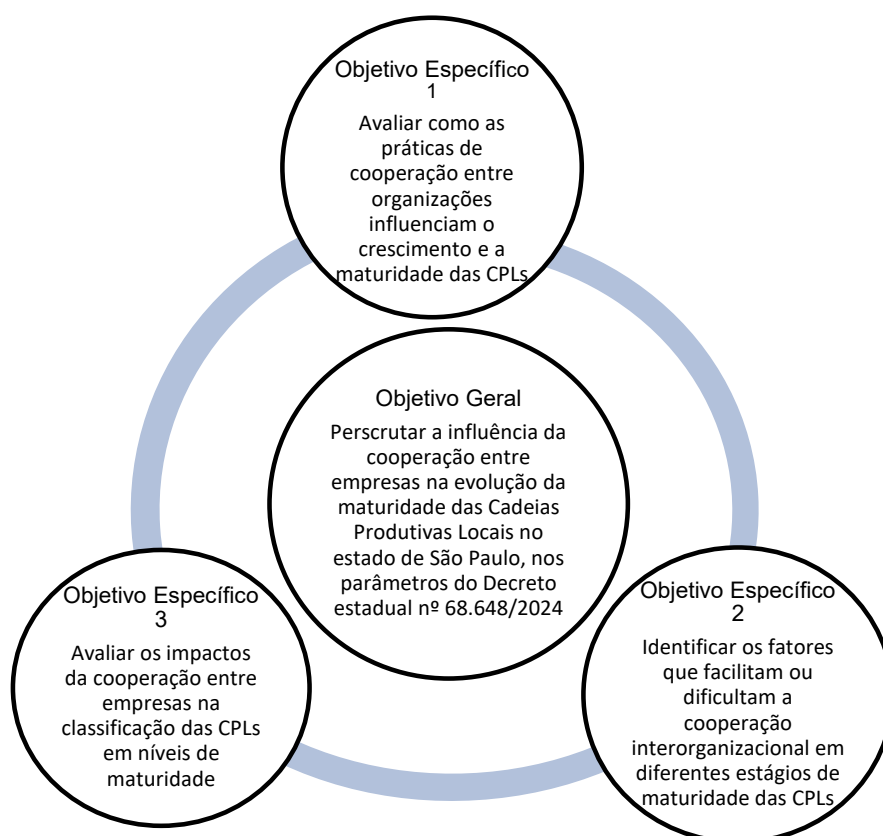
1.2.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar como as práticas de cooperação entre organizações influenciam o crescimento e a maturidade das CPLs;

- b) Identificar os fatores que facilitam ou dificultam a cooperação interorganizacional em diferentes estágios de maturidade das CPLs;
- c) Avaliar os impactos da cooperação entre empresas na classificação das CPLs em níveis de maturidade.

Zandomenghi, Gobbo e Bonfiglio (2015) afirmam que a maneira mais eficaz para o cérebro processar ideias relacionadas a um tópico central é através da organização visual das informações em um diagrama conhecido como mapa mental. Para os autores, o mapa mental é uma ferramenta que incentiva a análise crítica e a solução de problemas, fornecendo pontos-chave para facilitar a elaboração eficiente de ideias. Os autores argumentam ainda que o mapa mental representa uma forma de “pensar visualmente”, permitindo uma compreensão mais ampla do processamento de informações, que vai além das limitações dos métodos lineares, tais como listas e tabelas. Posto isso, a Figura 1 ilustra o esquema teórico deste estudo.

Figura 1 – Mapa dos objetivos



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

1.3 Delimitação do estudo

Por meio de edital associado ao Decreto n ° 68.648/2024 (São Paulo, 2024), que instituiu o Programa Estadual de Desenvolvimento das Cadeias Produtivas Locais (Programa SP Produz), cuja gestão executiva cabe à Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, foi aberto o chamamento público para o reconhecimento e as classificações de maturidade das CPLs. Conforme estatui o referido Decreto, as CPLs são caracterizadas pela concentração geográfica de micro, pequenas e médias empresas de um mesmo setor ou mesma cadeia produtiva, as quais, sob uma estrutura de governança comum, cooperam entre si e com entidades públicas e privadas. Nessa seara, o SP Produz avalia os estágios de desenvolvimento das CPLs, categorizando-as com base em seu grau de maturidade, considerando-se os critérios de planejamento estratégico de negócios, governança e diversidade, dimensão e impacto econômico da cadeia produtiva. São identificados quatro níveis de maturidade, cada qual com características distintas, conforme detalhado a seguir:

- Aglomerado Produtivo: este estágio representa uma fase preliminar à formação de uma CPL. Nesse momento, o grupo ainda não possui uma estrutura organizada de governança nem estabeleceu um planejamento estratégico;

- CPL em Desenvolvimento: este estágio marca o início da formação de uma CPL, com a governança estabelecida, um planejamento estratégico elaborado, porém sem diversidade entre as empresas que compõem a CPL;

- CPL Consolidada: neste estágio, a CPL apresenta ter relações mais sólidas entre as empresas que a constituem, além de parcerias com outras instituições, tais como: universidades, institutos de pesquisa, órgãos governamentais, SEBRAE etc.

- CPL Madura: neste ponto, a CPL avançou além das parcerias entre as empresas do arranjo e participa ativamente de redes setoriais *interclusters*. Em termos de comercialização, o arranjo apresenta alto impacto econômico no território onde se situa, além de demonstrar expertise para promoção comercial e exportação e seus serviços ou produtos são comercializados internacionalmente.

Diante disso, a pesquisa focou em estudar três CPLs localizadas no estado de São Paulo, dentre as devidamente credenciadas pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, conforme seus níveis de maturidade, sendo uma CPL do nível em desenvolvimento, uma CPL do nível consolidada e uma CPL do nível madura. Cabe esclarecer que, para fins desta pesquisa, não foram consideradas as

CPLs do estágio Aglomerado Produtivo, posto que, conforme definição do SP Produz, não dispõem de governanças constituídas, tampouco promoveram planejamentos estratégicos.

Escolhidas de forma aleatória, as CPLs objeto deste estudo são:

- Em desenvolvimento:

CPL de joias e semijoias de São José do Rio Preto (AJORESP);

- Consolidada:

CPL das Cervejarias Artesanais da região de Sorocaba;

- Madura:

CPL de calçados femininos de Jaú.

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

O foco em estudo sobre APL é justificado em razão do elevado potencial de as CPLs impactarem positivamente as condições sociais e econômicas de uma região e, de forma mais elevada, do país. Desta forma, várias pesquisas, das quais as elaboradas por D'Oliveira e Guedes (2021), Belletti e Marescotti (2021) e Nascimento *et al.* (2021), têm-se dedicado a estudar os aglomerados produtivos e suas respectivas contribuições para o desenvolvimento econômico. Todavia, não foram encontrados estudos aprofundados sobre o fato de o sucesso das CPLs poder ter origem na interação e articulação entre as empresas envolvidas, as quais criam vínculos consistentes em decorrência da confiança mútua, cooperação e comprometimento, fatores primordiais para proporcionar ganhos de competitividade, tanto para as empresas quanto para fortalecer a própria CPL e o desenvolvimento local.

Dentre os poucos estudos sobre o tema, Telles *et al.* (2011) exploram que a criação de redes contribui para a competitividade, impulsionando o crescimento das economias locais ou regionais, cujo impacto é particularmente significativo para as pequenas e médias empresas, que enfrentam limitações de recursos, para superar desafios diversos e aproveitar as oportunidades de mercado.

Neste contexto, cooperação entre empresas tem se mostrado fator crítico para o desenvolvimento dessas redes interorganizacionais, posto que possibilita a troca de conhecimentos, a redução de custos e o acesso a novos mercados. Neste cenário, com o advento do Decreto Estadual nº 68.648/2024, o estado de São Paulo intencionou fomentar essas relações cooperativas, denominadas Cadeias Produtivas

Locais, classificando-as em níveis de maturidade, que podem variar conforme o impacto das cooperações.

Desta forma, esta pesquisa contribui não só para suprir lacuna do relacionamento interorganizacional, decorrente da cooperação entre empresas vinculadas a CPLs, com o intuito da obtenção de vantagens competitivas, mas também serve de direcionamento para gestores de empresas adotarem estratégias competitivas, aliando-se em redes de cooperação na busca de ganhos comuns.

1.5 Definição da tese

Definir a tese do doutoramento consiste em um dos passos mais desafiadores na trajetória acadêmica de um pesquisador. Dentre as contribuições advindas do orientador do autor desta pesquisa, por ocasião das reuniões de orientação entre ambos e das reuniões do grupo de pesquisa com o orientador e outros pós-graduandos, foi evidenciado que a tese deve ser uma contribuição original e relevante para a área de estudo escolhida. Assim, a definição da tese começa com a escolha de um tema específico, que deve ser delimitado para permitir uma análise aprofundada, sem a pretensão de se exaurir o assunto.

Sousa, Oliveira e Alves (2021) sinalizam que a escolha do tema pode se originar de um questionamento, observação ou indagação que o pesquisador deseja explorar ou resolver, seja a partir de sua experiência cotidiana, no contexto profissional ou em investigações voltadas para demonstrar ou aprofundar o objeto de estudo. Escolhido o tema, a sequência para definir a tese é a formulação de uma pergunta de pesquisa que, além de aderente ao tema escolhido, deve estar alinhada com as lacunas de conhecimento existentes na literatura, a fim de que os resultados obtidos pela tese tragam inovações ou novas perspectivas.

Dadas as considerações apresentadas, entende-se que tema é o assunto central, em sentido amplo. Tese, portanto, consiste na argumentação ou opinião sobre a qual é discorrido o tema.

Neste contexto, o tema desta pesquisa é: a influência da cooperação para o desenvolvimento e a maturidade das Cadeias Produtivas Locais do estado de São Paulo. A tese desta pesquisa, portanto, é: a cooperação entre empresas dentro das Cadeias Produtivas Locais no estado de São Paulo é um fator determinante para o aumento da maturidade dessas cadeias, favorecendo o desenvolvimento regional, a

sustentabilidade das operações e a competitividade das empresas. Essa tese reflete a ideia central de que a cooperação entre as organizações impacta diretamente as CPLs, variando conforme o estágio em que essas cadeias se encontram, quais sejam, aglomerado, em desenvolvimento, consolidado e maduro.

Considerando o exposto, a Figura 2 expressa a trajetória percorrida com os devidos posicionamentos e opiniões acerca do tema proposto, vez que ilustra e define qual é a tese que norteia a presente pesquisa:

Figura 2 – Qual é a tese?



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Denota-se, portanto, que a presente tese orbitou nos seguintes elementos-chave: i) cooperação entre empresas nas CPLs: a pesquisa investigou como a cooperação entre empresas dentro das CPLs impacta a maturidade dessas redes; ii) maturidade das CPLs: a maturidade das CPLs envolve a capacidade de as empresas e seus sistemas produtivos se adaptarem às mudanças de mercado, melhorar seus processos, promover inovação e aumentar a competitividade regional. A cooperação entre as empresas dentro da CPL pode acelerar esse processo; iii) desafios da cooperação: a pesquisa abordou os principais desafios enfrentados pelas empresas nas CPLs ao tentar colaborar entre si; iv) impacto da cooperação na competitividade

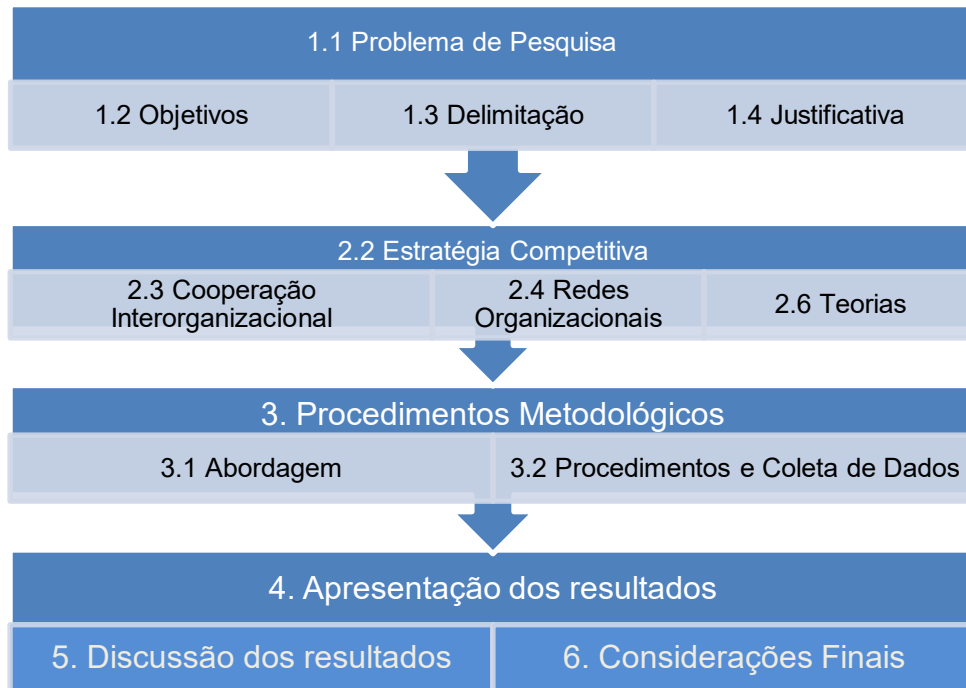
das empresas: a cooperação pode ter um efeito positivo na competitividade das empresas ao fortalecer suas operações, melhorar as demandas de mercado e reduzir custos operacionais.

1.6 Organização do trabalho

A presente pesquisa está estruturada em seis capítulos. O capítulo inicial corresponde à Introdução, que contextualizou os principais temas do estudo, a pergunta problema que fundamentou a pesquisa, os objetivos e delimitação, além da justificativa e relevância do estudo, pontuando suas eventuais contribuições teórica e prática. O segundo capítulo trata do levantamento bibliográfico, realizado com base em descritores considerados essenciais para a identificação de obras literárias acadêmicas capazes de fundamentar e nortear a presente pesquisa, além de descrever as teorias que substanciam o assunto abordado, qual seja, cooperação entre empresas. O terceiro capítulo aborda o desencadeamento metodológico da pesquisa, a estruturação do questionário e o roteiro de discussão para os grupos focais. O quarto capítulo é reservado para a apresentação dos resultados obtidos após as coletas de dados, ao passo que o quinto capítulo compreende a discussão de tais resultados, ocasião em que são apresentadas as análises e interpretações dos dados obtidos. O sexto e último capítulo destina-se às considerações finais, formalizando o fechamento da pesquisa.

A Figura 3 ilustra a estruturação do trabalho.

Figura 3 – Estruturação do trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é exposta a base teórica que dá suporte ao estudo. O propósito deste segmento é apresentar o conhecimento científico que orienta a pesquisa em questão, pois, corroborando Santos, Kalsing e Hensen (2014), a condução de investigações científicas demanda uma meticulosa exploração de pesquisas prévias, que possam oferecer um arcabouço conceitual para a elaboração de estudos teóricos ou teórico-empíricos sobre determinado tema ou fenômeno específico. Nessa perspectiva, são discutidas as teorias e os principais autores que forneceram estrutura para o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 Levantamento bibliográfico

Na visão de Lima e Mioto (2007), a pesquisa bibliográfica implica um conjunto de procedimentos de busca por soluções, convergente com o objeto de estudo e que, por isso, não pode ser aleatório. As autoras propõem que, para realizar uma pesquisa bibliográfica, é imprescindível seguir caminhos não aleatórios, vez que são necessários altos graus de vigilância epistemológica, de observação e de cuidado na escolha e no encaminhamento dos procedimentos metodológicos.

Cervo, Bervian e Silva (2011) destacam que um levantamento bibliográfico prévio é essencial para a redação do estado da arte, delimitação do tema, fundamentação teórica e ainda para alicerçar as justificativas, sobre os limites e as contribuições da pesquisa a ser realizada. Nessa mesma linha, Francelino e Rebolo (2022), corroborando Ruiz (2009), descrevem que levantamento bibliográfico consiste na etapa prévia de qualquer espécie de pesquisa científica, seja de qual for a área de estudo.

Pesquisa bibliográfica, nos termos de Sousa, Oliveira e Alves (2021), é o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria, que direcionará a pesquisa científica, com o intuito de reunir e analisar textos publicados para apoiar o trabalho científico.

Nesse diapasão, para iniciar os rumos deste trabalho, foi realizado, entre os meses de setembro de 2023 e janeiro de 2024, o levantamento bibliográfico preliminar na base de dados do Portal de Periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), do Ministério da Educação, através da página

eletrônica da Internet. Utilizaram-se as palavras-chave norteadoras do objetivo proposto para este estudo, no idioma português, quais sejam: cooperação interorganizacional, estratégia competitiva, estratégias competitivas, redes de cooperação. Ressalta-se que foram utilizadas nas expressões de busca os operadores *booleanos* “E”, “OU”, “AND” e “OR” para a combinação dos descritores indexados na referida base de dados.

Picalho, Lucas e Amorim (2022, p. 4) adicionam contribuição no desenvolvimento de habilidades que auxiliem a assertividade da pesquisa ao definir “[...] que os operadores booleanos são utilizados em bases de dados científicas e outros buscadores, a fim de ordenar expressões de busca de forma lógica e obter resultados precisos”. Explicam os autores que a estruturação básica de uma pesquisa com operadores *booleanos* consiste na união de dois termos distintos, sejam os termos obrigatórios, caso de “AND”, termos elegíveis, caso de “OR” ou termos de exclusão, caso de “NOT”. Tais operadores são conectivos aos termos descritos na expressão de busca, maximizando, portanto, a precisão ou a abrangência de resultados.

Nos termos de Cavalcante e Oliveira (2020), os estudos de revisão bibliográfica são marcados pela utilização e análise de documentos acadêmicos, incluindo livros, teses, dissertações e artigos científicos, sem depender diretamente de dados empíricos. Em suma, esse tipo de pesquisa se baseia em fontes secundárias, ou seja, nas análises e interpretações feitas por outros autores sobre um determinado tema. O Quadro 1 sintetiza a elaboração da revisão da literatura efetuada:

Quadro 1 – Esquema do levantamento bibliográfico

Período	06/09/23 a 19/01/24
Objetivos	Levantamento de trabalhos anteriormente produzidos sobre o tema cooperação entre empresas visando à obtenção de vantagens competitivas comuns
Equações de Pesquisa	“estratégia competitiva” ou “estratégias competitivas” ou “cooperação interorganizacional” ou “redes de cooperação”
Critérios de Inclusão	Artigos científicos; livros; teses; dissertações; últimos dez anos; escrito nos idiomas português, inglês, francês, italiano ou espanhol; fontes acessíveis; relevância para os objetivos da pesquisa
Critérios de Exclusão	Estudos diversos dos objetivos da pesquisa; publicações não acessíveis; artigos duplicados
Resultados	207 artigos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Cumprir destacar que os descritores, Estratégia Competitiva, Cooperação Interorganizacional e Redes de Cooperação, representam conceitos fundamentais no âmbito da gestão e do desenvolvimento organizacional. Conjugados, destacam a importância da cooperação estratégica entre organizações como uma forma de fortalecer a posição competitiva de cada uma no mercado. Através da cooperação interorganizacional e da participação em redes de cooperação, empresas podem aproveitar sinergias, mitigar riscos e explorar novas oportunidades, enquanto ainda competem de forma eficaz em seus respectivos setores.

Assim, o levantamento bibliográfico realizado no portal Periódico Capes, utilizando os filtros de todos os tipos disponíveis para busca, ou seja, livros, periódicos, artigos e dissertações, no limite temporal retroativo aos últimos cinco anos, obteve os seguintes resultados:

- para o descritor Estratégia Competitiva, cabendo um aparte para esclarecer ser interessante para a pesquisa, que esse termo esteja tanto no singular como no plural. Desta feita, aplicou-se o operador *booleano* “OU” entre descritores conforme a flexão da classe gramatical correspondente, ou seja, singularizada ou pluralizada: 1.460 resultados, dos quais 1423 são artigos. Não retornou registros de livros, teses ou dissertações. Deste total, quanto aos periódicos afetos à área de Administração e Negócios, foram 70 publicações em revistas de gestão, 46 publicações em revistas de negócios e 29 publicações em revistas de gestão do conhecimento;
- para o descritor Cooperação Interorganizacional: 55 resultados, sendo 33 artigos, dos quais 4 foram publicados em revistas de Ciências Sociais e 4 em revistas de Gestão do Conhecimento;
- para o descritor Redes de Cooperação, sem utilização de operador booleano: 642 resultados, sendo 633 artigos. 50 desses artigos foram publicados em revistas de ciência política e 38 em revistas de ciência social.
- Fez-se busca, também, com os três descritores conjugados, através do booleano “E”, não havendo retorno de publicações no período estipulado de busca (últimos cinco anos).

A Tabela 1 ilustra os resultados do levantamento bibliográfico efetuado.

Tabela 1 – Dados do Levantamento Bibliográfico

Palavras-chave	Total	Artigos Publicados em Periódicos
Estratégia Competitiva “OU” Estratégias Competitivas	1.460	1.423
Cooperação Interorganizacional	55	33
Redes de Cooperação	642	633

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A partir do levantamento bibliográfico, fez-se uma busca nos artigos publicados em revistas de interesse na área de Administração, para análise se possuem ou não aderência ao foco do estudo. Alguns dos artigos não estão em fonte aberta ou não foram encontrados na *web*, tendo sido, portanto, descartados. Excluídas também a duplicidade de publicações, resultou-se no seguinte resultado: 111 artigos relativos aos descritores Estratégia Competitiva e Estratégias Competitivas; 8 relativos ao descritor Cooperação Interorganizacional; 88 relativos ao descritor Redes de Cooperação. Após, fez-se uma leitura do resumo de tais artigos encontrados, a fim de se verificar se tinham ou não aderência ao tema da pesquisa. Os documentos que apresentaram aderência ao tema pesquisado foram selecionados para aprofundadas leituras e análise. Desta feita, os documentos que apresentaram tangencialidade ao tema foram efetivamente analisados, totalizaram 114 artigos. Dessas leituras minuciosas é que se constituiu, portanto, o referencial teórico delineador para a construção deste trabalho.

2.2 Estratégia Competitiva

Várias são as tentativas de conceituar estratégia. Marasca e Ciccola (2021) ensinam que o termo começou a ganhar destaque nos Estados Unidos, nos idos de 1950, sendo Peter Drucker (1954) o pioneiro a mencionar o termo, ainda que não de forma orgânica. Em linhas gerais, os autores afirmam que estratégia envolve planejar e tomar decisões considerando o cenário atual e futuro da empresa e como ela pode se posicionar diante das oportunidades e desafios externos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2022) pontuam que estratégia é um plano coordenado que visa explorar as habilidades-chave de uma empresa para obter uma capacidade competitiva. Ao definir uma estratégia, segundo os autores, as empresas analisam diferentes opções para determinar o melhor curso de ação que as levará a alcançar

seus objetivos estratégicos. Isso implica escolher quais atividades realizar e quais evitar, delineando claramente as intenções da empresa.

Ansoff (1987) descreveu que estratégia são as regras e diretrizes para decisões que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Para Ansoff (1987), a estratégia competitiva especifica como a organização fará para ter sucesso em cada uma das unidades estratégicas de negócios. Desta descrição de Ansoff (1987), considerado na literatura como o “pai” do planejamento estratégico, Andrews (1987) discorre que decidir qual estratégia a ser tomada é um processo racional, configurado na identificação de oportunidades e ameaças no ambiente organizacional, além de perceber as forças e fraquezas.

Ohmae (1984) considerou que, na eventual ausência de competidores nos ambientes de mercados, não seria necessário traçar estratégias, pois o cerne do planejamento estratégico é tornar a empresa em condições de ganhar vantagem sustentável, em relação aos seus concorrentes. Ohamae (1984) discorre, ainda, que, para garantir a sustentabilidade e a perpetuação nos negócios, as empresas precisam conquistar vantagens que as diferenciem uma das outras. Para alguns autores, estratégia consiste num plano unificado e integrado que inclui os objetivos e as políticas da empresa, relacionando-os com os desafios do meio na qual está inserida (Quinn, 1980; Kilian Junior, 2021).

Porter (1986), um dos nomes mais proeminentes em estudos sobre administração estratégica, dá destaque ao posicionamento estratégico das empresas. Segundo o autor, as decisões de posicionamento estratégico determinam quais atividades uma empresa realizará e como elas serão configuradas, tanto individualmente quanto em relação umas às outras. Porter (1986) estabelece estratégia competitiva como sendo uma combinação de metas que a empresa busca e das políticas e procedimentos pelas quais ela está buscando alcançar os objetivos. Dessa maneira, o autor identifica três estratégias competitivas genéricas: liderança de custo; diferenciação e foco. Assim, para Porter (1986):

- a) Na estratégia liderança de custo, a empresa concentra seus esforços em minimizar os custos, especialmente através de uma gestão eficiente da cadeia de valor. Isso significa encontrar maneiras de produzir bens ou serviços a um custo mais baixo do que os concorrentes, mantendo a qualidade aceitável;

- b) Através da estratégia de diferenciação, a empresa busca se diferenciar no mercado por meio do desenvolvimento de atividades de valor que compõem sua cadeia produtiva. Significa oferecer produtos ou serviços únicos, que os clientes valorizem e pelos quais estão dispostos a pagar;
- c) A estratégia de foco combina elementos de liderança de custo e diferenciação, mas aplicada a um segmento específico do mercado. A empresa busca atender às necessidades desse segmento de forma mais eficaz do que seus concorrentes, seja oferecendo preços mais baixos ou produtos e serviços diferenciados.

Ainda segundo Porter (1986), o sucesso dessas estratégias depende da gestão eficaz da cadeia de valores da empresa e de todo o sistema de valores, ou seja, as empresas precisam decidir entre minimizar custos, se diferenciar no mercado ou concentrar seus esforços em um segmento específico. Assim as empresas devem gerenciar suas atividades em conformidade com a estratégia escolhida, para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Porter (1986) assevera que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampliada para o modo como uma empresa irá competir no mercado, definindo como deveriam ser suas metas e políticas pertinentes para a concretização de tais metas. Nesta linha, Porter (1986) desenvolveu um dispositivo norteador para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva, denominado Roda da Estratégia Competitiva, conforme apresentado na Figura 4, estabelecendo que no centro da roda estão as metas da empresa e os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa almeja atingir as metas definidas.

Figura 4 – Roda da estratégia competitiva



Fonte: Porter (1986, p. 26).

Conforme se observa na Figura 4, é necessário definir as metas e os objetivos que se deseja obter bem como as políticas definidoras e os meios empregados para alcançar e concretizar tais metas/objetivos. Nesse princípio, Costa *et al.* (2022), em concordância com Vargas (2015), discorrem que as estratégias competitivas refletem a maneira como as empresas se diferem de suas concorrentes, utilizando seus próprios mecanismos para obter maior eficiência em termos de liderança de custos.

Para Alves, Jacovine e Nardelli (2012), estratégia competitiva é o conjunto de ações que uma empresa empreende para se destacar no mercado e alcançar uma posição favorável em relação aos seus concorrentes. Essas ações podem incluir diversos meios, atividades ou conexões que ajudam a empresa a se estabelecer e prosperar no ambiente competitivo. A estratégia competitiva de uma empresa, ainda segundo os autores, é influenciada pelas características específicas do mercado em que ela atua e pelas suas próprias capacidades e recursos, para impactar esse mercado. Isso significa que cada empresa precisa adaptar suas estratégias às condições únicas do mercado em que está inserida e aos seus próprios pontos fortes e fracos.

Cardona-Arbeláez, Gómez-Castilho e Lourdy-Miranda (2020) discorrem que, apesar das diversas perspectivas sobre estratégia, todas elas têm o mesmo objetivo, qual seja, maximizar o lucro através de planejamento, posicionamento e ação

deliberada. Embora as diferentes escolas de pensamento possam enfatizar aspectos distintos, elas geralmente se complementam e abordam diferentes facetas do mesmo problema. O cerne de todas essas abordagens é compreender o ambiente empresarial e ser capaz de explicá-lo e ensiná-lo aos outros, de modo que possam aproveitar esse conhecimento em seu benefício. Conforme os autores, estratégia, portanto, envolve compreender tanto a si mesmo quanto o ambiente ao seu redor e tomar decisões com base nessa compreensão, tornando-se mais preparado para a competição empresarial.

Em estudo recente, cujo objetivo foi propor soluções estratégicas para empresas na economia no período pandêmico da Covid-19, Aveni (2020) discorreu que a abordagem estratégica dentro das organizações requer uma análise minuciosa dos processos de negócio, identificando lacunas e explorando alternativas viáveis para garantir a continuidade segura das operações, levando em consideração todos os elementos de risco envolvidos. Segundo o autor, se faz necessário que a estratégia adote uma perspectiva abrangente, avaliando cada aspecto interno da empresa, visando à mitigação dos riscos e a identificação de oportunidades, que lhe permitam competir efetivamente na economia futura.

Ferreira (2022) destaca o conceito multidimensional de estratégia, o qual abarca toda a atividade organizacional e busca unicidade de propósitos para todos os setores da organização. Para o autor, a estratégia serve como um conjunto de diretrizes que auxilia a empresa a manter a continuidade de suas operações de acordo com os padrões considerados ideais. Ademais, corroborando o autor, a estratégia também capacita a organização a se adaptar a um ambiente em constante mudança, o que denota que as empresas precisam ser flexíveis e capazes de se ajustar rapidamente às mudanças praticadas no mercado, nas tecnologias, nas normas e regulamentações e em outros fatores externos que possam impactar seus negócios.

Sinaliza ainda Ferreira (2022) que o foco central da estratégia é a gestão da mudança, o que implica que as empresas precisam estar preparadas para liderar e implementar mudanças internas que julgar necessárias, para se manter competitivas e relevantes e garantir sua posição no mercado a longo prazo.

O Quadro 2 apresenta um resumo das várias conceituações de estratégia competitiva e suas características elencada pelos principais autores consultados no levantamento bibliográfico:

Quadro 2 – Características da definição de Estratégia

Autor	Principais características do conceito estratégia
Schendel e Hofer (1979)	Composta por quatro componentes essenciais, quais sejam: escopo; recursos e competências; capacidade competitiva; e sinergia.
Ansoff (1987)	São as regras e diretrizes para decisões que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.
Andrews (1987)	Relevância das políticas, normas e princípios que fornecem orientação e estrutura para o crescimento e aprimoramento de uma organização.
Ohmae (1984)	Fundamental para posicionar uma empresa de forma a se destacar e manter sua competitividade a longo prazo.
Thietart (1984)	Conjunto de decisões e atos relacionados aos meios e articulações de recursos, a fim de atingir determinado objetivo.
Porter (1986)	Combinação de metas que a empresa busca e das políticas e procedimentos pelas quais ela está buscando alcançar os objetivos.
Hax e Majluf (1988)	Conjunto de decisões coesas, unificadoras e integradoras que expressam e direcionam as intenções da organização em relação a seus objetivos de longo prazo, planos de ação e distribuição prioritária de recursos.
Vargas (2015)	Reflete a maneira como as empresas se diferem de suas concorrentes.
Alves, Jacovine e Nardelli (2012)	Conjunto de ações realizadas por uma empresa com o objetivo de se diferenciar no mercado e alcançar uma posição competitiva favorável em relação aos seus concorrentes.
Aveni (2020)	Enfatiza a importância de uma abordagem holística e proativa na formulação de estratégias, a fim de garantir a sustentabilidade e o sucesso da empresa em um ambiente em constante mudança.
Ferreira (2022)	Conjunto de diretrizes que auxilia a empresa a manter a continuidade de suas operações de acordo com os padrões considerados ideais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Observa-se, a partir das diferentes abordagens apresentadas no Quadro 2, que a estratégia competitiva é concebida como um elemento central para o posicionamento e a sustentabilidade das organizações em mercados cada vez mais dinâmicos e incertos. Tais abordagens indicam, ainda, que a estratégia ultrapassa a simples definição de metas, assumindo papel integrador entre os diversos setores organizacionais, promovendo a adaptabilidade e a inovação.

2.3 Cooperação Interorganizacional

Remonta tempos em que a cooperação empresarial é alvo de estudo. Barnard (1971) já destacava sua importância, nesses estudos, ao estabelecer que o ponto central dos processos de uma organização é a cooperação. Todavia, após a década de 80, a abordagem sobre a temática cooperação ficou mais intensa, visto que o mercado econômico, estável até então, adotou postura competitiva mais agressiva e

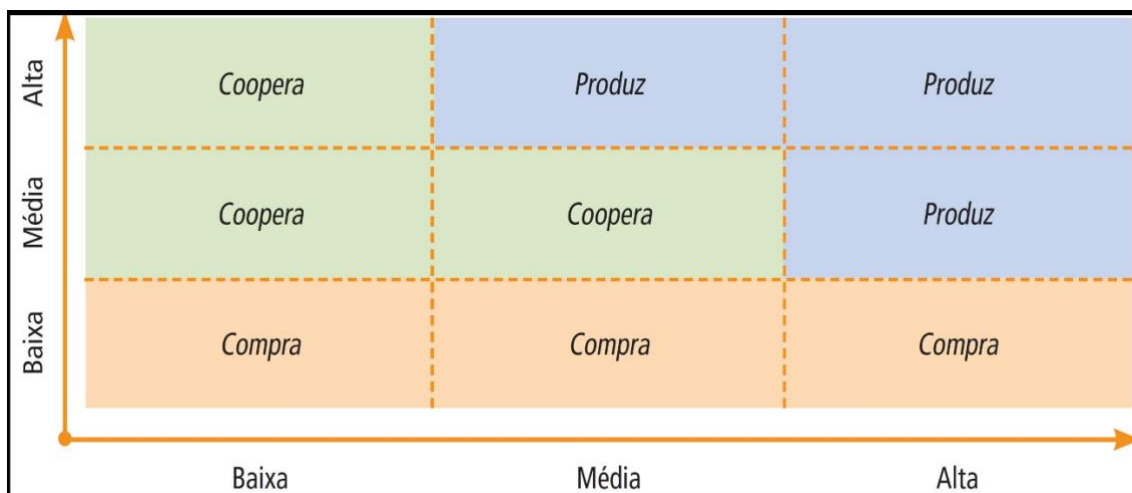
essa competitividade acirrada fez com que as empresas adotassem estratégias de cooperação (Powell; Koput; Smith-Doerr, 1996).

Wegner *et al.* (2023) estatuem que a colaboração entre organizações é uma tática empregada por empresas com o objetivo de manter sua competitividade no mercado e otimizar seus resultados por meio de alianças empresariais. Ao participar dessas redes, as empresas conseguem acessar recursos, capacidades e resultados que não conseguiriam obter por conta própria.

Bengtsson e Kock (1999) desenvolveram trabalho cuja conclusão apontou quatro formas para uma empresa se posicionar estrategicamente. Nos termos desses autores, conforme a posição relativa da empresa no setor e conforme sua necessidade de recursos externos, ela pode coexistir, cooperar, competir ou coojetir. Em linhas gerais, indicam que uma empresa necessita adotar critérios para selecionar a estratégia a ser seguida.

Em trabalho similar, Child, Faulkner e Tallman (2005) elaboraram estudo no qual apresentam um esquema conceitual que baliza a tomada de decisão entre três perspectivas, quais sejam, comprar, produzir e cooperar, a qual foi denominada como matriz CPC. Referida matriz auxilia a decisão dos gestores de empresas na condução das suas atividades produtivas entre comprar do mercado, produzir internamente ou cooperar com um parceiro. Para tal propósito, a matriz combina, nos seus dois eixos, a importância estratégica de uma determinada atividade e a competência da empresa em relação aos demais produtores interessados em realizar tal atividade, conforme visto na Figura 5.

Figura 5 – Matriz CPC



Fonte: Adaptado de Child, Faulkner e Tallman (2005, p. 100).

Para Child, Faulkner e Tallman (2005), se a atividade analisada tem, para a empresa, uma importância baixa, é recomendável que a empresa compre do mercado, ainda que tal empresa tenha alta competência para executar a atividade; quando a atividade analisada tem uma importância estratégica alta ou média, porém a competência é baixa, recomenda-se cooperar. E quando a importância estratégica e a competência para desenvolver a atividade forem altas ou baixas, as três opções de escolha são plausíveis, ou seja, comprar, produzir ou cooperar. Desse modo Silva *et al.* (2004) explicam que as relações de cooperação surgem conforme as necessidades e oportunidades de negócios, focadas no compartilhamento de tecnologias e ativos específicos, redução de custos e melhoria dos seus padrões de competitividade.

Nos termos de Pazetto e Beuren (2022), a cooperação é o objetivo dos acordos entre organizações e, ao identificar fatores que podem estimular esse tipo de comportamento, acredita-se que as chances de sucesso aumentam.

Gulati e Gargiulo (1999) explanam que a cooperação se refere a qualquer tipo de acordo que promova a colaboração entre diferentes entidades. Esse tipo de cooperação é voluntário e geralmente se inicia com ações que envolvem a troca de informações, o compartilhamento de recursos ou o desenvolvimento conjunto de atividades ou projetos. Nos termos dos autores, a cooperação interorganizacional é um conceito que descreve a colaboração entre organizações ou entidades distintas, como empresas, instituições governamentais, organizações não governamentais, entre outras. Esse tipo de cooperação permite que as organizações combinem recursos, conhecimentos e habilidades para alcançar objetivos comuns, como desenvolver novos produtos, expandir mercados ou resolver problemas complexos.

Estudo estruturado por Kunzler e Bulgacov (2011) constatou que empresas associadas cooperam entre si para obter: i) habilidades complementares, através de trocas de informações; ii) acesso a recursos tecnológicos e fomentos; iii) acesso a novos mercados; iv) sinergia mútua, com obtenção de melhores preços mediante a compra conjunta; v) aprendizado, visando melhoria na qualidade dos produtos produzidos.

Considerando que as empresas são formadas por pessoas, admite-se que os pressupostos para se entender por que as pessoas se relacionam em cooperação são válidos também para as relações de cooperações entre empresas. Assim, estudo seminal de Axelrod (1984) ensina que cooperação só é executada por pessoas que verificam algum benefício singular nesta cooperação, de forma racional e egoísta.

Desta forma, o estímulo para desenvolver cooperação está na percepção de que é possível obter ganhos a partir de ajuda conjunta.

A cooperação é entendida, nos termos de Frantz (2001), como um processo social, embasado em relações associativas, na interação humana, através da qual um grupo de pessoas objetiva encontrar respostas e soluções para seus problemas comuns, além de buscar produzir resultados através de empreendimentos coletivos, porém com interesses comuns.

Winckler e Molinari (2011) apontaram que mudanças conjunturais geradas por evolução tecnológica e a demanda dos consumidores por produtos de boa qualidade, dentre outros fatores, geram impactos diversos nas organizações. Por essa razão, na ótica das autoras, as empresas adotam estratégias apropriadas ao contexto competitivo.

As relações de cooperação são alternativas estratégicas para as empresas e estão alicerçadas na lógica de que o desempenho das organizações depende não apenas dos recursos e das capacidades internas das empresas, mas também dos relacionamentos e dos fluxos de recursos que uma empresa estabelece com outras empresas e demais organizações (Centenaro; Laimer, 2017; Santos; Olave; Rocha, 2021). Estudo elaborado por Silva *et al.* (2014) evidenciou que os relacionamentos interorganizacionais que ocorrem em uma rede de cooperação são influenciados em razão do fato de que as empresas têm dificuldade de atuar isoladamente, além de terem dificuldades para acessar determinados recursos escassos. Outro estudo, desenvolvido por Silveira e Azevedo (2014), aponta que as empresas de uma rede, através de seus gestores, devem adotar postura cooperativa para gerar maior confiança entre si, para, a partir dessa confiança, obterem avanços na troca mútuas de informações.

Edström, Hosberg e Norback (1984) apontam que a cooperação interorganizacional é formada por conexões que não se baseiam em relações de posse ou hierarquia. Essas conexões são estabelecidas entre organizações independentes e são fundamentais em acordos que abordam a troca de recursos e a tomada de decisões conjuntas. Em outras palavras, é uma forma de colaboração entre organizações que não envolve uma relação de subordinação, mas uma parceria onde os recursos e as decisões são compartilhados em benefício mútuo.

Em tempos atuais, as organizações estão mudando suas visões no seu formato de gestão e nas suas relações com outros agentes econômicos. O isolamento e as

estruturas hierárquicas verticalizadas tendem a dar lugar a arranjos organizacionais, constituídos em redes, que privilegiam a comunicação horizontal, a combinação multifuncional de competências, a aprendizagem e a absorção de conhecimento por meio da construção de redes. Nessa rede, a informação não obedece a hierarquias e flui de maneira horizontal, recíproca e interativa. Assim, a eficácia do sistema depende da capacidade de interação entre os diferentes agentes e tipos de atividades (Quandt, 2012).

Partindo da premissa de que é necessário explorar a rede de cooperação externa das pequenas e microempresas de manufatura de modo que sua competitividade industrial seja melhorada, Zeng, Xie e Tam (2010) realizaram estudo examinando uma rede de inovação composta por 137 empresas de manufatura de Xangai, China. Como resultado de referido estudo, os autores concluíram, dentre outras, que cooperação entre empresas e outros parceiros é uma abordagem válida para melhorar seu desempenho em inovação. Desta forma, entendem ser necessário que as empresas se utilizem de várias redes de cooperação (relações formais ou informais, como alianças cooperativas e redes pessoais) para obterem conhecimento e recursos externos.

A cooperação é evidenciada como elemento-chave na configuração dos relacionamentos entre empresas. Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) afirmam que as empresas recorrem à colaboração para adquirir recursos e habilidades que não podem produzir internamente. Decorre-se, dessa forma, que os benefícios do aumento de produtividade das empresas podem ser otimizados e ter um impacto mais efetivo no desenvolvimento local quando são implementados mecanismos para compartilhar práticas inovadoras, promovendo, assim, uma competitividade sistêmica robusta (Lima, 2017).

Assim, como aponta Abbade (2010), a cooperação interorganizacional ocorre quando as empresas envolvidas decidem agir em conjunto em prol de um objetivo comum, unindo suas competências de forma a ampliar a eficiência organizacional do conjunto.

A cooperação entre organizações, apontam Tubin e Levin-Rozalis (2008), implica uma colaboração onde as entidades podem compartilhar seu conhecimento com parceiros comerciais, visando implementar mudanças e oferecer soluções que seriam desafiadoras de alcançar de forma isolada.

Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011, p. 26) abordam os seguintes questionamentos sobre os motivadores dos relacionamentos entre empresas e entre elas e demais parceiros: “[...] por quais motivos e dentro de quais condições as organizações estabelecem ligações com outras organizações?” Para os autores, um dos motivos é a busca de eficiência, vista como forma de negociação na qual cada organização procura maximizar sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos fundamentais para a sobrevivência das empresas.

Essas premissas levaram Alievi *et al.* (2019) a deduzirem que as aglomerações produtivas, em que pese suas diferentes tipologias, proporcionam ganhos aos diferentes agentes que mantêm relações interorganizacionais colaborativas. Diante disso, os autores entendem que os APLs se compõem em um tipo de aglomerado produtivo que facilita e é facilitado por meio da cooperação entre os diferentes agentes, justamente por promover o envolvimento entre agentes econômicos, políticos e sociais.

Na concepção apresentada por Lastres *et al.* (2002), APL são aglomerações de agentes econômicos, políticos e sociais, concentradas territorialmente, focadas em um conjunto de atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos e interdependência. Essas aglomerações propiciam a participação e a interação de empresas e suas variadas formas de representação e associação. A par disso, Dalla Vecchia (2006) discorreu que o relacionamento entre as firmas e a cooperação ao longo do processo produtivo são elementos constituintes desse conceito de APL, pois passam a ser vistos como elementos fundamentais de competitividade. Isto porque a interação local e a cooperação são requisitos primordiais para o aprendizado e a inovação, contribuindo para que as empresas e demais instituições integrantes do arranjo melhorem seu desempenho e reforcem o desenvolvimento local.

Nessa seara, Araujo e Brandão (2017) argumentam que a participação de empresas em APL pode trazer vantagens e ganhos competitivos às respectivas empresas, tais como acesso a novos conhecimentos, novas tecnologias e aprendizagem organizacional, melhor nível de competitividade empresarial, maior poder de mercado, acesso a soluções conjuntas, redução de custos e de risco. É pertinente ressaltar, em consonância a Martiniano *et al.* (2023), a relevância dos vínculos cooperativos e das interações estabelecidas entre as empresas inseridas em aglomerados produtivos, tanto no que diz respeito ao fortalecimento e à evolução das

próprias organizações quanto no impacto positivo que essa articulação colaborativa pode gerar para o desenvolvimento socioeconômico em nível local ou regional.

Balestrin e Verschore (2014) apontam existir uma dimensão possível, denominada visão organizacional, a qual propõe que a cooperação aconteça entre pessoas físicas e jurídicas, que sempre originará uma nova organização, formal ou informal. No entendimento dos autores, para que a cooperação aconteça, é fundamental a presença de três elementos essenciais: i) um interesse compartilhado; ii) interação entre as partes envolvidas; iii) coordenação de alguma forma. Esses elementos, segundo os autores, constituem os fundamentos de qualquer organização.

À vista do que foi exposto, entende-se que cooperação interorganizacional é uma forma de cooperação que pode ocorrer em diferentes níveis, seja entre empresas, entre empresas e instituições governamentais ou acadêmicas, entre organizações não governamentais e instituições estatais etc. À guisa de esclarecimentos, o conceito de cooperação interorganizacional está relacionado com o conceito de redes de cooperação, porém apresentam diferenças conceituais relevantes. Enquanto a cooperação interorganizacional se concentra na colaboração direta entre organizações individuais (Balestrin; Verschoore, 2014), as redes de cooperação, cujo conceito será discorrido no tópico seguinte, são estruturas mais abrangentes e complexas, que envolvem múltiplas organizações interconectadas por uma variedade de relações de cooperação (Vizzoto *et al.*, 2016). Para finalizar este tópico, o Quadro 3 apresenta as principais características de cooperação interorganizacional descritas pelos principais autores encontrados:

Quadro 3 – Características do conceito cooperação interorganizacional

Autor	Principais características do conceito Cooperação Interorganizacional
Edström, Hosberg e Norback (1984)	São estabelecidas entre organizações independentes e são fundamentais em acordos que abordam a troca de recursos e a tomada de decisões conjuntas.
Gulati e Gargiulo (1999)	Ações que envolvem a troca de informações, o compartilhamento de recursos ou o desenvolvimento conjunto de atividades ou projetos.
Frantz (2001)	Processo pelo qual um grupo busca resolver desafios compartilhados e alcançar resultados por meio de empreendimentos conjuntos, movidos por interesses comuns.
Silva <i>et al.</i> (2004)	As relações de cooperação entre empresas surgem em resposta às necessidades e oportunidades de negócios, com foco no compartilhamento de tecnologias e ativos específicos, na redução de custos e na melhoria dos padrões de competitividade.
Tubin e Levin-Rozalis (2008)	Capacidade de as entidades compartilharem seu conhecimento com parceiros comerciais, com o objetivo de implementar mudanças e fornecer soluções que seriam difíceis de alcançar individualmente.

Autor	Principais características do conceito Cooperação Interorganizacional
Zeng, Xie e Tam (2010)	Abordagem válida para melhorar seu desempenho em inovação
Kunzler e Bulgacov (2011)	A cooperação entre empresas associadas resulta em vantagens competitivas e benefícios mútuos, como acesso a recursos tecnológicos e financeiros, acesso a novos mercados, compra conjunta para redução de custos, aprendizado
Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)	Estratégia de negociação na qual cada organização procura otimizar seus recursos para garantir sua competitividade e sustentabilidade no mercado.
Silva <i>et al.</i> (2014)	Moldada pela dificuldade das empresas em operar de forma isolada e pela limitação de acesso a recursos escassos.
Balestrin e Verschore (2014)	Para que ocorra cooperação é fundamental três elementos essenciais: interesse compartilhado; interação ativa entre as partes envolvidas; algum nível de coordenação para garantir que as atividades se realizem de forma harmoniosa e eficiente.

Fonte: autor (2025)

Conforme demonstrado, cooperação interorganizacional é um processo estratégico estabelecido entre organizações autônomas, pautado no interesse compartilhado, na troca de recursos e na tomada de decisões conjuntas. Essa cooperação se mostra essencial para o enfrentamento de desafios comuns, para a promoção da inovação, ampliação do acesso a mercados e na redução de custos por meio do compartilhamento de ativos, conhecimentos e tecnologias.

2.4 Redes de cooperação

Para compreender de maneira mais abrangente o conceito de redes de cooperação, é fundamental recordar as características identificadoras das relações interorganizacionais, vez que são a base sobre a qual essas redes se desenvolvem. As relações interorganizacionais são identificadas como os processos contínuos de intercâmbio, fluxos e conexões operacionais (Oliver, 1990; Fagundes; Gasparetto, 2023). Dessa forma, uma rede de cooperação é reconhecida quando tais relações e interações se mantêm de forma consistente, dentro de um conjunto de organizações. Desse modo, a formação e a eficácia das redes de cooperação estão intrinsecamente ligadas à estabilidade e à recorrência das relações estabelecidas entre as entidades envolvidas.

Nos termos de Centeno e Reis (2020), os motivos de reciprocidade destacam a importância da cooperação, colaboração e coordenação entre organizações. Neste contexto, as redes colaborativas entre empresas surgem com o objetivo de buscar interesses e metas comuns. Para as autoras, a formação de redes colaborativas é frequentemente uma resposta à incerteza e à instabilidade do ambiente

organizacional, causadas por recursos limitados e pela falta de conhecimento completo das flutuações ambientais. Essa incerteza, segundo as autoras, leva empresas a estabelecer e gerenciar interações para alcançar maior estabilidade e previsibilidade ambiental.

Na visão de D'Oliveira, Guedes e Pascoaleto (2017), corroborada por Almeida *et al.* (2022), a ideia de cooperação em rede está em crescente na sociedade contemporânea. Para esses autores, as redes de cooperação surgem como um estímulo paradigmático na condução dos negócios, em virtude da expansão global dos mercados, dos avanços tecnológicos extremamente rápidos, da maior facilidade de troca de informações e do fim das vantagens competitivas estáveis.

As redes de cooperação compreendem um conjunto de empresas juridicamente independentes, cujas relações são baseadas em relações de confiança, sendo que algumas empresas cooperam entre si, de acordo com a especificidade individual da empresa, objetivando melhorar a qualidade do produto final e reduzir custos, além de compartilhar o conhecimento de forma célere e flexível em relação às empresas que operam isoladamente (Ricciardi, 2010). Balestrin e Verschoore (2016) retratam as redes de cooperação como grupos de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns e prazo de existência ilimitado, capazes de facilitar a realização de ações conjuntas e compartilhamento de recursos para a obtenção de objetivos complementares, mantendo-se a individualidade de cada membro integrante, os quais participam da tomada de decisão para ações coletivas.

Jarillo (1988) apresenta a ideia de que as empresas não operam isoladamente, mas sim em um contexto interconectado de relações com outras organizações, que inclui fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros estratégicos. Essas redes de relacionamento são vistas como fontes de recursos, conhecimento e oportunidades que podem ser aproveitadas para impulsionar a competitividade. Jarillo (1988) aponta ainda que as empresas que conseguem estabelecer e manter relações cooperativas eficazes com outras organizações podem obter vários benefícios, tais como acesso a recursos complementares, compartilhamento de informações e aprendizado mútuo, redução de custos e aumento da eficiência. Entretanto, segundo o autor, a construção de relações cooperativas não são tarefas simples, pois requerem confiança mútua, comprometimento, comunicação eficaz e alinhamento de interesses entre os participantes.

Thompson (2003) salienta que a colaboração transcende a mera execução, sendo uma sinfonia complexa de interações que, em sua plenitude, busca a harmonia desejada. O tecer de uma rede implica a exposição mútua entre seus membros, assim como a convergência de suas vontades. Desse modo, o cerne das alianças cooperativas reside na habilidade de amalgamar singularidades que se adaptam ao cenário competitivo, engendrando um arranjo eficaz. Este se sustenta mediante ações integradas, embora descentralizadas, visando à ampliação dos horizontes sem negligenciar a autonomia e a maleabilidade de cada indivíduo envolvido.

Araújo (2000) grassa que as redes de cooperação possuem a habilidade de facilitar a execução conjunta de atividades e de adaptar os recursos conforme as necessidades para atingir os objetivos das organizações. O autor discorre ainda que, ao permitirem a realização de ações conjuntas e a alocação eficiente de recursos, as redes de cooperação emergem como solução pragmática para resolução de questões circunstanciais em contextos reais e dinâmicos.

Estudo realizado por Silva, Santos e Zambanini (2018) aponta que acordos de cooperação, quando efetivamente praticados, propiciam às empresas engajadas benefícios mútuos, dentre os quais, evitar concorrência desleal e desenvolvimento de atividades conjuntas, que potencializam a possibilidade de redução de custos. Observa-se, disso posto, que a rede de cooperação interempresarial se tornou uma das principais estratégias competitivas, para o compartilhamento de competências, permitindo a busca de recursos, a troca de conhecimentos, de experiências e de inspirações criativas para o desenvolvimento, inovação e aprimoramento de soluções para o mercado.

Araújo (2000) assevera que as redes de cooperação facilitam a realização de ações em conjunto e a adaptação de mecanismos para atingir metas organizacionais de forma eficiente. Portanto, representam uma forma de coordenação socioeconômica que pode responder a desafios históricos e resolver questões práticas de coordenação em situações reais. Casado (2009) discorre que uma maneira de categorizar redes é dividindo-as em redes dispersas e redes aglomeradas. As redes dispersas são aquelas que se destacam pelo uso de processos logísticos avançados, o que possibilita superar distâncias geográficas. Já as redes aglomeradas têm a característica de não se limitarem apenas aos relacionamentos comerciais entre os membros, incluindo instituições como universidades, centros tecnológicos e órgãos governamentais, desde que todos estejam localizados em um território específico.

Balestrin e Verschoore (2016) conceituam redes de cooperação como organizações formadas por um conjunto de empresas interconectadas, que compartilham objetivos comuns, possuem duração indefinida e abrangência de atuação diversificada. Salientam os autores que as redes de cooperação são estruturas organizacionais compostas por várias empresas que trabalham juntas, compartilhando objetivos e recursos para alcançar metas coletivas. Essas redes não têm uma data de término definida e podem envolver uma variedade de atividades em diferentes áreas, como produção, pesquisas e desenvolvimento, marketing entre outras. São caracterizadas por uma colaboração contínua e um compromisso de longo prazo entre os membros da rede.

Na perspectiva de Garzón-Posada, Ramírez e Gómez-Campos (2022), as redes de cooperação são frequentemente vistas como impulsionadoras do crescimento econômico, especialmente para as empresas de pequeno e médio porte. Isso ocorre porque os benefícios e resultados alcançados pela rede são compartilhados por todas as entidades participantes, da mesma forma que os riscos e custos das inovações desenvolvidas são compartilhados em conjunto.

Empresas que se articulam por intermédio de ações cooperativas com outras organizações, na visão de Santos *et al.* (2023), tendem a alcançar níveis superiores de competitividade, vez que a estrutura colaborativa adotada pode configurar vantagem competitiva relevante. Segundo os autores, a busca por vantagens competitivas no âmbito das redes de cooperação está intrinsicamente ligada às interações sociais, as quais funcionam como catalisadores de vínculos interpessoais. Desta forma, a rede permite o compartilhamento de recursos e saberes, além de fortalecer o capital social entre os atores envolvidos. Fica, assim, evidenciado que a cooperação, quando estruturada em redes, sobrepuja o benefício individual e configura-se como estratégia de desenvolvimento comum e resiliência em contextos adversos.

Nascimento *et al.* (2023) discorrem que as redes de cooperação surgem como elementos distintivos para pequenas e médias empresas. Elas aproveitam as vantagens competitivas provenientes das novas estruturas organizacionais para adquirir rapidamente habilidades e competências adicionais, ou seja, novos conhecimentos que melhorem sua capacidade competitiva e, em consequência, gerem novas oportunidades de negócios. Os fatores competitivos de mercado que impulsionam a formação das redes de cooperação estão ligados à busca por

representatividade, credibilidade e complementaridade, com o objetivo de aumentar a visibilidade e explorar novas oportunidades de negócios. No entanto, ainda conforme os autores, na prática, os relacionamentos entre as organizações dentro dessas redes muitas vezes são restritos. Em linhas gerais, as redes de cooperação oferecem às empresas meios para ampliar suas competências e explorar novos mercados, apesar das limitações práticas dos relacionamentos interorganizacionais.

Nesse sentido, Boava *et al.* (2023) salientam que a cooperação é considerada uma estratégia de desenvolvimento para a organização, pois cria um ambiente propício para a troca de informações, conhecimentos e habilidades. Além disso, busca estabelecer contatos com fornecedores visando à redução dos custos de produção e serviços, além da expansão da rede de contatos, aspecto crucial no ambiente empresarial. Dessa maneira, é possível identificar diversas formas de cooperação entre organizações, destacando-se principalmente a formação de alianças estratégicas, redes e arranjos produtivos.

Estudo de Ossemer, Parisoto e Miranda (2021) aponta que a confiança é o principal elemento de coordenação na rede, sendo crucial para sua continuidade. Os membros confiam uns nos outros e essa confiança é reforçada através da comunicação, negociação e tomada de decisões. Esses aspectos destacam que, sem confiança mútua, a rede não seria capaz de progredir.

Gamba-Lima *et al.* (2024) discorrem que, através dos vínculos estabelecidos nas redes interempresariais, as empresas têm a oportunidade de acessar informações estratégicas e recursos valiosos provenientes de outras organizações, o que dificilmente seria alcançado em contextos isolados e fora dessas redes de cooperação. Candido, Minuzzi e Casarotto Filho (2010) discorrem que algumas pequenas empresas, visando melhorar a competitividade, estão unindo forças e confluindo interesses e estratégias comuns através da cooperação entre si. Para os autores, os aglomerados produtivos são relevantes instrumentos de integração, capazes de promover vantagens, tanto para as empresas envolvidas nos aglomerados quanto para os territórios aos quais elas estão inseridas.

A dinâmica da cooperação entre empresas do tipo aglomerados produtivos também favorece a criação de um ambiente mais resiliente às flutuações econômicas e mudanças no mercado. Ao estabelecer uma rede de empresas independentes, os aglomerados fortalecem a competitividade local, permitindo que as empresas compartilhem recursos, informações e inovação. Isso facilita o acesso a novos

mercados e aumenta a capacidade de adaptação a estes. Os aglomerados contribuem para o desenvolvimento de um ecossistema empresarial mais robusto, onde a especialização de cada empresa dentro da cadeia produtiva se complementa, gerando ganhos de escala e eficiência. O território onde o aglomerado está inserido também se beneficia, pois há crescimento econômico, fortalecimento da identidade local e a construção de uma rede de relações sociais e comerciais que podem durar por gerações (Gimenez; Stefenon; Inácio Junior, 2022).

Partindo da premissa de que o conjunto das atividades dos aglomerados produtivos forma a base econômica das localidades onde estão localizados, pode-se entender que o conceito de base econômica se refere às atividades essenciais que geram bens e serviços destinados ao mercado externo ou que, direta ou indiretamente, sustentam a economia de uma região. Essas atividades básicas são responsáveis por gerar a maior parte da receita que alimenta o crescimento e o desenvolvimento local, ao atenderem à demanda externa por produtos e serviços. A base econômica é, portanto, composta por setores que não apenas contribuem para a produção interna, mas também desempenham um papel fundamental na integração da região ao mercado global, promovendo o fluxo de recursos financeiros, tecnologia e conhecimento. Assim, os aglomerados produtivos, ao concentrar atividades econômicas estratégicas, são fundamentais para fortalecer a base econômica de um território, ampliando suas oportunidades de crescimento e competitividade.

As aglomerações produtivas se apresentam como territorialidades de forte conotação econômica e histórico-cultural (Fuini, 2013). Dessa forma, segundo o autor, podem-se constituir territórios locais, à medida em que vão adquirindo poder de controlar recursos e fluxos e se apropriam de recortes espaciais municipais e intermunicipais, a fim de concretizarem seus objetivos de conquista de poder econômico e político. A partir desse entendimento, Miranda e Hasenclever (2023) apontam que, em um esforço teórico para se compreender os modelos de aglomerações produtivas de pequenas empresas e sistemas produtivos territorializados, o governo brasileiro deu origem aos APLs, propondo uma medida de ação governamental de estímulo ao desenvolvimento econômico territorial das localidades, combinando a reativação de economias de aglomeração com o suporte das vocações regionais.

A estruturação e a dinâmica desenvolvida em APL têm auxiliado empresas de pequeno e de médio portes a otimizarem sua escala de produção, gerando maior

eficiência na manufatura, na expansão e na comercialização de seus produtos. Nesse sentido, a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – REDESIST (2004) propõe o APL como um conjunto de agentes econômicos, políticos e sociais circunscritos em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Costa (2010) atribui que o APL é entendido como um grupo de agentes orquestrados por um grau de institucionalização explícito ou implícito ao aglomerado, que buscam, como finalidade, a harmonia, a interação e a cooperação, levando-se em consideração, que tais elementos ocorrem num ambiente competitivo, constituído de atores com distintos graus de poder e com projetos territoriais diversos e muitas vezes antagônicos.

Para Santana, Ítavo e Silva (2013), o APL envolve uma colaboração e interação entre os atores do arranjo, os quais, em conjunto, contribuem para promover o progresso da comunidade. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2014), um APL refere-se a um conjunto de empresas localizadas em uma mesma região geográfica, compartilhando capacidades produtivas similares. Os atores dos APLs estabelecem entre si, assim como com instituições governamentais, associações empresariais, entidades bancárias, de ensino e pesquisa etc., laços de coordenação, interação, cooperação e aprendizado.

A par disso, o Quadro 4 finaliza esta subseção, com uma síntese das principais características das redes de cooperação, na visão dos autores consultados no levantamento bibliográfico.

Quadro 4 – Características das redes de cooperação

Autor	Principais características do conceito Cooperação Interorganizacional
Jarillo (1988)	Fontes de recursos, conhecimento e oportunidades que podem ser exploradas para aumentar a competitividade.
Araújo (2000)	Possuem a habilidade de facilitar a execução conjunta de atividades e de adaptar os recursos conforme as necessidades para atingir os objetivos das organizações.
Thompson (2003)	Capacidade de combinar as singularidades individuais das partes envolvidas, de forma a se adaptarem ao ambiente competitivo, resultando na criação de um arranjo eficaz.
Balestrin e Verschoore (2016)	Estruturas organizacionais compostas por várias empresas que trabalham juntas, compartilhando objetivos e recursos para alcançar metas coletivas.
Balestrin e Verschoore (2016)	Grupos de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns e prazo de existência ilimitado, capazes de facilitar a realização de ações conjuntas e compartilhamento de recursos para obtenção de objetivos complementares.

Autor	Principais características do conceito Cooperação Interorganizacional
Ossemer, Parisoto e Miranda (2021)	Confiança é essencial na coordenação da rede, reforçada por comunicação, negociação e tomada de decisões, sendo fundamental para sua continuidade e progresso.
Garzón-Posada, Ramírez e Gómez-Campos (2022)	Compartilha benefícios e resultados, assim como os riscos e custos das inovações desenvolvidas, entre todas as entidades participantes.
Nascimento <i>et al.</i> (2023)	Ampliam competências e exploram novos mercados, apesar das limitações práticas dos relacionamentos interorganizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Pelas características apontadas no Quadro 4, as redes de cooperação representam arranjos organizacionais estruturados por múltiplas empresas que compartilham objetivos, recursos e competências, com vistas à realização de metas coletivas. Essas redes se destacam por sua capacidade de combinar forças individuais, facilitar ações conjuntas e promover a adaptação ao ambiente competitivo, baseando-se na confiança, na comunicação e na coordenação eficaz entre os participantes. Como resultado, constituem fontes estratégicas de inovação, acesso a mercados e aumento da competitividade, em paralelo a repartição de benefícios, riscos e custos entre as partes envolvidas.

2.5 Inovação

Dois fatores contribuem para que seja inserido este tópico na estruturação do referencial teórico de suporte à pesquisa: um dos eixos temáticos que compõem a linha de pesquisa Redes Organizacionais e Inovação do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano é Inovação e Território; o segundo fator é, corroborando Ridley (2023), o fato de que inovação não é um evento isolado ou planejado, mas um fenômeno emergente que, em certa medida, surge da interação complexa entre indivíduos, ideias e circunstâncias, destacando a colaboração, a competição e a liberdade como catalisadores essenciais para o florescimento de ideias inovadoras.

Justifica-se também pelo fato de que, conforme assinalam Telles *et al.* (2024), as organizações contemporâneas vêm passando por transformações que se distanciam gradualmente do modelo tradicional de estruturas hierarquizadas associadas ao paradigma fordista de produção. Em substituição a esse modelo, conforme destacam os autores, as organizações têm adotado arranjos operacionais

mais dinâmicos, priorizando a integração estratégica com outras empresas. Isso permite que as empresas usufruam de vantagens e benefícios oriundos do fortalecimento de sua capacidade inovadora.

Ademais, conforme Machado Junior *et al.* (2020), novas tecnologias devem integrar, em sua concepção e aplicação, inovações que promovam simultaneamente avanços de ordem social e ambiental, a fim de viabilizar trajetórias voltadas ao desenvolvimento sustentável. Nesta seara, a avaliação das inovações não pode se limitar ao âmbito técnico-operacional, devendo ser ampliada para contemplar critérios de pertinência e impacto social e ecológico.

Damanpour (1991) destaca a importância da inovação para o sucesso das empresas. O autor argumenta que as empresas que possuem a capacidade de inovar e introduzir novidades em seus produtos, serviços e processos têm maior probabilidade de se destacar no mercado e superar a concorrência. Tal capacidade de inovar, ainda segundo o autor, além de melhorar o desempenho operacional da empresa, garante sua relevância e competitividade a longo prazo.

Quandt (2012) discorre que inovação implica a conversão prática do conhecimento em benefícios econômicos, através da introdução de novos produtos, processos ou sistemas no mercado. Assim, ainda conforme Quandt (2012), uma invenção só se converte em inovação quando efetivamente realiza seu potencial econômico. Para o autor, embora presente risco elevado, dado a incertezas resultantes da evolução tecnológica e das mudanças no mercado, a inovação pode propiciar redução de custos, ganhos na produtividade e qualidade e exponencial lucro aos empreendedores.

Zuniga *et al.* (2016) realçam que a cooperação é importante para a inovação porque possibilita que as empresas aproveitem recursos que não foram criados internamente, ampliando assim suas possibilidades de desenvolver novas ideias e tecnologias. Em linhas gerais, em concordância com os autores, a colaboração é uma estratégia eficaz porque oferece às empresas a oportunidade de acessar uma variedade de recursos que são desenvolvidos fora de suas próprias estruturas.

Belso-Martinez, Mas-Verdu e Chinchila-Mira (2019) identificaram diversas formas de interconexões entre grupos que podem influenciar positivamente a capacidade de inovação, relacionando essas formas de interconexões com a localização geográfica. Os autores sugerem que redes externas, ou seja, conexões com outras organizações, são importantes para a inovação. Ademais, o estudo de

Belso-Martinez, Mas-Verdu e Chinchila-Mira (2019) indica que redes densas, onde há muitas conexões e interações, são mais eficientes na transferência de conhecimentos complexos e valiosos, fato que impulsiona o processo de inovação. Isso pode orientar as organizações na criação e no fortalecimento de suas redes para a promoção da inovação de maneira mais eficiente.

Nos termos de Priori de Deus e Oliveira (2021), a inovação pode ser alcançada através do investimento próprio das empresas ou por meio da cooperação entre diferentes entidades. No entanto, quando essa inovação é fruto da colaboração, ela é influenciada pela qualidade das relações previstas para obter os recursos necessários, como informações, conhecimento e financiamento. Isso destaca a importância das parcerias e da troca de recursos na promoção da inovação.

Estudo elaborado por Bittencourt, Zen e Prévot (2019) revelou os conjuntos de habilidades que compõem a capacidade de inovação de aglomerados. Como resultado, as habilidades de administração estratégica, interação e aprendizado, avanço tecnológico e mercadológico e gestão operacional são os elementos que constituem a capacidade de inovação do aglomerado. O termo “capacidade de inovação” refere-se à capilaridade do aglomerado em gerar e implementar novas ideias, processos ou produtos de forma eficaz.

Neste contexto, Lima, Costa e Pereira (2020) assinalam que a inovação pode contribuir de forma positiva para o fortalecimento da capilaridade e sustentabilidade das empresas, oferecendo benefícios competitivos a elas, enquanto, ao mesmo tempo, reduz os impactos negativos que eventualmente poderiam ocasionar ao meio ambiente. Em linhas gerais, para os autores, a inovação tem o potencial de ajudar as organizações a se tornarem mais sustentáveis. Ao adotar novas ideias tecnológicas, as empresas podem melhorar seus processos e produtos, o que as torna mais competitivas no mercado, além de promover práticas mais responsáveis e ecológicas.

Um estudo de Paiva *et al.* (2024, p. 4) apontou a ascensão do intraempreendedorismo. Os autores pontuam que este acontece quando há empreendedorismo dentro das organizações existentes por meio da inovação e proatividade dos seus funcionários. O intraempreendedorismo pode acelerar as inovações dentro das organizações, desde que os colaboradores com comportamento empreendedor encontrem um ambiente que incentiva a implementação de ideias e projetos. Nesse contexto, o intraempreendedorismo permite que os funcionários

atuem como se fossem empreendedores dentro da própria empresa, buscando novas soluções e melhorias de forma proativa.

Esse comportamento pode ser especialmente valioso quando as empresas cooperam entre si, pois facilita a troca de ideias e o desenvolvimento conjunto de novos produtos ou serviços. Ao criar uma cultura de inovação compartilhada, as empresas podem gerar benefícios mútuos, com o intraempreendedorismo atuando como um motor de crescimento e transformação contínua.

A inovação é, portanto, fundamental para o progresso das práticas laborais, pois garante que em todos os setores de trabalho ocorra um desenvolvimento em sintonia com as tecnologias. Além disso, a inovação tem uma aplicabilidade significativa quando são identificadas oportunidades, ainda que em situações adversas, fato que implica sugerir que, dentro do próprio processo inovador, existe uma capacidade de ampliar as oportunidades disponíveis (Ribeiro Filho; Tahim, 2022).

2.6 Teorias

Várias teorias procuram ressaltar a cultura da cooperação, dentre as quais a teoria de Olson (1965). Denominada como Teoria da Ação Coletiva, Olson (1965) procurou explicar o comportamento de indivíduos que se interagem e associam para a obtenção de benefícios coletivos, argumentando que a tendência natural dos indivíduos é buscar seus próprios interesses ao invés de agir em prol do bem comum. Para Olson (1965), grupos de indivíduos com interesses comuns atuam por esses interesses tanto quanto se espera que os indivíduos isoladamente também atuem por seus interesses pessoais. O autor afirma ainda que as organizações podem desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos, ainda que elas frequentemente atendam a interesses pessoais e individuais, pois sua função e característica básicas é promover interesses comuns de grupos de indivíduos. Assim, supõe-se que os indivíduos que pertencem a uma organização ou grupo possuem interesse em comum.

Azevedo e Tavares (2017) interpretam a teoria da ação coletiva de Olson (1965) como um referencial teórico fundamental para compreensão dos mecanismos que explicam a formação e a persistência dos grupos de pressão, definidos como agregados numerosos de indivíduos que compartilham interesses comuns. Entendem as autoras que somente grupos com capacidade de introduzir medidas coercitivas ou

oferecer incentivos seletivos têm possibilidade de se organizar e transformar-se em verdadeiros grupos de pressão. Em linhas gerais, Olson (1965) sugere que a ação coletiva é mais difícil de se alcançar, em relação a uma ação individual, porém pode ser alcançada se houver incentivos seletivos e recursos disponíveis para que tais indivíduos se unam em grupos para alcançar objetivos comuns.

Outra teoria que estabelece a cooperação em sua dimensão é a Teoria dos Jogos. Referida teoria é um ramo da matemática aplicada, que tem como objeto de estudo as estratégias utilizadas pelos jogadores na tentativa de melhorar seu retorno. Assim, a Teoria dos Jogos molda situações nas quais dois ou mais agentes de decisão interagem entre si. Assinalam Von-Neumann e Morgenstern (1944) que a Teoria dos Jogos busca explicar as estratégias racionais dos tomadores de decisão nas situações em que o resultado depende não só da estratégia própria desse agente, mas também daquelas escolhidas pelos demais, podendo essas estratégias ser diferentes ou possuir objetivos comuns.

Neste sentido, Sartini *et al.* (2004) ensinam que a Teoria dos Jogos pode ser definida como a teoria dos modelos matemáticos que estuda a escolha de decisões perfeitas diante de condições de conflito. O elemento básico em um jogo, segundo Sartini *et al.* (2004), é o conjunto de jogadores que dele participam. Os autores exemplificam que cada jogador tem um conjunto de estratégias e, quando cada jogador escolhe sua estratégia, ocorre uma situação ou perfil no espaço de todas as situações possíveis. Em suma, a Teoria dos Jogos é a teoria que procura explicar as variadas situações, concebendo-as como jogos. Tem por objetivo, portanto, proporcionar a compreensão da lógica dos processos de decisão e auxiliar na resolução de questionamentos, tais como o que precisa para que haja cooperação entre os jogadores; quando o mais racional é não cooperar e quais políticas devem ser adotadas para garantir a cooperação entre os jogadores.

Amaral (2017), no seu doutoramento, teceu uma narrativa do Dilema do Prisioneiro, considerado o problema mais famoso em Teoria dos Jogos e formulado por Tucker (1983), que, matematicamente, descreve o cerne do conflito entre a busca de benefícios próprios sendo egoísta e o desejo de ajudar o parceiro sendo altruísta. Narra Amaral (2017) que dois bandidos são presos suspeitos de praticarem roubo, ficando, ambos, reclusos em celas separadas, um isolado do outro, todavia, as provas são insuficientes para condená-los. Diante disso, o Promotor de Justiça dá-lhes as seguintes alternativas: trair seu parceiro, confessando o crime ou ficar em silêncio;

caso ambos fiquem em silêncio, poderão ficar presos por apenas 2 anos, entretanto haverá necessidade de os soltar devido à falta de provas. Caso o suspeito nominado hipoteticamente por João decida ficar calado, porém o suspeito nominado também hipoteticamente por Paulo o traia, por confessar o crime de ambos, João ficará na prisão por 10 anos, ao passo que Paulo será liberado imediatamente; mas caso ambos confessem o crime, traindo-se mutuamente, ambos pegarão cinco anos de prisão.

Em continuação à narrativa de Amaral (2017), uma vez que os suspeitos João e Paulo não podem se comunicar, tampouco sabem como cada qual irá se comportar ante o Promotor de Justiça, qual é a melhor atitude a se adotar? O dilema surge do paradoxo da opção mais apropriada para os suspeitos João e Paulo, que é cooperarem mutuamente, ficando ambos presos somente por 2 anos; entretanto, ao pensar em cooperar, João percebe que, se Paulo estiver certo de sua cooperação, irá traí-lo para obter liberdade individual. Assim, João opta por trair Paulo. Ainda na voz de Amaral (2007), o raciocínio é simétrico, culminando a ambos traírem-se em virtude da desconfiança, proporcionando o pior cenário possível para os suspeitos. Amaral (2007) finaliza a narrativa do Dilema do Prisioneiro explicando que a cooperação equivale a ambos ficarem em silêncio ante o Promotor de Justiça, oposição ao fato de confessarem o que fizeram; assim, a solução mais interessante para ambos é aquela em que ambos não confessam, que pode ser atingida caso os suspeitos consigam agir de forma cooperativa entre si.

Para melhor explanação do dilema, Amaral (2007) demonstrou em uma matriz matemática quantos anos de prisão o suspeito João ou Paulo teriam que cumprir, dependendo de sua ação (calar ou trair) e da ação de seu parceiro, conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Matriz do Dilema do Prisioneiro

João \ Paulo	Coopera	Deserta
Coopera	2 , 2	10 , 0
Deserta	0 , 10	5 , 5

Fonte: Amaral (2007, p. 7)

A matriz demonstra a quantidade de anos de prisão que cada estratégia recebe em relação a cada outra estratégia possível, ou seja, o primeiro número é relativo a

João e, o segundo, a Paulo. Tal matriz, ensina Amaral (2007), recebe o nome de Matriz de Ganho ou Matriz de *Playoff*. No caso em apreço, a Matriz de *Playoff* é igual tanto para João quanto para Paulo, vez que ambos terão os mesmos benefícios, desde que adotem as mesmas estratégias.

Barnard (1971) tentou apresentar uma teoria baseada na cooperação. Segundo Barnard (1971), a cooperação se origina de uma necessidade individual de cumprir objetivos de um sistema mutante, no qual há combinação entre elementos biológicos, psicológicos e sociais. O autor propõe que as organizações, sejam elas formais ou informais, são sistemas cooperativos, ou seja, uma organização específica, como uma empresa, estará sempre inserida em um sistema cooperativo maior, que é a sociedade em si.

Barnard (1971) ressalta que, nesse sistema cooperativo, as partes individuais refletem características do todo, ou seja, da sociedade na qual estão inseridas. O autor argumenta que, entender completamente uma organização, requer uma compreensão mais profunda de seu contexto social e das interações que ocorrem dentro desse sistema cooperativo mais amplo.

Dessa premissa, Axelrod (1984) propôs a Teoria da Cooperação baseada na investigação de como os envolvidos, ainda que visando seus próprios interesses, podem cooperar entre si, independentemente da existência de uma entidade que detenha poder decisório centralizado e que pudesse coagir essas partes a trabalharem de forma colaborativa: “[...] o truque é encorajar essa cooperação. Uma boa maneira de fazer isso é deixar claro que você vai retribuir. Palavras podem ajudar aqui, mas, como todos sabem, atos falam mais alto que palavras [...]” (Axelrod, 1984, p. 123).

A teoria da Cooperação abarca o preceito teórico da Teoria dos Jogos. A teoria tem a cooperação entre indivíduos como premissa. Axelrod (1984) estende a tipificação de indivíduos, que em seu entender pode também ser uma empresa, nações ou uma bactéria. A teoria da Cooperação se baseia na análise de pessoas que, impulsionadas por seus próprios interesses, têm propensão a agir de forma egoísta, mas que podem optar por cooperar sem depender da intervenção ou influência de uma autoridade central para compelir essa cooperação.

A investigação de indivíduos levada a efeito por Axelrod (1987) baseou-se numa discordância ao Dilema dos Prisioneiros; na visão de Axelrod (1987), o Dilema dos Prisioneiros é uma representação abstrata de determinadas circunstâncias

comuns onde o que beneficia o jogador individualmente tende a levar a uma decisão que, racionalmente, parece ser a melhor escolha individual, ou seja, uma conduta oportunista. Diante disso, Axelrod (1984), para avaliar como diferentes estratégias se saem diante de cenários nos quais os interesses dos jogadores não são completamente antagônicos, lançou o torneio Dilema do Prisioneiro Iterado, constituído por simulados de jogos em computador, semelhante aos torneios de xadrez.

O torneio instituído por Axelrod (1984) teve como vencedor uma estratégia chamada *Tit for Tat*, a qual era a mais simples entre as submetidas. Baseava-se na estratégia inicial de cooperação e depois passava a agir de acordo com a última jogada do adversário. Quando um indivíduo cooperava, *Tit for Tat* cooperava; mas se o indivíduo adotasse comportamento egoísta, o *Tit for Tat* igualmente agiria. Axelrod (1984) promoveu novo torneio, dessa feita com 62 concorrentes, porém a vencedora continuou sendo a *Tit for Tat*.

A ideia central da estratégia *Tit for Tat* é começar cooperando para, em seguida, imitar o comportamento do adversário, em linhas gerais, cooperar se o adversário cooperou anteriormente e retaliar se o adversário traiu anteriormente. Axelrod (1984) destacou uma série de advertências e diretrizes baseadas na estratégia *Tit for Tat* para lidar com situações similares ao Dilema do Prisioneiro e promover a cooperação entre as partes envolvidas. Tais diretrizes visam modificar comportamentos e estratégias, a fim de incentivar a cooperação mútua em contextos de interação social.

A primeira advertência enfoca a tendência de as pessoas verem os jogos de soma zero, onde um ganha e o outro perde, todavia, a vida não é um jogo de soma zero e o problema surge quando há inveja do sucesso alheio. O autor ilustra esse ponto com um exemplo: em um jogo do Dilema do Prisioneiro, as comparações de resultados entre os jogadores podem incentivar a traição para alcançar uma pontuação maior, o que desencoraja a cooperação (Axelrod, 1984). Destarte, a primeira diretriz é evitar a inveja do sucesso alheio e evitar comparações que levem a uma inveja destrutiva.

A segunda advertência aconselha a não ser o primeiro a trair. Axelrod (1984) explana que estudos demonstram que cooperar é vantajoso enquanto a outra parte também cooperar. Portanto, em contextos nos quais existe uma probabilidade razoável de cooperação, trair é ineficiente e cooperar geralmente atrairá melhores resultados.

A terceira advertência apontada por Axelrod (1984) enfatiza a reciprocidade, sugerindo que as partes devem devolver cooperação ou traição na mesma medida que a recebem. Esta abordagem possibilita uma cooperação inicial e evita expectativas excessivas.

Como quarta advertência, Axelrod (1984) destaca que regras de comportamento sofisticadas não são necessariamente melhores do que regras simples em interações entre as partes. Regras complexas tendem a tratar a outra parte como algo inerte, ignorando a dinâmica da interação e os resultados do próprio comportamento. A clareza sobre a possibilidade de cooperação evita ocorrências de ambiguidades que possam comprometer a reciprocidade.

Em síntese, Axelrod (1984) aponta que a cooperação não exige mais do que cooperação em si mesma. Enquanto jogos de soma zero podem gerar dúvidas sobre a cooperação e levar a estratégias ineficientes, em jogos cooperativos é preferível ser claro sobre a possibilidade e a reciprocidade da cooperação, evitando regras complexas que possam minar a cooperação mútua.

Silva (2016) ressalta que o Dilema do Prisioneiro é uma ferramenta relevante para examinar a cooperação entre agentes racionais egoístas, sem a obrigação de intervenção de uma autoridade externa para impor um acordo entre as partes. Ainda nos termos de Silva (2016), com os torneios originários da Teoria da Cooperação, conseguiu-se uma nova perspectiva sobre a fonte da cooperação entre indivíduos racionais e egoístas.

Faria (2021) resenhou o capítulo sete da obra de Axelrod (1984) e discorreu que o autor estabelece que a cooperação mútua é vantajosa para os jogadores no contexto do Dilema do Prisioneiro, pois possibilita pontuações mais altas e beneficia ambos os participantes. Diferente de jogos de soma zero, resenha ainda a autora, onde um ganha à custa da perda do outro, no Dilema do Prisioneiro a cooperação permite que ambos os jogadores ganhem, criando um jogo de soma não zero.

Segundo a narrativa de Faria (2021), Axelrod (1984) destaca que um fator crucial para estimular a cooperação é aumentar a “sombra do futuro”, isto é, fazer com que os jogadores acreditem que cooperar pode trazer benefícios num futuro próximo. Não havendo perspectivas de interação futura entre os jogadores, não há incentivo para cooperar, pois no caso do Dilema do Prisioneiro, a não cooperação parece ser mais vantajosa. Axelrod (1984) sugere, conforme resenha de Faria (2021), que se o

ambiente não favorecer naturalmente a cooperação, é necessário projetá-lo de forma a promovê-la.

Ainda nos termos da resenha de Faria (2021), Axelrod (1984) entende que é viável promover a cooperação através da socialização, orientando as pessoas a valorizarem o bem-estar mútuo. Em uma sociedade onde essa mentalidade prevalece, há uma maior propensão para incentivar a colaboração coletiva, visando ao benefício de todos. Dessa forma, o autor defende que o altruísmo não está restrito apenas à biologia ou relações emocionais, mas pode ser cultivado em qualquer contexto por meio desse processo de socialização.

A cooperação, vista através de uma lente teórica, pode ser entendida como um fenômeno que transcende as fronteiras organizacionais e geográficas (Lima *et al.*, 2023). A cooperação se baseia na ideia de que as empresas podem alcançar resultados melhores e mais sustentáveis quando trabalham juntas, ao invés de atuarem isoladamente. Assim, no contexto dos APLs, a cooperação se manifesta em redes de cooperação, que consiste nas conexões formais e informais entre as empresas, instituições de pesquisa, agências governamentais e outras instituições relevantes.

Considerando as várias teorias que evidenciam a cooperação e a interação, algumas das quais discorridas nesta seção, este trabalho, portanto, está fundamentado na Teoria da Cooperação, proposta por Axelrod (1984), visto que, conforme ensinam Balestrin, Verchoore e Reyes Junior (2010), a cooperação visa reunir ações que possibilitam às organizações envolvidas uma melhor adequação ao ambiente competitivo.

2.7 Conjunção dos construtos

O alicerce deste trabalho foi forjado nas análises dos construtos “estratégia competitiva”, “cooperação interorganizacional” e “redes de cooperação” cujos principais conceitos e definições foram expostos. Dada a importância dos construtos, além de terem sido estudados individualmente, este pesquisador analisou-os de forma integrada, ou seja, os três construtos conjuntamente, pois entende-se que caracterizam a significância da sinergia estratégica entre organizações como um meio de aprimorar a posição competitiva de cada uma dentro do mercado. Observa-se, portanto, que a interconexão conceitual entre estratégia competitiva, cooperação

interorganizacional e redes de cooperação descortina a natureza dinâmica e multifacetada dos negócios atualmente. Nesse diapasão, esta subseção retrata a interpretação deste pesquisador acerca da combinação dos três construtos.

A competição tem sido considerada o motor que impulsiona a inovação, o investimento nas empresas e o crescimento do mercado (Negri, 2023). Silva *et al.* (2022) sinalizam que existem diversas razões pelas quais uma empresa busca aumentar sua competitividade, integrando-a como parte essencial de sua estratégia corporativa. Enquanto a competição é componente da estratégia corporativa, a cooperação surge como uma estratégia poderosa para o desempenho inovativo das empresas e aumenta a capacidade de inovação (Tessarini; Suzigan; Guilhoto, 2020).

Nos termos de Porter (1989), para que as empresas possam se manter competitivas em relação aos seus concorrentes, é essencial que elas elaborem estratégias competitivas. Essas estratégias englobam uma série de ações, sejam elas ofensivas como defensivas, a fim de estabelecer um posicionamento sólido no mercado e lidar eficazmente com cinco forças competitivas: ameaça de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e rivalidade entre os concorrentes.

Neste prisma, a cooperação entre empresas se emerge como uma resposta às demandas de um ambiente empresarial mais complexo e interconectado. Balestrin e Verschoore (2016) declinam que a cooperação, visando gerar vantagens exclusivas para as empresas envolvidas, fortalece-as e as torna mais competitivas em relação às que não fazem parte do grupo cooperativo. Isso implicar mencionar que, ao invés de competir de forma isolada, as organizações estão planejando os benefícios de trabalhar em conjunto para enfrentar desafios comuns e explorar oportunidades compartilhadas. Para Balestrin e Verschoore (2016), essa cooperação, em ambientes competitivos, ocasiona o que se denomina como paradoxo da cooperação interorganizacional, ou seja, quando um grande número de empresas participa de uma cooperação, há uma maior diversidade de recursos, conhecimentos e experiências disponíveis, fato que pode levar a uma sinergia mais rica, permitindo que as empresas compartilhem ideias, inovações e custos de maneira mais eficiente, gerando, assim, ganhos competitivos; por outro lado, quando o número de empresas envolvidas na cooperação é menor, os ganhos competitivos podem ser mais exclusivos e direcionados, ou seja, quando a cooperação é mais restrita, as empresas podem

desenvolver estratégias mais alinhadas e formar relações mais estreitas, proporcionando vantagens competitivas mais distintas.

A ideia conceitual de cooperação, nos termos de Amaral (2014), abrange uma ampla gama de contextos e é utilizada de várias maneiras e em diferentes graus de formalidade, sendo associada a termos como aliança, parceria, colaboração e rede. A autora descreve que a cooperação envolve a interação conjunta entre diferentes agentes, que trabalham juntos para alcançar um objetivo específico e geralmente compartilham problemas que são comuns entre eles. Ainda nos termos de Amaral (2014), a condução da política, do planejamento e do desenvolvimento sustentável requer uma estrutura organizacional que seja conjunta, colaborativa e cooperativa, resultado da interação mútua entre o setor público e o setor privado.

Essa cooperação entre empresas e instituições é o embrião das redes de cooperação, conforme apontam Tálamo e Carvalho (2012). O principal objetivo das redes de cooperação no contexto organizacional, conforme ensinam Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010), é integrar características que favoreçam a adaptação ao ambiente competitivo em uma estrutura dinâmica. Essa estrutura é sustentada por ações coordenadas, mas descentralizadas, que permitem ganhos de escala pela união, ao mesmo tempo em que preservam a flexibilidade das empresas envolvidas, evitando que percam a agilidade de uma estrutura enxuta.

Na visão de Sachett *et al.* (2021), o ambiente competitivo é caracterizado por incertezas e por uma série de fatores externos que podem impactar e interagir com o funcionamento interno das organizações. Assim, a complexidade das interações de mercados e as restrições impostas aos negócios podem criar obstáculos significativos para a gestão eficaz das organizações, que atuam em um ambiente de mudança contínua. Ainda conforme os autores, a alternativa para lidar com esse cenário de obstáculos é através da cooperação interorganizacional, na qual as empresas colaboram em arranjos que visam superar desafios e aproveitar oportunidades em conjunto. Essa estratégia, como narram os autores, se baseia na ideia de que a cooperação entre organizações pode ser uma forma eficaz de lidar com a instabilidades e as incertezas do ambiente competitivo, ao mesmo tempo em que melhora a competitividade das empresas envolvidas.

A interconexão entre os conceitos estratégia competitiva, cooperação interorganizacional e rede de cooperação reflete uma compreensão mais ampla e integrada do ambiente empresarial contemporâneo. A combinação estratégica da

cooperação entre organizações e o estabelecimento de redes de cooperação têm o potencial de proporcionar várias vantagens competitivas significativas para as empresas e garantir sobrevivência e competitividade no mundo globalizado (Olave; Amato Neto, 2001). Neste diapasão, a colaboração viabiliza a partilha de recursos e conhecimentos especializados, facilitando a concretização de projetos ou a concepção de produtos e serviços inovadores que seriam desafiadores para uma única empresa desenvolver sozinha.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base nas questões apresentadas na introdução e nas referências fundamentais e teorias discutidas no capítulo anterior, estabeleceu-se o conjunto de conceitos teóricos que embasa a premissa da pesquisa. Neste capítulo descreve-se o percurso da pesquisa e os métodos empregados.

3.1 Abordagem da pesquisa

A pesquisa teve abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios, cuja fundamentação teórica se concentrou no Interacionismo Simbólico, disseminado por Blumer (1969), posto que, conforme realça Carvalho (2011), a abordagem interacionista simbólica, originada na sociologia e na psicologia, permite entender como as pessoas interpretam objetos e outras pessoas durante suas interações e como essa interpretação influencia o comportamento em contextos particulares. Francisco *et al.* (2024) indicam que o interacionismo simbólico tem foco na importância dos significados gerados pelas interações sociais. Assim, trata-se de uma teoria que destaca como as pessoas atribuem significado às coisas e aos comportamentos, com base nas interações que têm umas com as outras.

Ensinaamentos de Chizzotti (2003) indicam que as pesquisas são caracterizadas pelo tipo de dados coletados e pela análise que se faz desses dados obtidos. Nesse condão, Chizzotti (2003) descreve que uma pesquisa de abordagem qualitativa se baseia em informações obtidas através das interações pessoais, na participação conjunta nas experiências dos entrevistados, examinadas a partir do significado que estes atribuem às suas ações. Amado (2015) corrobora esse entendimento, apresentando uma definição sobre pesquisa qualitativa:

[...] Investigação qualitativa consiste numa pesquisa sistemática, sustentada em princípios teóricos (multiparadigmáticos) e em atitudes éticas, realizada por indivíduos teórica, metodológica e tecnicamente informados e treinados para o feito. Esta pesquisa tem como objetivo junto dos sujeitos a investigar (amostras não estatísticas, casos individuais e casos múltiplos) a informação e a compreensão (o sentido) de certos comportamentos, emoções, modos de ser, de estar e de pensar; modos de viver e de construir a vida; trata-se de uma compreensão que se deve alcançar tendo em conta os contextos humanos (institucionais, sociais e culturais) em que aqueles fenómenos de atribuição de sentido se verificam e tornam únicos (perspectiva naturalista, ecológica) (Amado, 2015, p. 57).

3.2 Tipo de pesquisa e procedimentos de coleta de dados

O estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois, como explica Gil (2021), o propósito do estudo reside na descrição das características de um fenômeno específico, no caso, a cooperação entre empresas, além de coletar as opiniões e percepções de uma população definida sobre tal fenômeno. Adicionalmente, busca-se identificar associações entre as variáveis envolvidas no problema em análise.

Creswell (2010) explana que a pesquisa qualitativa se consiste em um formato de investigação interpretativa na qual os pesquisadores realizam uma exegese do que enxergam, ouvem e entendem. Neste sentido, no entendimento de Backes *et al.* (2011), a pesquisa qualitativa se caracteriza por possibilidades metodológicas que permitem um processo dinâmico de aderência a novas formas de coleta e análise de dados. Tais autoras sinalizam, ainda, que, dentre as várias possibilidades metodológicas, o grupo focal é uma técnica de coleta de dados que propicia uma ampla problematização sobre um tema específico.

A coleta dos dados de pesquisa se caracteriza por capturar evidências capazes, para que a análise dos dados propicie a formulação de respostas críveis para questionamentos formulados por ocasião da escolha do objetivo a ser perquirido (Ramos *et al.*, 2019). Por esse condão, o presente estudo adotou três técnicas de coleta de dados: (i) análise documental, que, conforme designam Lima Junior *et al.* (2021), tem por objetivo identificar informações factuais nos documentos com base em questões e hipóteses de interesse, utilizando o documento como objeto de análise; (ii) questionário estruturado, que, conforme ensinam Bastos *et al.* (2023), pode ser entendido como um conjunto de perguntas organizadas de forma lógica, que visam medir ou descrever variáveis e condições específicas; (iii) grupo focal, posto que é a técnica adequada para explorar pontos específicos, valorizando a interação em grupos, visando a obtenção de dados, a partir de relatos de pontos de vista e experiências dos respondentes, estimulados para tal, a partir de perguntas norteadoras sobre determinado assunto (Sehnem *et al.*, 2015).

3.2.1 Procedimentos e coleta de dados

Lüdke e André (2013) ensinam que o método escolhido para resolver um problema é determinado pela própria natureza desse problema. Em outras palavras,

a seleção do método de resolução é baseada nas características e na complexidade do problema em questão, por exemplo, problemas matemáticos podem exigir métodos específicos, enquanto problemas de ciências sociais podem adotar abordagens diferentes. Em suma, conforme ensinam as autoras, a estratégia utilizada para resolver um problema é influenciada por suas características inerentes.

A par desse ensinamento, os métodos de coleta de dados escolhidos para se obter respostas que consubstanciem a resolução dos problemas e objetivo da pesquisa foram a análise documental do Decreto Estadual nº 68.648/2024, o questionário estruturado, cujo formulário de pesquisa foi distribuído às empresas vinculadas às CPLs objetos do estudo e o grupo focal, cujos participantes foram representantes de empresas vinculadas às respectivas CPLs que estão sendo estudadas.

3.2.1.1 Análise documental

A análise documental, nos termos de Alves *et al.* (2021), é uma abordagem relevante na pesquisa, posto que pode complementar dados adquiridos por outros métodos, revelar novos elementos sobre um tema ou questão ou ainda corroborar, refutar ou aprofundar as hipóteses iniciais do estudo, dentre outras possibilidades. Trata-se de uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve exame de documentos para extrair informações relevantes para a investigação. Esse método permite compreender fenômenos, práticas e contextos sem a necessidade de interação direta com os participantes.

Conforme Souza e Giacomoni (2021), essa técnica é especialmente útil em estudos que envolvem fontes históricas ou dados arquivados, pois proporciona uma análise profunda de materiais que, muitas vezes, não são acessíveis por outros meios. A análise documental, ainda sob a ótica dos autores, exige uma postura crítica do pesquisador, que deve avaliar a autenticidade, a relevância e as limitações dos documentos utilizados. Assim, a análise documental se torna uma ferramenta poderosa para construir conhecimento de forma sistemática e rigorosa, contribuindo para a pesquisa qualitativa (Pereira; Oliveira, 2024).

Diante do exposto, foi objeto da análise documental o Decreto Estadual nº 68.648/2024 (São Paulo, 2024), datado em 25 de junho de 2024. Referido documento instituiu o Programa Estadual de Desenvolvimento das Cadeias Produtivas Locais

(Programa SP Produz), cuja finalidade é estimular e fortalecer as CPLs paulistas. A análise documental, portanto, serviu de embrião para o desencadeamento desta pesquisa, posto que foi de suma importância a exegese das diretrizes e estratégias estabelecidas em referido documento para alinhamento das demais ferramentas de coleta de dados.

3.2.1.2 Questionário

Conforme ensinamento de Bastos *et al.* (2023), um questionário pode ser entendido como um conjunto organizado de perguntas, dispostas de maneira lógica, com o objetivo de medir ou descrever diferentes situações e variáveis. Essas perguntas são elaboradas para coletar informações específicas sobre um tema ou fenômeno que se deseja analisar. Os autores ainda indicam que a sequência e a estrutura das perguntas são planejadas para facilitar a obtenção de dados precisos e relevantes para a pesquisa em questão. Assim, entende-se que o questionário é uma ferramenta de coleta de dados que organiza questões de forma sistemática, permitindo que informações sobre determinadas variáveis, como opiniões, comportamento ou características, sejam coletadas de maneira estruturada.

Uma das principais vantagens do questionário estruturado é a rapidez na coleta de dados, pois os entrevistados têm opções de respostas claras e objetivas (Gil, 2021). Essa ferramenta também reduz o risco de respostas ambíguas ou de difícil interpretação, vez que todas as perguntas são formuladas de maneira precisa. Entretanto, essa ferramenta possui limitações, como a falta de flexibilidade para explorar as opiniões dos participantes de maneira mais profunda.

Esta pesquisa utilizou essa ferramenta para coletar dados dos representantes das empresas vinculadas às CPLs objetos do estudo. O roteiro de perguntas foi elaborado com base no referencial teórico, com foco nos objetivos da pesquisa e submetido a validação por juízes especialistas.

O questionário foi idealizado para obter dados que possibilitassem a análise dos impactos da cooperação nas CPLs e se estes contribuem para a maturidade do arranjo. As perguntas foram distribuídas em seções, que abordam diferentes dimensões da cooperação, como planejamento estratégico, inovação, integração, capacidades coletivas e competitivas, as quais estão relacionadas diretamente com o desenvolvimento da maturidade das CPLs.

As perguntas da seção 1 (cooperação interorganizacional e planejamento estratégico) e da seção 2 (integração entre organizações) investigam como as empresas compartilham informações, como colaboram para solucionar problemas comuns e como isso impacta a redução de custos e acesso a novos recursos. Tais perguntas têm foco direto na obtenção de respostas ao objetivo específico 1, qual seja, avaliar como as práticas de cooperação entre organizações influenciam o crescimento e a maturidade das CPLs.

O objetivo específico 2, identificar os fatores que facilitam ou dificultam a cooperação interorganizacional em diferentes estágios de maturidade das CPLs, tem aderências às questões sobre confiança, comunicação e colaboração mútua. A seção 2 do questionário explora questões relacionadas à eficácia da comunicação e à disposição das empresas em colaborar entre si para objetivos comuns, o que ajuda a identificar os fatores que facilitam ou dificultam a cooperação.

Várias são as dimensões que podem impactar a classificação das CPLs em níveis de maturidade, que é a meta do objetivo específico 3, ou seja, avaliar os impactos da cooperação entre empresas na classificação das CPLs em níveis de maturidade. As questões da seção 3 sobre inovação e desenvolvimento tecnológico e da seção 4 sobre capacidades coletivas são aderentes para avaliar como a cooperação pode contribuir para o avanço das CPLs em níveis de maturidade. As questões da seção 5 também apresentam aderência para que seja atingido o objetivo específico 3, posto que competitividade e sustentabilidade são aspectos que contribuem para a evolução das CPLs. Ademais, a relação entre cooperação e a competitividade no mercado, assim como a sustentabilidade econômica e social, possibilitam inferências sobre como a cooperação impacta o sucesso a longo prazo das CPLs.

O formulário com as questões foi elaborado por meio da plataforma Google Forms e encaminhado aos respondentes através de e-mail para os endereços eletrônicos que foram disponibilizados, por meio de divulgação na página eletrônica da empresa ou por informação repassada pela governança da CPL. A resposta ao questionário foi através da plataforma Google Forms.

O formulário do questionário foi enviado aos respondentes no dia 04 de novembro de 2024, após a Secretaria de Desenvolvimento Econômico divulgar o resultado definitivo de reconhecimento das CPLs, no âmbito da SP Produz. Para a CPL de São José do Rio Preto, foram encaminhados 82 formulários; para a CPL de

Sorocaba, foram encaminhados 24 formulários e, para a CPL de Jaú, 56 formulários. Dos encaminhados para a CPL de São José do Rio Preto, 12 retornaram por inconsistência ou endereços eletrônicos inexistentes; da CPL de Sorocaba, não houve retorno e, para a CPL de Jaú, houve 31 retornos.

Subtraídos os e-mails que retornaram, a CPL de São José do Rio Preto recebeu 70 formulários; a CPL de Sorocaba, 24 formulários; e a CPL de Jaú, 25 formulários. Estipulou-se que a data limite para o recebimento das respostas seria o dia 19 de dezembro de 2024, 45 dias após o envio dos formulários.

3.2.1.3 Grupo focal

A técnica de grupo focal, nos ensinamentos de Araujo e Bavaresco (2021) é um método de coleta de dados inserido na abordagem qualitativa de pesquisa. Envolve uma facilitação de discussão em grupo, com o propósito de mediar as trocas de ideias entre os participantes. Através do método grupo focal é possível obter informações de um grupo relevante sobre determinado tema, a partir da interação, sentimentos, experiências e representações de pequenos grupos de respondentes acerca de um tema estabelecido. Não visa consenso, tampouco tomada de decisões, mas pode ser útil para retroalimentar-se com informações sobre pontos específicos (Melo, 2018).

Nos termos de Gatti (2005), grupo focal consiste em um tipo especial de entrevistas, através do qual o pesquisador estabelece as condições necessárias para que o grupo constituído interaja e estabeleça um mecanismo de comunicação sem ingerências inoportunas. Segundo a autora, a finalidade dessa técnica é, a partir da promoção de debate com e entre os participantes do grupo formado, coletar informações acerca de um tema especificado, de forma clara, intencional e com foco bem definido.

Gil e Silveira (2023) sinalizam que os grupos focais são valorizados por causa da interação entre os participantes, que é vista como uma das características mais evidentes desses grupos. Isso implica que a comunicação direta e a observação dos participantes são essenciais para que essas interações ocorram. Os autores clássicos, ainda na ótica de Gil e Silveira (2023), realçam a importância do contato direto entre os participantes, pois permite, além de se entrevistar os participantes, observá-los em ação durante o processo da coleta de dados.

Barbour (2009) ressalta que a quantidade de grupos focais para a realização da pesquisa depende dos objetivos da referida pesquisa. Esclarece ainda a autora que a composição do grupo deve variar entre 3 e 8 pessoas, para que a moderação e a análise das transcrições sejam facilitadas. Neste contexto, foram realizados 3 grupos focais, um para cada CPL alvo do estudo e um único encontro para cada grupo focal. Para cada grupo, foram convidados 5 representantes de empresas vinculadas ao respectivo CPL.

Os grupos focais foram precedidos de uma visita aos órgãos gestores das respectivas CPLs, para fins de apresentação, divulgação do estudo e agendamento dos locais e datas das realizações dos trabalhos. Antes da visita aos órgãos gestores e a data agendada, conforme ensinamento de Barbour (2009), foram elaborados o roteiro de perguntas e a definição dos materiais de estímulo utilizados para incentivar as discussões. A elaboração de guia de temas, ou roteiro de perguntas, nos termos de Ressel *et al.* (2008), evidenciou a qualidade da formulação e a utilização das perguntas.

O roteiro de perguntas teve como base o referencial teórico e buscou alinhamento com os objetivos geral e específicos da pesquisa. Assim, o roteiro de perguntas elaborado explorou os diferentes aspectos da cooperação, desde a percepção dos benefícios até a identificação de desafios e apoio, além da análise do impacto da cooperação no crescimento e na maturidade da CPL.

Todavia, em atenção ao solicitado por algumas CPLs, dois grupos focais foram realizados de forma remota. Gil e Silveira (2023) discorrem sobre a possibilidade dessa estratégia de coleta de dados, em que pese salientarem que o grupo focal foi inicialmente planejado para ser realizado de maneira presencial. Para os autores, com o avanço das tecnologias baseadas na Internet, o grupo focal passou a incorporar ferramentas como e-mails, chats e fóruns de discussão e, mais recentemente, o uso de videoconferências.

3.2.2 Validação do instrumento de coleta de dados

Ferreira, Andrade e Cabral (2022) reforçam que preparar, estruturar e utilizar os dispositivos da investigação constituem etapas essenciais do processo de pesquisa. É através desses dispositivos que se torna possível alcançar resultados satisfatórios e precisos. Estatuem os autores que, caso os meios de coleta de dados

não sejam adequadamente elaborados, os resultados obtidos na pesquisa não refletirão, de forma fiel, a realidade. Portanto, a pesquisa necessitará de validade científica.

Ensinam Ollaik e Ziller (2012) que em pesquisas qualitativas a noção de validade assume características distintas devido à inaplicabilidade da discussão sobre escalas de medição, próprias dos métodos quantitativos. Para os autores, além das considerações sobre a formulação do estudo, que podem ser associadas à validade prévia, a validade procura identificar o que constitui uma pesquisa bem elaborada, confiável e digna de ser compartilhada para contribuir com o conhecimento. Neste contexto, segundo os autores, ao adaptar o conceito quantitativo de validade para pesquisas qualitativas, avaliar a validade de uma pesquisa implica verificar se ela realmente captura fielmente o que o pesquisador se propôs a investigar, se os métodos utilizados são consistentes e se os resultados são coerentes.

Neste condão, com o objetivo de estabelecer um método sistemático de coleta de dados que possibilite oferecer um registro de todas as ações para reproduzir as etapas do processo (Morse *et al.*, 2002), os roteiros de perguntas e o guia de temas elaborados para a coleta de dados a serem utilizados nesta pesquisa foram submetidos a processo de Validação para Instrumentos de Pesquisa Qualitativa (Vali-Quali), com base no método proposto por Torlig *et al.* (2022).

Esse método proposto pelos autores sugere que o formulário de validação do roteiro seja revisado por, no mínimo, três juízes que sejam especialistas no assunto em questão. Para tal, os autores sugerem que, para assegurar a abrangência do conhecimento durante o processo de validação, sejam incluídos três perfis de juízes: i) especialista prático, que detém know-how sobre o fenômeno objeto do estudo; ii) especialista teórico, que possui conhecimento da teoria adotada; iii) especialista metodológico, que compreende o preceito a ser empregado na pesquisa.

O método proposto por Torlig *et al.* (2022) inclui duas perspectivas, conteúdo e significado, com quatro características: conformidade com os objetivos, correspondência com os construtos, clareza da linguagem e expectativas qualitativas. Entre a rigidez e a adaptabilidade são delineadas seis fases: elaboração do roteiro inicial, avaliação por especialistas, revisão dos resultados, pré-teste, roteiro validado e roteiro teórico-empírico.

Assim, os roteiros de perguntas, tanto do questionário como os dos grupos focais, foram encaminhados a um grupo de nove especialistas para avaliação da

ferramenta. O grupo de juízes foi composto da seguinte forma: um especialista do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e dois especialistas em Gestão pela Qualidade, na condição de juízes práticos; como juízes teóricos serviram um professor de pós-graduação em Administração, um professor de Graduação em Administração e um professor de Graduação em Psicologia; e como juízes metodológicos, três professores, sendo um de pós-graduação em Administração e outros dois de graduação em Pedagogia e Psicologia. Até a data limite, dos nove juízes, seis haviam encaminhado as respostas, sendo os três juízes teóricos, dois juízes práticos e um juiz metodológico.

Com relação ao roteiro, os juízes entenderam-nas pertinentes e de fácil interpretação pelos eventuais respondentes, sugerindo, apenas, em algumas questões, um enunciado mais “leve”, para facilitar o entendimento dos respondentes. Quanto ao roteiro de perguntas do grupo focal, não foi sugerida exclusão de questões, mas cinco dos juízes alertaram que algumas questões não indicavam projeção para discussão ou debate, por serem objetivas. Desse modo, as sugestões dos juízes foram acatadas e as questões ajustadas. Em seguida, após os ajustes em ambos os roteiros, foi solicitada nova avaliação aos seis juízes, os quais retificaram suas notas e pareceres.

Mesmo passados alguns dias da data limite para a resposta dos juízes e tendo estes proferido suas avaliações, foi recebida uma sugestão de refinamento das perguntas do grupo focal. As sugestões foram consideradas pertinentes, posto que, além de refinar as questões, direcionava as respostas para uma posterior análise menos subjetiva e mais abrangente aos temas pesquisados. As contribuições apresentadas por esse juiz foram consideradas pertinentes, posto que refinava as questões, cujas respostas possibilitariam ao pesquisador realizar as análises de forma menos subjetiva. Embora extemporânea, as considerações do juiz foram acatadas, o roteiro foi remodelado e novamente remetido aos juízes para nova avaliação.

As notas emitidas pelos juízes tanto para o questionário como para os grupos focais foram contabilizadas (Apêndices A e B), conforme o indicador de avaliação de roteiro, nos termos de Torlig *et al.* (2022), ou seja, a soma de todas as pontuações atribuídas pelos juízes para cada atributo avaliado. Após, a soma total das pontuações foi dividida pelo número total de itens, que era o número de juízes multiplicado pelo número de atributos. Essa operação foi realizada para se obter a média das pontuações atribuídas. Para finalizar, todas as pontuações de cada atributo foram

somadas e divididas pelo número total de itens, ou seja, o produto do número de juízes pelo número de atributos. A fórmula de validação, conforme estatuído pelos autores, é a seguinte (Figura 7):

Figura 7 – Indicadores de avaliação de roteiro para a Vali-Quali

$$Q_i = \sum_{j=1}^n \sum_{a=1}^4 \frac{S_{ja}}{a \cdot n}$$

S = Pontuação

Qi = Pergunta

i = número da pergunta; onde i= 1 nq

j = juiz

a = número de atributos = 4

n = número de juízes

nq = número de perguntas

Fonte: Torlig *et al.* (2020, p. 15)

Os critérios para aceitação do roteiro são definidos na seguinte conformidade, conforme Torlig *et al.* (2020, p. 16):

- a) Aprovação total – pontuação média de Qi = 5,0
- b) Modificação opcional – pontuação média de Qi ≥ 4,5 e < 5,0
- c) Modificação necessária – pontuação média de Qi ≥ 2,5 e < 4,5
- d) Exclusão – pontuação média de Qi ≥ 1,0 e < 2,5

Assim, a fórmula desenvolvida pelos autores garante uma avaliação média dos atributos considerando as pontuações conferidas por todos os juízes envolvidos no processo de validação. Isso possibilita obter uma visão mais objetiva e abrangente da avaliação de cada atributo.

Neste diapasão, observou-se que, após submetidos a todas as etapas acima descritas, os roteiros de perguntas para o questionário e para os grupos focais tiveram, respectivamente, pontuação média de Qi 4,5 e 4,9, portanto, ambos com aprovação.

3.3 Instrumentos e materiais de pesquisa

Os instrumentos e materiais de pesquisa são os formulários de perguntas do questionário e o roteiro de perguntas do grupo focal. Ressalta-se que, preliminarmente à realização dos grupos focais, houve uma conversa informal com gestores das respectivas CPLs. Nessa conversa, além de ajustar como se daria o encontro para o grupo focal, obtiveram-se informações mais acuradas sobre a CPL e como ocorre a

participação da governança na cooperação entre as empresas vinculadas às CPLs envolvidas.

O questionário foi dividido em cinco seções temáticas, totalizando vinte questões a serem respondidas, cada qual com uma única resposta diante de três alternativas, conforme a intuição do respondente, sendo as respostas: concordo, indiferente ou discordo da afirmativa que enuncia referida questão. Os enunciados das questões foram elaborados por meio de uma sentença afirmativa, sendo que o respondente deveria apor, como resposta e de acordo com suas percepções, se concorda com a afirmativa, se discorda da afirmativa ou se a ela se posiciona indiferente. Para cada resposta foi atribuído um ponto, cuja somatória indica qual a intuição geral do grupo respondente para aquele quesito observado.

A primeira seção do questionário está relacionada à cooperação interorganizacional e ao planejamento estratégico e possui cinco questões; a segunda seção refere-se à integração entre as empresas e também possui cinco questões; a terceira seção refere-se à inovação e ao desenvolvimento tecnológico; a quarta seção, também com quatro questões, está relacionada à capacidade coletiva e ao desenvolvimento organizacional e a quinta e última seção do formulário, com duas questões, relaciona-se com a temática competitividade e sustentabilidade. Todas as questões do formulário foram elaboradas a partir do referencial teórico estudado. O Quadro 5 apresenta os blocos e os principais autores pesquisados. O roteiro de perguntas está disponível no Apêndice C:

Quadro 5 – Categorias de perguntas do questionário e principais autores

Seção	Principais autores
Questões para identificar atributos que influenciam as relações de cooperação	Pazetto e Beuren (2020); Silva <i>et al.</i> (2014); Silveira e Azevedo (2014) Bartz <i>et al.</i> (2020); Salume (2020); Centeno e Reis (2020); Duarte <i>et al.</i> (2020).
Questões para Analisar a Dinâmica da Cooperação entre Atores de CPLs	Salume (2020); Wagner <i>et al.</i> (2020); Boava <i>et al.</i> (2023); Ferreira Junior e Santos (2006); Bartz <i>et al.</i> (2020); Miranda e Hasenclever (2023); Figueiredo Filho (2020); Varela; Ferraz e Brandão (2021); Silva, Feitosa e Aguiar (2012); Santos <i>et al.</i> (2019); Chim-Miki, Leal e Moreira (2020).
Questões para analisar benefícios da cooperação entre empresas	Machado Junior <i>et al.</i> (2023); D'Oliveira e Guedes (2021); Araujo <i>et al.</i> (2024); Santos <i>et al.</i> (2020); Rufino, Ramos e Nascimento Junior (2020); Lastres (2007); Braga <i>et al.</i> (2023); Santos <i>et al.</i> (2023).
Questões para analisar as capacidades coletivas e desenvolvimento organizacional, competitividade e sustentabilidade.	Sena e Tierling (2024); Oliveira (2024); Neves, Freire e Silva (2024)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Igualmente, para o outro instrumento de coleta de dados foi estruturado um roteiro de perguntas, elaborado a partir do referencial teórico, com seis questões para discussão, as quais abordam as temáticas sobre a cooperação interorganizacional, seus desafios e benefícios, sobre a maturidade e desenvolvimento da CPL e o futuro do arranjo considerando a cooperação entre empresas. O Apêndice D disponibiliza o rol de perguntas que direciona as discussões do grupo focal. O Quadro 6 mostra os blocos temáticos e os principais autores consultados para a elaboração do roteiro de perguntas do grupo focal:

Quadro 6 – Categorias de perguntas do grupo focal e principais autores

Bloco temático	Principais autores
Discussão sobre os atributos que influenciam as relações de cooperação.	Matos <i>et al.</i> (2015); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Gussoni, Weise e Medeiros (2015); D'Oliveira e Guedes (2021); Akahoshi e Binotto (2016); Gussoni, Weise e Medeiros (2015).
Questões para Analisar a Dinâmica da Cooperação entre Atores de CPLs.	Verschore Filho <i>et al.</i> (2016); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Costa, Silva e Nogueira (2016); Alves <i>et al.</i> (2020); Azevedo e Schmidt (2021); Silva, Feitosa e Aguiar (2012).
Identificação das vantagens competitivas geradas pela rede de cooperação.	Tessarini, Suzigan e Guilhoto (2020); Borba e Fagundes (2020); Araujo e Fortes (2020); Queiroz, Pigatto e Scalco (2012); Santana e Souza (2021); Araujo e Fortes (2020).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.3.1 Pré-teste dos instrumentos de pesquisa

A fase sequencial para validação das ferramentas de coleta de dados é a realização de pré-testes. Nos termos de Manzini (2004), realizar uma espécie de teste preliminar, através de entrevistas com pessoas que compartilham características similares ao público-alvo, é uma forma de garantir que o estudo esteja alinhado com seus objetivos. Esta etapa também serve para verificar se a estrutura das perguntas está adequada e clara o suficiente. Com o pré-teste, é possível ajustar e realizar refinamentos necessários antes da coleta real de dados. Em síntese, o pré-teste funciona como um ensaio que ajuda a aprimorar a pesquisa antes da sua efetiva realização.

Em vista disso, as ferramentas de coleta de dados foram postas a testagem de forma simulada com dois gerentes de um shopping de Praia Grande/SP, os quais responderam ao questionário como se fossem representantes de empresas das CPLs estudadas. O grupo focal foi simulado por cinco comerciantes do mesmo shopping de

Praia Grande/SP, os quais representaram os atores das CPLs. Antes da realização dos simulados, os participantes receberam instruções sobre o que é CPL e como funcionam as relações de interação entre seus integrantes e, sobretudo, do objetivo do simulado. Não se torna relevante a resposta em si, mas o entendimento claro da pergunta que fora feita. Embora as questões fossem atinentes às CPLs, pediu-se aos participantes interpretarem as perguntas conforme seus cotidianos de lojista de um shopping, onde, de certa forma, também flui a cooperação entre empresas.

Cabe, entretanto, ressaltar que os dois simulados, do questionário e do grupo focal, foram realizados após respostas de todos os juízes convidados para validar os roteiros de perguntas, os quais apuseram contribuições para melhoria e otimização das perguntas. Acatadas as sugestões, foram realizadas as modificações e adequações pertinentes, obtendo-se aval favorável dos juízes e, após, aplicados os roteiros de perguntas nos simulados.

Quanto ao simulado do questionário, ocorrido no dia 13 de novembro de 2024, não se observou nenhuma dificuldade dos respondentes em compreender as questões que lhes foram apresentadas. Considerando o fácil entendimento dos respondentes no simulado deste instrumento de coleta de dados, constatou-se ter chegado ao roteiro ideal para ser aplicado.

Em relação ao simulado do grupo focal, ocorrido em 24 de março de 2024, teve duração de 2h12min e foi reaplicado em 23 de novembro de 2024, com duração de 1h27min. O local onde ocorreram as simulações do grupo focal foi a sala da administração do shopping, ampla, arejada, com cadeiras para assento dos participantes colocadas em semicírculo. Em ambas as simulações, houve a colaboração de um professor de Pedagogia (que também foi juiz na etapa de validação do roteiro) para figurar como mediador, enquanto este pesquisador participou dos grupos focais como observador. O objetivo do observador, neste caso, foi analisar criticamente a condução do grupo focal, a fim de avaliar a pertinência de se utilizar a ferramenta de coleta de dados na pesquisa. Cabe ressaltar, porém, a dificuldade que surgiu durante as simulações, dado ao fato de o observador não poder interferir ou orientar, tanto ao moderador quanto aos entrevistados, em que pese a vontade de fazê-lo em alguns momentos.

Antes de iniciar a rodada de debates propriamente dita, o mediador fez com que todos se apresentassem, embora se conhecessem entre si e discorressem brevemente sobre sua experiência profissional na empresa que integra a rede de

cooperação. Isso foi primordial para afastar a “vergonha” inicial e aprimorar os laços de confiança entre os participantes, o que facilitou a fluidez das respostas individuais.

As questões para discussão foram apresentadas uma a uma, à medida que exauria o debate em relação à anterior. Quanto ao entendimento das questões, em ambas as simulações, não restou dúvida em nenhuma das questões apresentadas e os participantes interpretaram-nas de forma tranquila. Todavia, igualmente nas duas simulações, viu-se a tarefa hercúlea do moderador entre deixar fluir o debate e interromper um ou vários falantes sobre determinado tema. Ou seja, os participantes, à medida que o grupo focal fluía, demonstraram mais desinibição, ficando à vontade para falarem. Por vezes se desviaram do tema, porém o moderador conseguiu fazer a retomada rapidamente. Não houve, por parte dos participantes, rispidez entre si ou contradita de opiniões enquanto ocorreu o simulado. Como resultado, observou-se que o grupo focal foi satisfatório, necessitando de alguns ajustes no tocante à mediação, por exemplo, não deixar que um participante interferisse na fala de outro ou fazer “a roda girar”, de modo que todos falassem tranquilamente, além de controlar o entusiasmo dos participantes, para que o grupo focal não se alongasse e tivesse seu término no tempo estimado para tal.

A realização dos pré-testes demonstrou que os instrumentos de coleta de dados, agora efetivamente validados, poderiam ser aplicados na busca das informações necessárias para alcançar os objetivos propostos no trabalho. Demonstrou, também, a compreensão da importância do papel do moderador, cujos atributos são destacados nas suas competências atitudinais, conforme ensinam Vitoriano e Gasque (2023). As autoras esclarecem que essas competências incluem habilidades como capacidade de ouvir atentamente, estar aberto para aceitar diferentes opiniões dos participantes, demonstrar flexibilidade, sensibilidade e ter um senso de humor positivo. Essas evidências foram notadas pelo moderador por ocasião do simulado e, positivamente, influenciou no dinamismo e desenvoltura dos participantes nos debates enquanto perdurou o simulado.

3.3.2 Participantes da pesquisa

A participação dos respondentes foi fundamental, posto que a qualidade e a profundidade das informações obtidas coligiram dados suficientes para se alcançar os objetivos propostos. A participação ativa dos convidados da pesquisa, sobretudo dos

que estiveram presentes nos grupos focais, possibilitou a construção de um ambiente de troca aberta e reflexiva, cujas contribuições somaram para gerar uma compreensão mais aprofundada sobre os objetos da pesquisa.

Na modalidade de coleta de dados por questionário, foram convidadas 119 pessoas a responderem, cujos formulários foram encaminhados por meio de mensagem eletrônica, a saber: 70 convidados que têm relacionamento com a CPL de Joalheiros e Relojoeiros de São José do Rio Preto, 25 da CPL de Cervejaria Artesanal de Sorocaba e 24 convidados da CPL de Calçados de Jaú. Entretanto, efetivamente participaram desta coleta de dados 21 respondentes da CPL de São José do Rio Preto, 8 da CPL de Sorocaba e 13 da CPL de Jaú, totalizando 42 participantes, conforme pode ser visualizado no Quadro 7:

Quadro 7 – Participantes da pesquisa

CPL PARTICIPANTE	FORMULÁRIOS ENVIADOS	RESPONDENTES
JOALHEIROS DE S. J. RIO PRETO	70	21
CERVEJEIROS DE SOROCABA	25	8
CALÇADOS DE JAÚ	24	13
TOTAIS	119	42

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nos grupos focais, os perfis dos respondentes foram os que seguem: no grupo focal com representantes da CPL de São José do Rio Preto, houve 6 participantes, todos do sexo masculino, faixa etária média de 60 anos, empresários do ramo de joalheria, 4 com ensino superior completo e 2 com ensino médio completo; no grupo focal com representantes da CPL de Sorocaba, que contou com 5 participantes, todos do sexo masculino, idade média de 35 anos, empresários do ramo de cervejaria artesanal, todos com curso superior completo; e no grupo focal da CPL de Jaú, composto por 5 respondentes, todos do sexo masculino, idade média de 65 anos, 2 com ensino superior completo e 2 com ensino médio completo e 1 com ensino médio incompleto.

3.3.3 Tratamento e análise dos dados

O estudo empregou três metodologias distintas para coletar os dados, resultando em três unidades de análises diferentes: análise do decreto estadual e do edital de chamamento; interpretação qualitativa das respostas do questionário e análise dos dados obtidos pelos grupos focais com os atores das CPLs alvos. A

análise dos dados, compreendendo as textualizações dos grupos focais, seguiram procedimentos baseados na Análise de Conteúdo, de Bardin (2011). Excetuando a análise documental, que foi realizada uma única vez, as demais unidades de análise foram inicialmente realizadas para cada CPL alvo da pesquisa e, posteriormente, analisadas integralmente, para se ter uma visão geral e ampla dos resultados obtidos.

Cabe, porém, esclarecer a textualização dos grupos focais. Ensina Batista (2021) que a degravação de material de áudio pode ser realizada de duas formas: a transcrição, que consiste no processo de registrar, de forma exata, tudo o que está sendo ouvido, preservando os sons (fonemas) e os aspectos da entonação e ritmo da fala (prosódia) e a textualização, que envolve a criação de um texto escrito que reflete as intenções comunicativas do falante, interpretando e organizando essas ideias de forma estruturada.

Nesse contexto, a textualização tende a ser mais simples em comparação à transcrição, pois envolve a reinterpretação e a reestruturação das ideias do falante em um formato escrito, com foco nas intenções comunicativas. Há, portanto, uma certa liberdade para adaptar o discurso de maneira mais fluida e compreensível. A transcrição, por sua vez, exige uma abordagem mais meticulosa para garantir que cada som e detalhe da fala sejam registrados com precisão.

Desta feita, a degravação dos grupos focais foi realizada com a textualização das conversas. Cada participante dos grupos focais teve acesso à degravação dos áudios, por meio da textualização, dos respectivos grupos focais e aprovaram o conteúdo, assinando termo de concordância. Tais termos, visto que contêm a identificação dos participantes, estão custodiados pelo autor da pesquisa, não sendo peça integrante desta tese, visando a preservação do sigilo e a confidencialidade dos respondentes.

A análise documental consistiu em analisar criticamente o Decreto Estadual nº 68.648/24. Foi conduzida com foco na identificação e interpretação dos elementos normativos, diretrizes e dispositivos legais presentes no documento. Primeiramente, fez-se uma leitura minuciosa do texto, com o fito de mapear os incisos que tratam das questões relevantes para o escopo da pesquisa. Da leitura, extraíram-se as principais temáticas abordadas no Decreto, como as medidas administrativas, os procedimentos de implementação e os impactos esperados nas políticas públicas acerca do acesso a fomentos e benefícios às CPL no estado de São Paulo.

Em seguida, fez-se uma análise interpretativa aprofundada do texto legal, buscando compreender as implicações do Decreto no contexto normativo e administrativo estadual. Foram observadas a coerência e a adequação do Decreto às necessidades identificadas em estudos prévios, além de possíveis lacunas ou ambiguidades presentes.

A outra modalidade de coleta de dados foi a elaboração do questionário, enviado a empresas vinculadas às CPLs alvos do estudo. O tratamento dos dados, obtidos entre os dias 04 de novembro de 2024 e 19 de dezembro de 2024, foi realizado de maneira quantitativa, com o objetivo de identificar qualitativamente as percepções dos empresários em relação à influência da cooperação na maturidade da CPL. Precedeu as questões do formulário um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para cada questão respondida, foi atribuído o valor numérico 1, correspondente à opção da resposta, ou seja, “concordo” recebeu valor 1, “indiferente” recebeu valor 1 e “discordo” também recebeu valor 1. Os resultados advindos dos respondentes foram tabulados em planilhas Excel, conforme as CPLs a que estão vinculados e, posteriormente, fez-se a contabilização das pontuações. A somatória dos valores das respostas de cada questão permitiu a formação de índices da percepção individual de cada respondente. Tal índice possibilitou a categorização das respostas, revelando um panorama geral sobre a aceitação ou resistência à influência da cooperação interorganizacional na CPL.

E a terceira modalidade de coleta de dados foi a realização de grupos focais, cujos dados foram analisados através da metodologia análise de conteúdo categorial, descrita inicialmente por Bardin (2011) e complementada por Sampaio e Lycarião (2021). A análise de conteúdo categorial foi realizada sem o apoio de recursos computacionais.

Sampaio e Lycarião (2021) definem que análise de conteúdo é uma abordagem de pesquisa científica que segue métodos organizados, validados por diferentes pessoas e acessíveis ao público. Seu objetivo, segundo os autores, é fazer inferências confiáveis sobre conteúdos verbais, visuais ou escritos. Essa técnica busca entender, medir ou interpretar um fenômeno, considerando seus significados, intenções, impactos ou contextos. Trata-se, portanto, de uma maneira de investigar como certos conteúdos comunicam ideias, influenciam algo ou refletem um determinado contexto.

Os autores ensinam que, para aplicação dessa técnica, os pesquisadores codificam o conteúdo, fazendo aplicação de códigos que formam as categorias. Códigos são palavras ou expressões breves que destacam, resumem ou sintetizam um dado, seja ele textual ou visual, de forma significativa e representativa. Geralmente, um código serve para resumir, filtrar ou concentrar informações de acordo com a pesquisa (Sampaio; Lycarião, 2021).

Ainda conforme os ensinamentos de Sampaio e Lycarião (2021), categorias são conceitos analíticos originados de teorias, práticas preestabelecidas ou do conhecimento de especialistas e pesquisas. Elas funcionam como ferramentas para descrever o fenômeno em estudo, ampliando e gerando conhecimento. Basicamente, os códigos são organizados em categorias quando estão conectados por seu conteúdo ou contexto.

Cabe ressaltar que essas etapas foram realizadas por este pesquisador de forma manual, sem apoio de recurso computacional destinado a auxiliar na análise de dados qualitativos, os denominados *Computer Aided Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS). Em que pese a facilidade no processo de análise que as CAQDAS propiciam, corroborando Lage e Godoy (2008), os softwares dependem da inteligência, intuição e criatividade do pesquisador, pois é ele quem orienta o andamento da pesquisa, seleciona os recursos mais adequados, define o momento de interromper a codificação dos dados e aprofunda a análise, decidindo, enfim, quando a análise está concluída. Ao evitar o uso de ferramenta computacional, permite-se ao pesquisador uma imersão profunda no texto, ocasião em que ele pode explorar nuances, contextos e interpretações que, muitas vezes, são negligenciados por algoritmos. Ademais, entende-se que há o risco de se perder uma das características da pesquisa qualitativa, que é a reflexão consciente do pesquisador (Silva *et al.*, 2021).

Nesse condão, os resultados obtidos por conta da coleta de dados foram analisados levando-se em consideração a análise de conteúdo categorial, obedecendo as três fases, conforme ensinamento de Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Cabe lembrança ao ensinamento de Bardin (2011), que discorre que análise de conteúdo é um método empírico que se baseia na interpretação dos dados com o objetivo de alcançar determinados resultados na pesquisa. Ainda conforme ensinamento de Bardin (2011), não se trata de um processo com respostas ou soluções prontas, mas

sim de um conjunto de diretrizes fundamentais e etapas específicas que orientam sua aplicação. Essas regras e fases oferecem uma estrutura flexível que permite ao pesquisador moldar o processo conforme o foco da investigação, adaptando-o às necessidades e objetivos da pesquisa, garantindo, assim, uma análise profunda e contextualizada do conteúdo (Bardin, 2011).

A pré-análise é, de modo geral, uma etapa inicial que visa organizar o processo de pesquisa, possibilitando as primeiras investigações e o primeiro contato com o conteúdo a ser estudado, além de servir para elaborar um plano de análise. Conforme Bardin (2011), essa fase inicial tem como principal objetivo a seleção dos documentos a serem analisados, a formulação das hipóteses ou definição dos objetivos da pesquisa e a criação de indicadores que sustentem a interpretação dos dados. A atividade inicial a ser realizada nessa etapa é a leitura flutuante, cujo propósito é estabelecer um primeiro contato com os documentos que serão analisados e com o texto (Sousa; Santos, 2020).

A segunda fase proposta por Bardin (2011), chamada de exploração do material, é um processo detalhado que envolve atividades como codificação, decomposição e enumeração. Sousa e Santos (2020) ensinam que a codificação pode ser entendida como o tratamento do material, transformando dados brutos em dados que trazem sentido dentro de um determinado contexto. Trata-se de uma etapa importante da análise e segue regras de organização. Primeiro, o pesquisador precisa escolher o recorte da pesquisa, ou seja, definir quais serão as unidades de registro e de contexto. Bardin (2011) estabelece que o pesquisador deve delimitar dois tipos principais de unidade de análise: 1) unidades de codificação ou registro, que são as menores partes do conteúdo analisado e podem ser palavras, temas, personagens ou itens; 2) unidades de contexto, que são segmentos maiores da mensagem.

Em termos mais simples, a unidade de registro pode ser vista como a unidade básica da análise, usada para contar a frequência e fazer a categorização dos dados. Um exemplo de unidade de registro é a palavra. Por outro lado, a unidade de contexto é responsável por fornecer a compreensão mais profunda da unidade de registro, sendo um segmento maior do texto, por exemplo, uma frase que ajuda a esclarecer o significado de uma palavra, considerada a unidade de registro (Bardin, 2011; Sampaio; Lycarião, 2021).

Bardin (2011) ensina que, ainda na fase da exploração do material, tem-se a tarefa relacionada à escolha das categorias. As categorias são criadas a partir de

classificações que envolvem verificar a frequência ou a ausência das unidades de análise. Em termos gerais, ao classificar os elementos, reúnem-se aqueles que possuem características em comum, isolando-os inicialmente para depois agrupá-los em classes para organizar a mensagem de forma estruturada.

As categorias devem seguir algumas regras de validação para garantir a qualidade da análise. Elas precisam ser: i) homogêneas, ou seja, tratar da mesma temática, para não haver mistura de conteúdos diferentes; ii) exaustivas, cobrindo a totalidade do objeto de estudo, sem deixar lacunas; iii) exclusivas, garantindo que cada elemento do conteúdo seja atribuído a uma única categoria, sem sobreposição; iv) objetivas, de forma que, quando o conteúdo for codificado em diferentes contextos, os resultados sejam consistentes; v) adequados e pertinentes, ou seja, as categorias devem ser relevantes e alinhadas com os objetivos da pesquisa; vi) produtivas, permitindo que novas hipóteses sejam geradas, inferências sejam feitas e dados confiáveis sejam extraídos (Bardin, 2011; Sampaio; Lycarião, 2021).

A terceira fase da análise de conteúdo trata do processamento e da interpretação dos resultados, atribuindo valor e significado aos dados, possibilitando a inclusão de inferências pelo pesquisador. Segundo Bardin (2011), inferência compreende uma interpretação que acrescenta informações complementares retiradas da mensagem. Esse processo envolve o momento em que o pesquisador, ao combinar o *corpus* textual da pesquisa com o seu conhecimento teórico, consegue identificar o que não está explicitamente dito, ou seja, o que está implícito, subentendido ou não aparente na mensagem. O Quadro 8 apresenta as etapas do processo de análise de conteúdo, nos termos de Bardin (2011) e replicada por Sousa e Santos (2020).

Quadro 8 – Etapas da análise de conteúdo

Etapa	Descrição
Pré-Análise	Consiste na primeira fase da organização da análise de conteúdo e é essencial para que o pesquisador comece a organizar o material de forma que ele seja relevante para a pesquisa. Deve ser estruturada em quatro processos: leitura flutuante; seleção dos documentos; revisão dos objetivos; criação dos indicadores.
Exploração do Material	Esta fase tem como objetivo a categorização ou codificação dos dados. Nela, a descrição analítica busca aprofundar a análise, guiada pelas hipóteses e pelos referenciais teóricos. As categorias são definidas e classificadas, destacando os elementos que formam uma analogia significativa para a pesquisa.
Tratamento dos Resultados	Esta etapa envolve o processamento dos resultados, assim como a inferência e interpretação. Seu objetivo é buscar o significado das mensagens, seja por meio ou em conjunto com a mensagem original. Trata-se do momento de intuição, análise reflexiva e crítica. O tratamento dos resultados visa organizar e identificar os conteúdos presentes em todo o material coletado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em Sousa e Santos (2020).

Desta feita, a análise de conteúdo dos grupos focais foi estabelecida em um contexto interpretativo, em consonância com os objetivos do estudo e do referencial teórico. A análise obedeceu a seguinte cronologia:

- a) Transcrições dos grupos focais (constituição do *corpus*);
- b) Leitura de todos os dados, para alcançar uma compreensão abrangente das informações e ponderar sobre seu significado total (significado textual);
- c) Criação das categorias e códigos;
- d) Análise e interpretação dos dados.

3.4 Matriz de Amarração

A Matriz de Amarração Metodológica (Mazzon, 1981) é uma representação dos vínculos entre o modelo de pesquisa, os objetivos, as perguntas ou hipóteses de pesquisa e os métodos ou técnicas de análise de dados. Esta ferramenta oferece uma compreensão clara da estrutura da intervenção realizada ou a ser realizada na pesquisa científica.

Nos comentários de Telles (2001), com o fito de avaliar a coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e encaminhamento de uma pesquisa, Mazon (1981) apresentou um instrumento de análise que concentra sua atenção na congruência e harmonização entre o paradigma de pesquisa selecionado, os propósitos da investigação, as conjecturas elaboradas e as técnicas de análise previamente delineadas para a abordagem dos dados em um contexto qualitativo. Ainda pelos comentários de Telles (2001), esse mecanismo oferece uma perspectiva sistêmica para a avaliação da excelência da pesquisa, concebida como a correspondência entre o modelo adotado, os objetivos delineados, as indagações ou hipóteses formuladas e a manipulação dos dados propostos

Telles (2001) destaca que a Matriz de Amarração teórico-conceitual resume a pesquisa alinhada à parte metodológica, oferecendo uma visualização do trabalho realizado, o que facilita a compreensão. O autor ressalta, no entanto, que a Matriz de Amarração não deve ser considerada suficiente para definir a metodologia utilizada, mas sim como uma etapa necessária para identificar sua ordenação, fornecendo uma visão sintética da intervenção planejada por meio da análise integrada do estudo.

Mazon (1981) define que a Matriz de Amarração é uma representação matricial na qual se estabelece uma ligação entre os elementos centrais da pesquisa, oferecendo uma ferramenta direta que permite uma avaliação imparcial do estudo que se está sendo desenvolvido.

Neste contexto, a Matriz de Amarração teórico-conceitual da pesquisa é apresentada no Quadro 9:

Quadro 9 – Matriz de Amarração Teórico-Conceitual

Objetivo	Objetivos específicos	Fundamentação teórica	Autores	Técnicas e Instrumentos de coleta	Técnicas de análise
Investigar a influência da cooperação entre empresas na evolução da maturidade das Cadeias Produtivas Locais no estado de São Paulo, nos parâmetros do Decreto estadual nº 68.648/2024	Avaliar como as práticas de cooperação entre organizações influenciam o crescimento e a maturidade das CPLs	Estratégia competitiva Cooperação interorganizacional Teoria da Cooperação	Martinet (1984); Axelrod (1984); Porter (1986); Ansoff (1987); Barney (1991); Mintzberg (2004); Alves, Jacovine e Nardelli (2012); Cardona-Arbeláez, Gómez-Castilho e Lourdy-Miranda (2020)	Questionário	Análise e interpretação dos resultados
	Identificar os fatores que facilitam ou dificultam a cooperação interorganizacional em diferentes estágios de maturidade das CPLs	Redes de cooperação Cooperação Interorganizacional	Barnard (1971); Porter (1986); Jarillo (1988); Gulati e Gargiulo (1999); Araujo (2000); Kunzler e Bulgacov (2011); Silva <i>et al.</i> (2014); Balestrin e Verschoore (2014); Balestrin e Verschoore (2016); Silva, Santos e Zambanini (2018); Garzón-Posada, Ramírez e Gómez-Campos (2022); Nascimento <i>et al.</i> (2023)	Grupo focal	Transcrição das rodadas de debates Análise de conteúdo com segmentação de categorias, análise e interpretação dos resultados
	Avaliar os impactos da cooperação entre empresas na classificação das CPLs em níveis de maturidade.	Estratégia competitiva Teoria da Cooperação	Martinet (1984); Axelrod (1984); Porter (1986); Ansoff (1987); Barney (1991); Mintzberg (2004); Alves, Jacovine e Nardelli (2012); Cardona-Arbeláez, Gómez-Castilho e Lourdy-Miranda (2020)	Questionário e Grupo Focal.	Transcrição das entrevistas e das rodadas de debates. Análise de conteúdo com segmentação de categorias, análise e interpretação dos resultados

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Pode-se observar que todos os aspectos do presente estudo estão conectados entre si e, desta forma, a Matriz de Amarração elaborada atendeu aos objetivos estabelecidos por Mazzon (1981), que visam confirmar a formulação apropriada do modelo teórico, do problema e dos objetivos da pesquisa.

4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados da pesquisa, obtidos por meio das ferramentas de coleta de dados, além de caracterizar o lócus da pesquisa, quais sejam as CPLs de joalheria de São José do Rio Preto, de cervejaria artesanal de Sorocaba e de calçados de Jaú. Destaca-se, entretanto, que a pesquisa se pautou por realizar a exegese do Decreto Estadual nº 68.648/2024, pela captação da percepção e no processo de interação entre representantes de empresas vinculadas às CPLs alvo do estudo, objetivando, ao fim e ao cabo, compreender as dinâmicas da cooperação entre as empresas das CPLs e como esta cooperação influencia a maturidade do arranjo. Optou-se por apresentar em tópicos distintos a apresentação e a análise dos dados, assim, inicialmente se apresentam todos os dados e posteriormente se realiza a análise dos mesmos. Primeiramente, são apresentadas as CPLs lócus da pesquisa:

4.1 Lócus de pesquisa

O lócus para a coleta de dados compreendeu três CPLs do estado de São Paulo, conforme seus respectivos graus de maturidade, cuja aferição é desenvolvida pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo. Assim, as CPLs lócus da pesquisa são as que seguem:

4.1.1 CPL dos joalheiros e relojoeiros de São José do Rio Preto (AJORESP)

Localizada na região noroeste do estado de São Paulo, São José do Rio Preto é um importante centro de produção de joias e relógios. A cidade é conhecida pela tradição na criação de joias finas, semijoias e relojoaria, com forte apelo ao design e personalização dos produtos.

A Associação dos Joalheiros e Relojoeiros de São José do Rio Preto (AJORESP) é a entidade que representa a CPL de joias e semijoias de São José do Rio Preto. Segundo a entidade, a CPL é composta por mais de 150 fábricas de joias e joalherias, que juntas proporcionam empregabilidade para mais de 4.000 trabalhadores, de forma direta e indireta.

A CPL é um importante polo industrial dedicado a produção e comercialização de joias e semijoias. Ademais, conforme assinala a AJORESP (2024), a CPL contribui significativamente para o desenvolvimento econômico da região noroeste paulista, além de promover a geração de empregos no setor. A CPL conta com uma rede de fornecedores, artesãos, designers, gemólogos e outros profissionais que colaboram para garantir a qualidade e a inovação dos produtos.

Ainda conforme a AJORESP (2024), a cidade de São José do Rio Preto possui uma infraestrutura sólida que favorece a atividade produtiva das joias e semijoias. A cidade tem investido constantemente em capacitação técnica e tecnológica, fator que eleva a competitividade das empresas locais no mercado global.

A CPL de joias e semijoias de São José do Rio Preto também é reconhecida pela forte presença de associações e entidades que incentivam o desenvolvimento do setor. Essas organizações promovem eventos, feiras e parcerias, permitindo a expansão dos negócios locais e a troca de conhecimentos. A sinergia entre os diferentes elos da cadeia produtiva tem fortalecido a cidade como um polo estratégico desse segmento (AJORESP, 2024).

Foi explanado pela governança da CPL, por ocasião da conversa entre este pesquisador e a referida governança, ocorrida em 28 de janeiro de 2025, que o arranjo é coeso e unido, sendo todos dispostos a cooperar entre si visando objetivos comuns. Destaca a governança a organização conjunta de feiras e eventos voltados ao setor para escoar a produção, além de valorizar a região.

4.1.2 CPL das cervejarias artesanais de Sorocaba

Sorocaba está localizada no sul do estado de São Paulo e dista aproximadamente 100 km da capital paulista. É considerada a segunda cidade mais populosa do estado.

A CPL de cervejarias artesanais de Sorocaba tem se destacado como um polo crescente e inovador no cenário da produção de cervejas artesanais no Brasil. A cidade, que é conhecida pelo seu potencial industrial, tem investido na criação de um ambiente colaborativo entre pequenas e médias cervejarias, promovendo a troca de experiências e o aprimoramento constante dos produtos. A governança da CPL é exercida pela Associação Cerveja Livre.

A Associação Cerveja Livre (2020) busca promover a conexão entre todos os elos da cadeia cervejeira, incluindo fornecedores de matérias-primas, cervejaria e estabelecimentos comerciais. Seu intuito é fortalecer tanto o segmento quanto a cultura cervejeira local, compartilhando conhecimento por meio de palestras, cursos, eventos e campanhas publicitárias, no intuito de expandir o consumo na região e consolidar a cidade como um dos principais polos cervejeiros do Brasil (Associação Cerveja Livre, 2020).

A Associação Cerveja Livre (2020) destaca, ainda, que está empenhada em desenvolver também a denominada Rota Cervejeira, que consiste em promover a visita às microcervejarias da região. Além de Sorocaba, integram a rota cervejeira as cidades de Araçoiaba da Serra, Votorantim e Tatuí. Compreende a CPL cerca de 30 microcervejarias, as quais geram, aproximadamente, 200 empregos diretos e indiretos.

Em conversa informal com representante da Associação Cerveja Livre, ocorrida em 10 de fevereiro de 2025, foi dito que a CPL é fortalecida pela amizade entre os empresários que a compõem. Disse ainda que a CPL é um exemplo de sustentabilidade econômica, visto que prioriza o uso de ingredientes locais. A valorização da biodiversidade regional também está presente nas receitas das cervejarias da CPL, as quais utilizam ingredientes orgânicos locais.

4.1.3 CPL de calçados femininos de Jaú

A CPL de calçados femininos de Jaú é uma das mais tradicionais e importantes do setor calçadista brasileiro. A cidade, localizada na região central do estado de São Paulo, é protagonista na produção de calçados femininos de alta qualidade, com grande concentração de fábricas especializadas em diferentes tipos e modelos, como sandálias, botas e sapatilhas.

A governança da CPL é exercida pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú (SindJaú), que atua como ponte entre as empresas do ramo, promovendo ações de capacitação, inovação e aprimoramento da gestão de fábricas. Além disso, o SindJaú busca aproximar os empresários de fornecedores de insumos e de canais de distribuição, fomentando a competitividade e o desenvolvimento do setor (SindJaú, 2024). Segundo dados do SindJaú (2024), a CPL compreende cerca de 1.182 empresas do ramo, as quais geram aproximadamente 30.000 empregos diretos e indiretos.

A CPL de calçados femininos de Jaú, conforme explanação do SindJaú (2024), se preocupa com a sustentabilidade e a busca por soluções tecnológicas para otimizar a produção. O SindJaú promove eventos e parcerias que incentivam a adoção de boas práticas ambientais e a utilização de novas tecnologias na fabricação de calçados. Assim, a CPL se renova e se consolida como polo calçadista, com qualidade, inovação e responsabilidade socioambiental (SindJaú, 2024).

Do contato com a governança da CPL, ocorrido em 06 de fevereiro de 2025, pode-se observar que o arranjo não é bem estruturado em termos de união: segundo a governança, para produzir calçados não é necessário muito investimento, razão pela qual existem, no município, muitas fábricas informais, concorrendo deslealmente com as formais; a CPL, em que pese o protagonismo regional, não consegue ser competitiva para além da região, visto as elevadas alíquotas de tributos, perdendo, portanto, espaço para o polo calçadista de Nova Serrana/MG e para os produtos importados da China; a falta de mão de obra qualificada para produzir calçados desestimula os empresários da CPL; a desconfiança e a concorrência interna inibem a união e a cooperação entre os integrantes do arranjo; por fim, a governança destacou que são poucas as empresas da CPL dispostas a alavancar o arranjo e promover ações de cooperação.

A Tabela 2 apresenta as CPLs alvo deste estudo relacionando-as com a quantidade de empresas associadas e estimativa de empregabilidade, direta e indiretamente.

Tabela 2 – Cadeia Produtivas Locais CPLs objetos do estudo

Arranjo Produtivo Local – APL	Nível de Maturação	Quantidade de empresas	Empregabilidade
Semijoias de São José do Rio Preto	Em desenvolvimento	150*	4.000*
Cervejarias Artesanais de Sorocaba	Consolidado	30	200
Calçados Femininos de Jaú	Maduro	1182*	30.000*

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Notas: estimativa da gestão da respectiva CPL, conforme divulgado nas páginas eletrônicas. * informação dada pela governança da CPL em conversa pessoal.

4.2 Resultados obtidos

Este tópico apresenta os resultados obtidos por meio das ferramentas de coleta de dados. Considerando que foram empregadas três unidades de coleta de dados, sendo que duas delas (questionário e grupo focal) foram realizadas com

representantes das CPLs em estudo, os resultados serão apresentados de forma particularizada, conforme a ferramenta de coleta e respectiva CPL estudada.

4.2.1 Resultados da análise documental

O Decreto Estadual nº 68.648/2024 estabelece o Programa SP Produz, que visa o desenvolvimento das CPLs no estado de São Paulo, com o fito de descentralizar o desenvolvimento econômico, reduzir as desigualdades regionais e promover a competitividade das micro, pequenas e médias empresas. O objetivo primário do Decreto é instituir o Programa SP Produz, sob a responsabilidade da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), cuja finalidade é estimular e fortalecer as CPLs paulistas, por meio da governança e da cooperação, com foco na descentralização do desenvolvimento produtivo, desenvolvimento econômico local e redução das desigualdades regionais. Em seu parágrafo único do Art. 1º, o Decreto traz a definição de CPL como sendo um agrupamento geográfico de micros, pequenas e médias empresas que atuam no mesmo setor e que, por meio de uma estrutura de governança comum, cooperam para o desenvolvimento da região.

Os objetivos específicos do Programa SP Produz, nos termos do Decreto são: aumento da competitividade das micro, pequenas e médias empresas; estimular a interação e a cooperação entre diferentes elos da cadeia produtiva, visando melhoras na qualidade dos produtos, processos e redução de custos; promoção de práticas sustentáveis e inovação das cadeias produtivas; identificação das CPLs conforme seus níveis de maturidade; apoio técnico e fomento às CPLs reconhecidas; atração de investimentos.

O art. 3º do Decreto descreve os instrumentos para alcançar os objetivos do programa, quais sejam: editais de reconhecimento das CPLs; capacitação e apoio técnico em governança, planejamento e acesso a mercados; editais de fomento e linhas de crédito; ofertas de capacitação de mão de obra especializada; programas e ações da SDE ou entidades vinculadas que possam contribuir com a execução dos objetivos.

O art. 4º indica os níveis de maturidade das CPLs, os quais são classificados em quatro níveis: aglomerado produtivo, que é o início da formação da CPL; CPL em desenvolvimento, cadeia com processos e articulações em andamento; CPL consolidada, cadeia consolidada, com bom desempenho e organização e CPL madura, cadeia altamente desenvolvida e competitiva. O reconhecimento e critérios

de avaliação das CPLs estão descritos no art. 5º do Decreto. Os critérios para reconhecimento das CPLs são: planejamento estratégico de negócios, governança e diversidade e dimensão e impacto econômico.

O Decreto criou a Rede Paulista de Apoio às Cadeias Produtivas Locais, composta pela SDE, pela Agência Paulista de Promoção de Investimento e Competitividade (InvestSP) e entidades representativas dos setores produtivos, com o intuito de identificar, avaliar e reconhecer as CPLs. Estabelece ainda o Decreto, em seu art. 7º, a previsão de fomento a projetos de CPLs reconhecidas que atendam a objetivos de promoção do desenvolvimento regional, fortalecimento da governança, inovação tecnológica, melhoria da infraestrutura e sustentabilidade ambiental.

4.2.2 Resultados dos questionários

A seguir, são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários, os quais foram elaborados para captar a percepção dos respondentes acerca da influência da cooperação na maturidade das CPLs. Nesta seção, os resultados se apresentam de forma detalhada, organizados conforme as seções temáticas correspondentes e considerando a CPL alvo da pesquisa.

4.3.2.1 Resultados do questionário da CPL Joalheiro de SJRP

Dos 70 formulários enviados para as empresas, 21 retornaram com respostas válidas e aptos para análise. Neste contexto, os quesitos assinalados pelos respondentes em relação aos questionamentos do formulário foram assim definidos:

A primeira seção do questionário, com cinco questões destina-se a analisar a cooperação interorganizacional e o planejamento estratégico. Na primeira questão desta seção, 18 respondentes concordaram com a afirmativa do enunciado, sendo que outros três declararam-se indiferentes; na segunda questão, 20 respondentes assinalaram concordar com o enunciado e um assinalou indiferente; 17 respondentes concordaram com a afirmativa do enunciado da terceira questão, enquanto quatro foram indiferentes ao enunciado; na quarta questão, 16 respondentes concordaram com a afirmativa do enunciado, três consideraram-na indiferente e dois discordaram da afirmativa; todos os respondentes concordaram com a afirmativa do enunciado da

quinta questão. Os resultados desta seção, apurados entre os 21 questionários válidos, estão ilustrados no Quadro 10:

Quadro 10 – Respostas da seção 1 do questionário CPL SJRP

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
1) As empresas da CPL na qual sua empresa está inserida compartilham informações sobre práticas de gestão e estratégias.	18	3	0
2) As organizações que fazem parte da CPL em que sua empresa está inserida colaboram ativamente para solucionar problemas comuns.	20	1	0
3) A cooperação entre empresas da CPL tem sido essencial para a redução de custos operacionais para sua empresa.	17	4	0
4) Sua empresa tem acesso a novos recursos por meio da cooperação com outras empresas na CPL.	16	3	2
5) A relação de confiança entre as empresas da CPL facilita o trabalho conjunto e a colaboração.	21	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A seção seguinte do questionário pautou-se por buscar entendimento de como a colaboração entre as empresas da CPL resulta em maior integração dentro do arranjo. Os respondentes foram unânimes em concordar com os enunciados das questões 8, 9 e 10; na questão 6, 18 respondentes concordaram com o enunciado e três assinalaram serem indiferentes em relação ao enunciado da questão; na questão 7, 17 foram os respondentes que concordaram com a afirmativa, enquanto quatro assinalaram indiferentes. O Quadro 11 apresenta como os respondentes se identificam com os quesitos apresentados:

Quadro 11 – Respostas da seção 2 do questionário CPL SJRP

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
6) As empresas da CPL na qual sua empresa está inserida têm uma comunicação eficaz e frequente entre si.	18	3	0
7) A cooperação entre as empresas da CPL tem gerado uma maior integração na cadeia produtiva da sua empresa.	17	4	0
8) Existe um esforço coletivo para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços dentro da CPL em que sua empresa está inserida.	21	0	0
9) As empresas da CPL trabalham em conjunto par resolver desafios logísticos ou operacionais que afetam o setor como um todo.	21	0	0
10) As empresas da CPL estão dispostas a colaborar para atingir objetivos comuns, mesmo que isso signifique reduzir a competitividade local imediata.	21	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O escopo da terceira seção do questionário se concentra na relação entre cooperação e inovação, sobretudo no aspecto de como as empresas da CPL colaboram para o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções inovadoras. Composto por quatro questões, foi assim respondido: na questão 11, 13 respondentes concordaram com o enunciado e oito foram indiferentes a ele; nas questões 12 e 14, 16 respondentes concordaram com o enunciado e cinco foram indiferentes; na questão 13, os que concordaram com o enunciado foram 15, três foram indiferentes e outros três discordaram da questão. O Quadro 12 expõe as respostas assinaladas pelos respondentes:

Quadro 12 – Respostas da seção 3 do questionário CPL SJRP

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
11) A cooperação entre as empresas da CPL tem incentivado o desenvolvimento de novas tecnologias ou soluções inovadoras.	13	8	0
12) A inovação aberta, facilitada pela cooperação com outras empresas da CPL, tem contribuído para a melhoria dos produtos ou processos da sua empresa.	16	5	0
13) Sua empresa se beneficia de parcerias com outras organizações da CPL para realizar pesquisas e desenvolver novos produtos ou serviços.	15	3	3
14) A cooperação entre as empresas tem proporcionado acesso a novos mercados ou canais de distribuição para os produtos da sua empresa.	16	5	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A quarta seção do questionário buscou avaliar a percepção dos respondentes, se a colaboração entre empresas impacta as capacidades coletivas das empresas e teve as seguintes respostas: na questão 15, 15 foram os respondentes que concordaram com a afirmativa da questão e seis estiveram indiferentes; todos os 21 respondentes concordaram com a assertiva da questão 16; 17 respondentes concordaram com o enunciado da questão 17 e quatro foram a ela indiferentes e na questão 18, três respondentes assinalaram indiferença ao enunciado e 18 concordaram com o enunciado. O quantitativo das respostas desta seção está retratado no Quadro 13:

Quadro 13 – Respostas da seção 4 do questionário CPL SJRP

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
15) A colaboração com outras empresas da CPL tem contribuído para o aprimoramento das capacidades de gestão dentro da sua organização.	15	6	0

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
16) As empresas da CPL têm aumentado suas competências coletivas no desenvolvimento de produtos ou na melhoria de processos por meio da cooperação.	21	0	0
17) A cooperação entre as empresas da CPL tem facilitado o acesso a treinamentos ou capacitações que fortalecem a competitividade da sua empresa.	17	4	0
18) A troca de conhecimento e melhores práticas dentro da CPL tem fortalecido as competências técnicas e operacionais das empresas participantes.	18	3	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A quinta e última seção do questionário destina-se a avaliar o impacto da cooperação interorganizacional na competitividade das empresas e na sustentabilidade do arranjo como um todo. As duas questões desta seção visam averiguar se a colaboração entre empresas contribui para uma sustentabilidade econômica e social. Assim, na questão 19 foram 17 os respondentes que concordaram com o enunciado e quatro assinalaram indiferentes; e na questão 20, todos os respondentes concordaram com a afirmativa da questão. O Quadro 14 apresenta os resultados indicados pelos respondentes.

Quadro 14 – Respostas da seção 5 do questionário CPL SJRP

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
19) A cooperação interorganizacional tem ajudado sua empresa a ser mais competitiva no mercado em comparação com empresas que não fazem parte de uma CPL.	17	4	0
20) A colaboração entre as empresas da CPL tem contribuído para a sustentabilidade econômica e social do setor como um todo, ajudando as empresas a se adaptarem às mudanças do mercado.	21	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.3 Resultados do questionário da CPL Cervejeiro Artesanal de Sorocaba

Identificou-se que oito foram os questionários válidos para análise, dos 25 enviados às empresas vinculadas à CPL de Sorocaba, o que representa 32% do total dos formulários enviados. Desta feita, nesta subseção são apresentados os resultados dos formulários recebidos e considerados válidos.

Na primeira seção do questionário, cujas questões estão voltadas para a cooperação interorganizacional e planejamento estratégico, todos os oito respondentes concordaram com os enunciados das questões 2 e 5; sete respondentes concordaram com o enunciado da questão 3, sendo que um dos respondentes

assinhalou ser indiferente ao que se afirmava no enunciado; três respondentes discordaram da afirmativa da questão 4, enquanto quatro concordaram com o teor e um respondente julgou-se indiferente ao quesito; a questão 1 teve seis respondentes concordando com o enunciado e dois indiferentes ao quesito. O Quadro 15 retrata as respostas dos respondentes referentes à primeira seção do questionário.

Quadro 15 – Respostas da seção 1 do questionário CPL Sorocaba

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
1) As empresas da CPL na qual sua empresa está inserida compartilham informações sobre práticas de gestão e estratégias.	6	2	0
2) As organizações que fazem parte da CPL em que sua empresa está inserida colaboram ativamente para solucionar problemas comuns.	8	0	0
3) A cooperação entre empresas da CPL tem sido essencial para a redução de custos operacionais para sua empresa.	7	1	0
4) Sua empresa tem acesso a novos recursos por meio da cooperação com outras empresas na CPL.	4	1	3
5) A relação de confiança entre as empresas da CPL facilita o trabalho conjunto e a colaboração.	8	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Todos os respondentes assinalaram que concordam com as afirmativas dos enunciados das cinco questões da seção 2 do questionário, destinada a aferir como a colaboração resulta em maior integração entre as empresas, conforme pode se observar no Quadro 16.

Quadro 16 – Respostas da seção 2 do questionário CPL Sorocaba

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
6) As empresas da CPL na qual sua empresa está inserida têm uma comunicação eficaz e frequente entre si.	8	0	0
7) A cooperação entre as empresas da CPL tem gerado uma maior integração na cadeia produtiva da sua empresa.	8	0	0
8) Existe um esforço coletivo para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços dentro da CPL em que sua empresa está inserida.	8	0	0
9) As empresas da CPL trabalham em conjunto para resolver desafios logísticos ou operacionais que afetam o setor como um todo.	8	0	0
10) As empresas da CPL estão dispostas a colaborar para atingir objetivos comuns, mesmo que isso signifique reduzir a competitividade local imediata.	8	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A seção 3 do questionário teve uma predominância de respostas assinaladas em concordância com os enunciados das questões. Em três das quatro questões da seção, 7 respondentes concordaram com o enunciado e outros três respondentes assinalaram serem indiferentes; na outra questão, seis respondentes concordaram com a afirmativa da questão, um se declarou indiferente e um discordou da afirmativa. O Quadro 17 demonstra quantitativamente como foram as percepções dos respondentes aos quesitos que lhes foram apresentados.

Quadro 17 – Respostas da seção 3 do questionário CPL Sorocaba

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
1) A cooperação entre as empresas da CPL tem incentivado o desenvolvimento de novas tecnologias ou soluções inovadoras.	7	1	0
2) A inovação aberta, facilitada pela cooperação com outras empresas da CPL, tem contribuído para a melhoria dos produtos ou processos da sua empresa.	7	1	0
3) Sua empresa se beneficia de parcerias com outras organizações da CPL para realizar pesquisas e desenvolver novos produtos ou serviços.	7	1	0
4) A cooperação entre as empresas tem proporcionado acesso a novos mercados ou canais de distribuição para os produtos da sua empresa.	6	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A quarta seção do questionário, composta por quatro questões, objetiva mensurar como a colaboração afeta o desenvolvimento organizacional e as capacidades coletivas. Em duas questões da seção (questões 16 e 18), houve unanimidade em concordar com os enunciados. Na questão 15, seis respondentes concordaram com o enunciado e dois assinalaram serem indiferentes; na questão 17, três concordaram com o enunciado, três assinalaram indiferença e dois discordaram da afirmativa. As contabilizações das respostas estão demonstradas no Quadro 18.

Quadro 18 – Respostas da seção 4 do questionário CPL Sorocaba

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
15) A colaboração com outras empresas da CPL tem contribuído para o aprimoramento das capacidades de gestão dentro da sua organização.	6	2	0
16) As empresas da CPL têm aumentado suas competências coletivas no desenvolvimento de produtos ou na melhoria de processos por meio da cooperação.	8	0	0
17) A cooperação entre as empresas da CPL tem facilitado o acesso a treinamentos ou capacitações que fortalecem a competitividade da sua empresa.	3	3	2

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
18) A troca de conhecimento e melhores práticas dentro da CPL tem fortalecido as competências técnicas e operacionais das empresas participantes.	8	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A quinta e última seção, que contém duas questões, destina-se a aferir, na percepção dos respondentes, o impacto da cooperação na competitividade das empresas e sustentabilidade da CPL. Na questão 19, seis respondentes concordaram com o enunciado e dois demonstraram indiferença em relação a afirmativa do enunciado; na questão 20, todos os respondentes assinalaram concordar com o enunciado. O Quadro 19 apresenta os resultados da seção 5 do questionário.

Quadro 19 – Respostas da seção 5 do questionário CPL Sorocaba

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
19) A cooperação interorganizacional tem ajudado sua empresa a ser mais competitiva no mercado em comparação com empresas que não fazem parte de uma CPL.	6	2	0
20) A colaboração entre as empresas da CPL tem contribuído para a sustentabilidade econômica e social do setor como um todo, ajudando as empresas a se adaptarem às mudanças do mercado.	8	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.2.4 Resultados do questionário da CPL de Calçados de Jaú

Observa-se que 24 empresas vinculadas à CPL de calçados de Jaú receberam os formulários contendo as 20 questões do questionário. Foram devolvidos satisfatoriamente 13 formulários, cerca de 55% do total de formulários enviados, cujos resultados dos quesitos foram contabilizados na seguinte conformidade: nas cinco questões da seção 1, focadas na abordagem de como a cooperação contribui para o planejamento estratégico de cada empresa vinculada à CPL, cinco respondentes concordaram com a afirmativa da primeira questão, ao passo que oito consideraram-se indiferentes à afirmativa do enunciado; na segunda questão, oito concordaram com a afirmativa da questão e cinco assinalaram indiferentes; sete respondentes assinalaram concordar com a questão 3, sendo que seis se consideraram indiferentes; na quarta questão da seção, quatro respondentes concordaram com a afirmativa do enunciado, 6 assinalaram indiferentes e três discordaram do enunciado; todos os respondentes concordaram com a afirmativa da quinta questão. A contabilização dos

resultados da primeira seção do questionário, referentes à CPL de Jaú, estão retratados no Quadro 20.

Quadro 20 – Respostas da seção 1 do questionário CPL Jaú

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
1)As empresas da CPL na qual sua empresa está inserida compartilham informações sobre práticas de gestão e estratégias.	5	8	0
2)As organizações que fazem parte da CPL em que sua empresa está inserida colaboram ativamente para solucionar problemas comuns.	8	5	0
3)A cooperação entre empresas da CPL tem sido essencial para a redução de custos operacionais para sua empresa.	7	6	0
4)Sua empresa tem acesso a novos recursos por meio da cooperação com outras empresas na CPL.	4	6	3
5)A relação de confiança entre as empresas da CPL facilita o trabalho conjunto e a colaboração.	13	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os dados quantitativos das cinco questões da segunda seção do questionário, que possibilitam analisar como a cooperação propicia coesão na CPL, foram tabuladas na seguinte conformidade: nas questões 6 e 10, dez respondentes concordaram com a proposição e três assinalaram a alternativa indiferente; na questão 7, um respondente assinalou indiferença e os outros 12 assinalaram concordar com o enunciado; na questão 8, 11 concordaram com a afirmação do enunciado, um indiferente e outro discordou do enunciado; a nona questão teve oito concordâncias com o enunciado e cinco indiferenças. A tabulação das respostas dessa seção do questionário é visualizada no Quadro 21.

Quadro 21 – Respostas da seção 2 do questionário CPL Jaú

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
6) As empresas da CPL na qual sua empresa está inserida têm uma comunicação eficaz e frequente entre si.	10	3	0
7) A cooperação entre as empresas da CPL tem gerado uma maior integração na cadeia produtiva da sua empresa.	12	1	0
8) Existe um esforço coletivo para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços dentro da CPL em que sua empresa está inserida.	11	1	1
9) As empresas da CPL trabalham em conjunto par resolver desafios logísticos ou operacionais que afetam o setor como um todo.	8	5	0
10) As empresas da CPL estão dispostas a colaborar para atingir objetivos comuns, mesmo que isso signifique reduzir a competitividade local imediata.	10	3	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As respostas da terceira seção do questionário enviado à CPL de Jaú, contendo quatro questões, foram recepcionadas com os seguintes resultados: a questão 11 teve oito respondentes que concordaram com o enunciado, enquanto cinco assinalaram indiferentes; na questão 12, a alternativa concorda com o enunciado obteve 11 assinalados e dois respondentes assinalaram indiferentes; oito respondentes concordaram com o enunciado da questão 13 e sete assinalaram indiferentes; a questão 14, última dessa seção, obteve cinco respostas concordando com a afirmativa do enunciado, sete assinalaram indiferente e um respondente discordou do enunciado. As tabulações dessa seção do questionário estão demonstradas no Quadro 22.

Quadro 22 – Respostas da seção 3 do questionário CPL Jaú

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
11) A cooperação entre as empresas da CPL tem incentivado o desenvolvimento de novas tecnologias ou soluções inovadoras	8	5	0
12) A inovação aberta, facilitada pela cooperação com outras empresas da CPL, tem contribuído para a melhoria dos produtos ou processos da sua empresa.	11	2	0
13) Sua empresa se beneficia de parcerias com outras organizações da CPL para realizar pesquisas e desenvolver novos produtos ou serviços	6	7	0
14) A cooperação entre as empresas tem proporcionado acesso a novos mercados ou canais de distribuição para os produtos da sua empresa.	5	7	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A quarta seção do questionário, contendo quatro questões, foi respondida na seguinte forma: na questão 15, oito respondentes concordaram com a afirmativa e cinco responderam a alternativa indiferente; nas questões 16 e 18, dez assinalaram concordar com o enunciado e três assinalaram indiferente; na questão 17, oito concordaram com o enunciado, quatro assinalaram indiferente e 2 discordaram da afirmativa, conforme se observa no Quadro 23.

Quadro 23 – Respostas da seção 4 do questionário CPL Jaú

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
15) A colaboração com outras empresas da CPL tem contribuído para o aprimoramento das capacidades de gestão dentro da sua organização.	8	5	0
16) As empresas da CPL têm aumentado suas competências coletivas no desenvolvimento de produtos ou na melhoria de processos por meio da cooperação.	10	3	0

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
17) A cooperação entre as empresas da CPL tem facilitado o acesso a treinamentos ou capacitações que fortalecem a competitividade da sua empresa.	8	4	2
18) A troca de conhecimento e melhores práticas dentro da CPL tem fortalecido as competências técnicas e operacionais das empresas participantes.	10	3	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As duas questões da quinta e última seção do questionário foram respondidas da seguinte forma, conforme disposto no Quadro 24: a questão 19 teve oito respondentes concordando com o enunciado, enquanto cinco assinalaram indiferente; na questão 20, onze concordaram com a afirmativa e dois assinalaram indiferentes.

Quadro 24 – Respostas da seção 5 do questionário CPL Jaú

Questão	Concorda	Indiferente	Discorda
19) A cooperação interorganizacional tem ajudado sua empresa a ser mais competitiva no mercado em comparação com empresas que não fazem parte de uma CPL.	8	5	0
20) A colaboração entre as empresas da CPL tem contribuído para a sustentabilidade econômica e social do setor como um todo, ajudando as empresas a se adaptarem às mudanças do mercado.	11	2	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.5 Resultados dos grupos focais

Nesta subseção, são apresentados os resultados dos grupos focais realizados com representantes das empresas vinculadas às CPLs alvo do estudo. Foram realizados três grupos focais, um para cada CPL estudada, dois dos quais com a participação de cinco representantes de empresas e um com seis participantes. Cabe lembrar que os grupos focais tiveram os áudios gravados para posterior degravação e textualização (Apêndices C, D e E), sendo que os participantes aprovaram o teor da textualização, assinando termo de conformidade.

4.2.5.1 Resultados do grupo focal da CPL de Jaú

O grupo focal com representantes da CPL de calçados de Jaú ocorreu em 07 de fevereiro de 2025, de forma remota, através da plataforma Google Meet. Iniciado às 10h30min, não teve autorização dos participantes em gravar a reunião, todavia, após insistente solicitação deste pesquisador, foi autorizada a captação do áudio. O

grupo focal transcorreu de forma tranquila, com duração de 48min, encerrando-se às 11h18min.

O roteiro de perguntas do grupo focal, composto por seis questões, foi seguido. Ressalta-se que, apesar das orientações do moderador do grupo focal, os participantes não foram interativos, respondendo as questões com pouco conteúdo e, pelo que se percebeu, com despretensão e desinteresse.

Os participantes foram indicados pela governança da CPL e, através dela, convidados a participar do grupo focal. Este pesquisador criou o *link* para acesso ao Google Meet no dia e horário agendado.

A primeira questão para debate foi sobre como os participantes observam a colaboração entre suas empresas com outras organizações dentro da CPL. Apenas um participante disse que a colaboração entre empresas é essencial, mas ele entende que na CPL ainda há muito que se fazer em termos de colaboração mútua:

Respondente 1: vejo que a colaboração é essencial, embora ainda esteja muito aquém do desejado. Sempre participo das reuniões e tento compartilhar conhecimentos. Minha visão é que, quanto mais colaborarmos, melhor será para todos.

Os demais participantes, referente a essa questão, demonstraram-se descrentes e desconfiados de que a colaboração possa trazer algum resultado positivo para suas respectivas empresas. Um participante alegou preferir trabalhar sozinho, pois entende que assim obtém melhores resultados:

Respondente 3: não vejo motivo para cooperar com outras empresas. O que eu ganharia com isso? Já tivemos essa oportunidade no passado na compra conjunta de cola e não deu resultado. Eu vendo aquilo que produzo e as grandes fábricas não se importam com as pequenas, então não dá para cooperar com elas. Aliás, não tem nenhuma ação conjunta na CPL, por mais que o sindicato se esforce, mas não tem nenhuma ajuda para nós. Eu prefiro trabalhar sozinho que assim alcanço melhores resultados.

Respondente 5: olha, eu acho que a cooperação pode ser boa, mas eu acho que tem que ser melhor trabalhada. Eu não vou no embalo do que os outros falam e não me envolvo muito.

A segunda questão para debate abordou os desafios e barreiras enfrentadas com a cooperação mútua na CPL. Três participantes apontaram que a falta de confiança entre as empresas é a principal barreira da CPL. Falta de mão de obra e elevadas alíquotas de tributos também foram apontadas como barreiras.

Respondente 2: desconfiança total. Acho que todo mundo quer levar vantagem e isso cria um ambiente ruim para cooperação.

Respondente 3: concordo. Além disso, falta mão de obra que conheça do ofício. A gente tem muitos problemas para manter a produção funcionando.

A questão seguinte levantada para debate foi sobre os benefícios que a cooperação traz para as empresas da CPL. Os participantes alegaram, em linhas gerais, que não vislumbram benefício algum. Um participante indicou a possibilidade de ganho em caso de trocas de informações entre as empresas e divulgação dos produtos por ocasião dos eventos promovidos pela governança, outro alegou que uma ação desenvolvida pela governança, que é a coleta de resíduos, possibilita a redução de custo:

Respondente 1: eu percebo que eventos organizados pela governança ajudam na divulgação dos produtos. Além disso, a troca de informações pode trazer melhorias para os negócios.

Respondente 4: para mim, a coleta e descarte de resíduos, organizada pelo sindicato, traz vantagens para todas as fábricas de calçados, porque seria muito gasto se cada uma tivesse que fazer. Então, é um benefício importante. Fora isso, não vejo nenhuma outra vantagem.

A próxima questão debatida foi sobre se a cooperação entre empresas reflete a maturidade e o desenvolvimento da CPL. Os participantes, de forma geral, não têm essa percepção, sobretudo em razão da falta de cooperação entre as empresas. A concorrência e os altos tributos inibem a obtenção de vantagens em decorrência de cooperação:

Respondente 2: não vejo maturidade. Parece que cada empresa está por conta própria.

Respondente 4: não vejo sentido em falar de maturidade quando a maioria não coopera, isso inclui a mim. Olha, eu sou um pouco cético quanto essa ideia de cooperação, especialmente quando se fala em aumento de produtividade. Acredito que no papel, essa ideia pode funcionar, mas, na prática, vejo mais riscos que benefícios, principalmente quando temos que enfrentar a realidade do mercado competitivo, principalmente com os produtos chineses.

Respondente 3: a verdade é que, com a concorrência com os produtos importados da China, que têm preços mais baixos, fica difícil falar sobre vantagens de cooperação no setor calçadista. Os calçados chineses dominam o mercado com preços que não conseguimos combater. E o consumidor está buscando preço baixo e não qualidade do produto.

O tópico seguinte para debate versou se as empresas receberam alguma capacitação ou apoio para melhorar a cooperação com outras organizações. Todos foram unânimes em asseverar que não tiveram nenhum apoio ou capacitação. Entretanto, um dos participantes lembrou que a governança, em parceria com o SEBRAE e com o SENAI, desenvolve cursos e palestras para aprimoramento de profissionais do ramo.

O último tópico de debate foi sobre as expectativas dos participantes em relação ao futuro da cooperação na CPL. Na visão dos participantes, se não houver mudança comportamental, abdicando os sentimentos de egoísmo e individualismo, a cooperação não prosperará na CPL.

Respondente 1: tenho esperança de que possamos evoluir, mas é preciso mudar a mentalidade das empresas. Mas uma coisa que me preocupa é a possibilidade de que a cooperação acabe se tornando um conformismo, no sentido de que as empresas podem acreditar que cooperando irão automaticamente obter vantagens. No fim das contas, a competição será sempre muito forte e é preciso que as empresas continuem inovando e melhorando sua competitividade individual.

Respondente 3: para mim, nada vai mudar enquanto cada um pensar apenas em si mesmo. Eu acredito que, se no futuro, houver uma cooperação mais estruturada e voltada para melhorar a qualidade e agregar valor aos nossos produtos, ela pode sim abrir possibilidades. Talvez, se as empresas se unirem para investir em tecnologias ou buscar alternativas mais sustentáveis, isso poderia ajudar a enfrentar a concorrência com os produtos chineses.

Respondente 4: não acredito que a cooperação traga resultados, por causa do egoísmo e individualidade. Acredito que devo continuar focado no meu comércio.

4.2.5.2 Resultados do grupo focal da CPL de Sorocaba

Em 10 de fevereiro de 2025, foi realizado contato inicial com a governança da CPL de cervejarias artesanais de Sorocaba, a fim de apresentar os objetivos da pesquisa e solicitar apoio para a otimização da coleta de dados, mormente quanto à realização do grupo focal. Enquanto eram apresentados os termos da pesquisa, o responsável pela governança efetuou contatos telefônicos e, em poucos minutos, estava ajustada a realização do grupo focal, surpreendendo o pesquisador.

O grupo focal, portanto, foi realizado com cinco participantes, nas dependências de uma cervejaria, que, em razão do horário, estava fechada para o público consumidor. Dada a realização repentina, não se dispunha de equipamentos para gravação de vídeo, sendo, então, apenas captado áudio, por meio do telefone celular. O debate iniciou por volta das 14h30, tendo durado aproximadamente 1h15min.

Na primeira questão, que aborda sobre a relação de cooperação entre as empresas da CPL, as respostas indicaram que o grupo é bastante coeso e colaborativo:

Respondente 2: [...] A gente se apoia bastante, seja dividindo insumos, conhecimentos ou até mesmo estrutura. Já precisei de um fermentador extra e um parceiro me emprestou sem hesitar. Se fosse cada um por si, seria muito difícil.

Respondente 4: Cada cervejeiro tem uma peculiaridade, um segredo de produção e mesmo com a competição rolando, a gente adora dividir essa troca.

Respondente 3: isso. Esse compartilhamento de técnicas diferentes é essencial para elevar a qualidade das nossas cervejas. A cooperação é quase natural porque a gente se ajuda o tempo todo. Desde o simples “me empresta uns insumos que estou sem” até aquelas trocas de experiências sobre o que deu errado na produção. E fala sério, nunca dá certo como a gente planeja, né?

A cooperação flui de forma harmoniosa na CPL, segundo os participantes, mas algumas barreiras são enfrentadas, tais como conflitos por conta de alguns membros da CPL encararem mais a concorrência do que a parceria. Logística e burocracia também são vistas como barreiras na CPL.

Respondente 2: Olha, eu diria que um dos desafios é a logística. Cada cervejaria tem seu ritmo, sua capacidade de produção e nem sempre é fácil sincronizar tudo. Por exemplo, tentamos fazer uma compra coletiva de lúpulo importado, mas alguns conseguiam pagar à vista, outros precisavam de prazo maior [...] isso complicou um pouco a compra.

Respondente 5: eu acredito que a formalidade inibe a cooperação. Quando tentamos formalizar parcerias, percebemos que existem muitas questões legais envolvidas.

Respondente 1: é questão de mentalidade. A maioria de nós acredita que a união faz a força, mas sempre tem um ou outro que ainda encara os colegas como concorrentes diretos, não como parceiros. E aí, quando a pessoa pensa só no próprio umbigo, acaba dificultando o trabalho coletivo.

A próxima questão para o debate abordou o fato de observarem algum benefício atuando em rede de cooperação, em comparação a atuarem sozinhos. Todos apontaram enxergar algum benefício, tais como: maior visibilidade, inovação, redução de custos e engajamento:

Respondente 3: inovação. Quando você está sozinho, seu conhecimento tem um limite. Mas quando você está numa rede cooperativa, cada conversa por mais informal que seja, pode surgir uma nova receita, uma ideia de marketing, de promoção.

Respondente 4: visibilidade. A gente se fortalece atuando em conjunto.

Respondente 1: cooperar é criar uma comunidade. Todos precisamos de todos. É bom saber que temos um grupo de amigos para nos apoiar.

Respondente 2: engajamento de todos para benefício geral. Lembram da Imperial Stout que fizemos no ano passado? Só aconteceu porque trabalhamos em conjunto.

Quando questionados se a cooperação influenciou a maturidade da CPL, todos foram uníssomos em afirmar que a CPL está madura e organizada, criando um ecossistema robusto que dá visibilidade às cervejarias e atrai investidores. Na ótica dos participantes, a cooperação entre as empresas da CPL possibilitou a ampliação do mercado:

Respondente 3: verdade. Acho que a cooperação além de fortalecer as cervejarias individualmente, cria um ecossistema robusto, atraindo investidores e fornecedores.

Respondente 1: a cooperação possibilitou o amadurecimento e o reconhecimento do polo cervejeiro de Sorocaba. Não fosse isso, cada um estaria produzindo cervejas em pequena escala no seu cantinho, sem ter a devida visibilidade. O amadurecimento da CPL por conta da cooperação nos possibilita ampliar mercado.

Perguntados se receberam algum tipo de capacitação para melhorar a cooperação na CPL, ressaltaram que a amizade foi a grande impulsionadora para a maturidade do arranjo. Entendem que a capacitação é essencial, em que pese ser incipiente na CPL. Acreditam que deva ser investido mais em palestras *workshop* e até intercâmbio internacional:

Respondente 5: eu diria que o que nos capacitou efetivamente foi nossa amizade. Isso nos fortaleceu a seguir em frente.

Respondente 4: a capacitação é essencial. Por isso acho que devemos investir mais nisso. Realizar treinamentos coletivos, palestras e *workshop* para compartilhar técnicas e receitas.

Respondente 1: não tive nenhuma capacitação e também acredito que a cooperação flui bem por conta da nossa amizade. Mas falando de capacitação, sonho em fazer um intercâmbio cervejeiro, fora do Brasil, para aprender novas técnicas. Lógico, financiado pelo governo.

Respondente 2: acho que se forem realizados cursos de capacitação, trazendo especialistas de fora, nosso crescimento como polo cervejeiro será maior.

Levados a debater sobre como imaginam a evolução da cooperação na CPL, discorreram sobre a pretensão de consolidar a região de Sorocaba como referência cervejeira do País. A essência colaborativa, na ótica dos participantes, é o cerne do crescimento da CPL:

Respondente 4: que a gente consiga crescer sem perder essa essência colaborativa. Quanto mais cervejarias surgirem na região, melhor para o rumo dos nossos negócios.

Respondente 3: que a gente consiga consolidar Sorocaba como referência cervejeira do País, além de expandir nosso polo para outros mercados.

Respondente 1: E espero que nunca se perca essa união entre nós, que é o verdadeiro motivador fiel da balança da cooperação.

4.2.5.3 Resultados do grupo focal da CPL de São José do Rio Preto

O grupo focal com representantes da CPL de joalheiros de São José do Rio Preto ocorreu em 13 de fevereiro de 2025, de forma remota, através da plataforma Google Meet. Os participantes foram indicados pela governança da CPL e receberam

convite através de mensagem eletrônica. O *link* para o acesso foi criado por este pesquisador.

O grupo focal teve início às 10h05 e durou cerca de 40 minutos, sendo a conversação captada com recursos de aparelho celular. Os participantes não corresponderam à expectativa do pesquisador, sendo pouco eloquentes e a interação foi aquém do esperado. Alguns dos participantes tinham compromissos agendados para horários próximos e era nítido que ansiavam pelo encerramento rápido do grupo focal. Em que pese os fatores contrários, que podaram uma conversa profícua e interativa, no entanto, as informações obtidas por conta do grupo focal foram satisfatórias.

Na primeira questão, que versa sobre como ocorre a colaboração entre empresas na CPL, as respostas mostraram que a cooperação entre as empresas é preciosa e flui com intensidade na CPL visando beneficiar a todos, de forma equânime:

Respondente 1: A gente sempre se ajudou. Já é prática comum entre nós. Criamos uma rede de confiança em que um pode contar com outro.

Respondente 3: o polo é uma iniciativa que mostrou como a colaboração funciona na prática. O centro de convenções e o condomínio empresarial saiu do papel com o esforço de um grupo de empresários que resolveu investir para expandir o segmento como um todo. E o esforço coletivo gerou benefícios para todos nós.

Respondente 5: a colaboração entre as empresas facilita os trabalhos de produção e distribuição dos produtos. Aqui a colaboração flui de maneira intensa, visando o bem geral.

Respondente 6: a AJORESP consegue estruturar o ritmo de colaboração de forma exemplar, para que todos usufruam de vantagens, sem que alguém se beneficie mais que outro ou que alguém seja prejudicado em relação a outro. Eu gosto dessa colaboração porque tem espaço para todos.

Os respondentes, em sua maioria, apontaram que a cooperação é sadia e não veem muitas dificuldades ou desafios na CPL para praticar a cooperação. Entretanto, alguns apontam que a concorrência, embora haja parceria entre as empresas, é fator que dificulta a ampla cooperação na CPL:

Respondente 2: A conquista do cliente não nos torna inimigos. Então acho que se tem alguma dificuldade na cooperação é na busca pelo cliente, que se torna individual, cada um faz da forma que entender melhor, seja em promoções, qualidade no atendimento, preços mais baixos, enfim, cada um “caça” o cliente de forma pessoal, mas isso é feito de forma respeitosa e cordial.

Respondente 5: eu acho que ainda que nós tenhamos pontos de colaboração, acho que a concorrência traz alguma dificuldade na cooperação. Em alguns casos, embora tenha clima de parceria, é meu pirão primeiro.

Respondente 6: sim. Algumas empresas preferem não cooperar por conta da competitividade.

Com relação aos ganhos que as empresas eventualmente podem obter por conta de estarem em uma rede cooperativa, a redução de custos e ganhos em competitividade foram apontadas pelos respondentes como as principais vantagens que podem obter estando na CPL:

Respondente 2: redução do custo. Juntos, conseguimos comprar materiais em quantidade, com preços mais baixos.

Respondente 3: a compra conjunta realmente acarreta a redução de custo.

Respondente 5: dividir espaço no condomínio joalheiro trouxe visibilidade para minha empresa. Em SJRP tem aproximadamente 100 fábricas de joias. Estando no condomínio posso competir em igualdade com outras de maior porte que a minha.

4.3 Análise dos Resultados

Nesta subseção, os resultados obtidos são analisados conforme as três ferramentas de coleta de dados utilizadas na pesquisa. A análise do Decreto Estadual nº 68.648/2024 possibilitou uma visão institucional sobre o apoio regulatório à cooperação, enquanto os dados obtidos através do questionário propiciaram avaliar percepções e atitudes das empresas em relação à cooperação. Por fim, os resultados dos grupos focais permitiram uma análise qualitativa aprofundada, revelando nuances e dinâmicas da cooperação que eventualmente não se tenha vislumbrado na análise dos resultados obtidos por meio do questionário, proporcionando uma compreensão mais rica do impacto que a cooperação pode gerar nas CPLs.

4.3.1 Análise do Decreto 68.648/2024

O Decreto 68.648/2024, editado pelo governo paulista, representa um passo importante para o desenvolvimento econômico descentralizado no estado de São Paulo. Com a criação do Programa SP Produz, seu foco em fortalecer as CPLs, promover a cooperação entre as micro, pequenas e médias empresas e incentivar a inovação e a sustentabilidade edifica uma base sólida para o crescimento regional. No entanto, em que pese o esforço do governo em promover a descentralização do desenvolvimento econômico, priorizando as regiões menos favorecidas, algumas

lacunas foram identificadas, deixando em dúvida como se aplicarão, na prática, as diretrizes propostas no decreto.

O parágrafo único do artigo 1º do Decreto conceitua a definição de CPL, evidenciando a importância da governança estruturada como elemento central. Essa ênfase na governança pode excluir iniciativas emergentes que ainda não possuam essa estrutura formal, caso do aglomerado produtivo, descrito no artigo 4º do Decreto como CPL em estágio inicial de maturidade.

O artigo 4º estabelece a classificação das CPLs em quatro níveis de maturidade: aglomerado produtivo (sem governança estruturada); em desenvolvimento (estrutura de governança em fase de consolidação); consolidado (governança estabelecida); maduro (estrutura de governança sólida). Essa classificação, portanto, pode ser considerada rígida, vez que redes produtivas emergentes, ainda sem governança estruturada, caso do aglomerado produtivo, podem ter potencial para evoluir com apoio adequado. Ademais, diverge da conceituação de CPL prevista no Decreto, ou seja, se não dispõe de governança, a rede não poderia ser considerada CPL.

O programa SP Produz representa uma tendência global de incorporar práticas sustentáveis e inovação tecnológica nos processos produtivos, a promoção da sustentabilidade no contexto das CPLs pode fortalecer as economias locais ao mesmo tempo em que preserva o meio ambiente. Embora o Programa SP Produz tenha um grande potencial de transformar a economia local e regional, sua eficácia dependerá da correta execução dos editais de fomento e do apoio contínuo às CPLs, em todos os níveis de maturidade. O sucesso do programa, porém, depende da integração eficaz entre os setores público, privado e acadêmico.

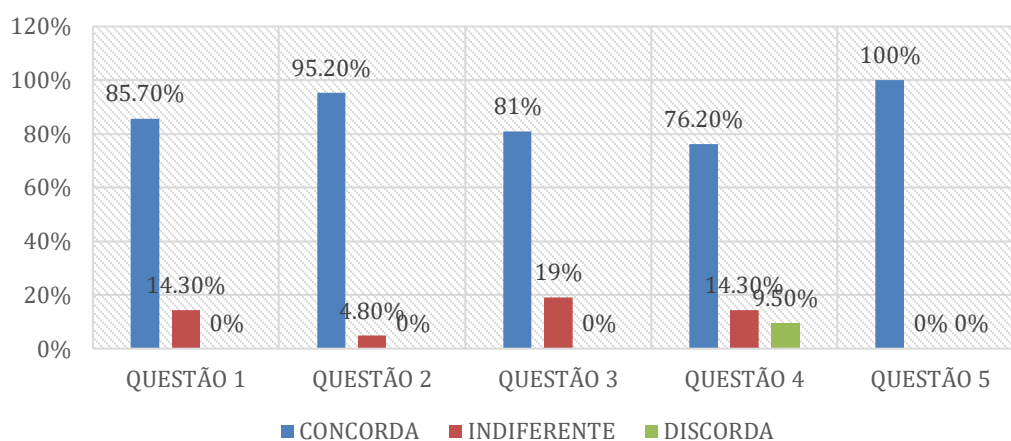
4.3.2 Análise dos resultados dos questionários da CPL de SJRP

Dos questionários enviados para empresas da CPL de São José do Rio Preto, retornaram aptos para análise 21 questionários. Para descrição da análise apurada, primeiramente se apresentam os dados quantitativos dos resultados obtidos para, depois, se apresentada a análise qualitativa dos resultados.

A primeira seção do questionário, composta por cinco questões, visa avaliar a cooperação interorganizacional e o planejamento estratégico. Em todas as questões, a maioria das respostas são positivas, com percentual alto de concordância com os

enunciados das cinco questões. A quinta questão da seção obteve 100% de concordância, indicando que a relação de confiança é amplamente reconhecida como facilitadora da cooperação. A questão 2 obteve 95,2% de concordância, destacando a forte colaboração entre as empresas da CPL. A Figura 8 retrata os percentuais das respostas da primeira seção do questionário.

Figura 8 – Representação da 1ª seção do questionário SJRP



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os dados obtidos desta primeira seção indicam que as empresas da CPL colaboram ativamente entre si para alcançar objetivos comuns, compartilhando informações sobre práticas de gestão e estratégias e trabalhando juntas para a resolução de problemas (questões 1 e 2). Essas indicações apontam para um ambiente de colaboração e confiança, altamente valorizado pelas empresas.

O aspecto de redução de custos operacionais (questão 3) também foi claramente percebido por um número considerável de respondentes, refletindo a eficácia da cooperação para otimizar processos e minimizar despesas. A confiança entre as empresas da CPL (questão 5) representa um fator central na colaboração bem-sucedida. Isso sugere que a confiança mútua é fundamental para o sucesso da cooperação interorganizacional.

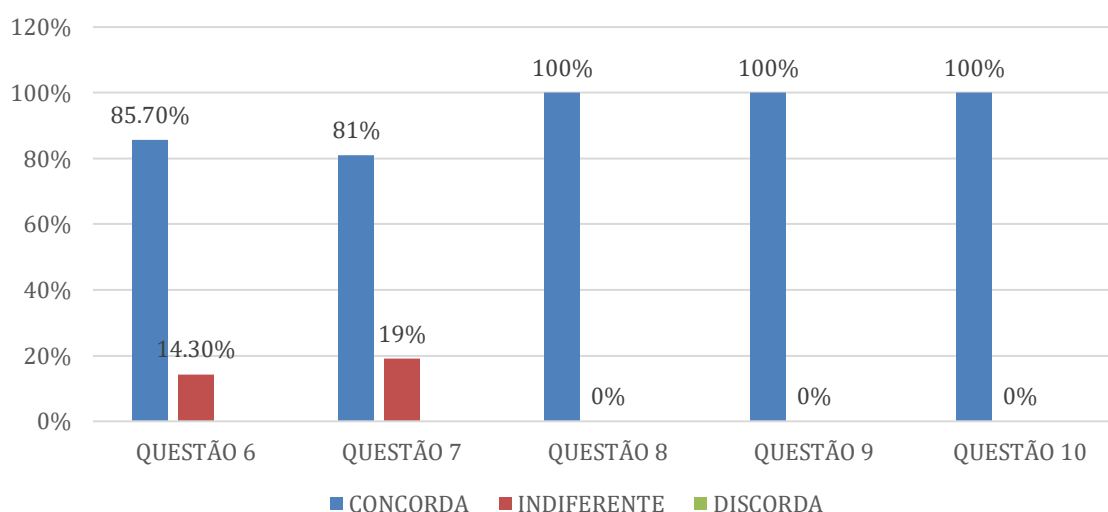
A questão que aborda sobre o acesso a novos recursos (questão 4) obteve uma taxa de discordância de 9,5%. Ainda que a maioria das empresas percebam valor na cooperação, algumas parecem não experimentar o acesso a novos recursos. Isso pode indicar que há espaço para aprimorar a troca de recursos entre as empresas.

A segunda seção do questionário, que foca na integração entre organizações, visando identificar como as empresas da CPL se comunicam, colaboram e trabalham conjuntamente para melhorias, teve resultado similar ao da primeira seção, refletindo um forte alinhamento entre as empresas da CPL de joalheiros de São José do Rio Preto. A maioria das respostas são de concordância com as afirmativas dos enunciados das cinco questões da seção.

As questões 8, 9 e 10 obtiveram 100% de concordância, o que indica uma forte disposição de as empresas da CPL colaborarem entre si, buscando a melhoria na qualidade (questão 8), na resolução de desafios (questão 9) e no compromisso com objetivos comuns, em detrimento da competitividade imediata (questão 10).

Os respondentes da CPL de São José do Rio Preto apontaram a percepção da integração entre as empresas (questão 7), denotando que a cooperação tem impacto real na melhoria dos processos produtivos. Todavia, essa percepção não é unânime, posto que 19% dos respondentes indicaram indiferença a esse quesito. Reforçando essa ideia, a comunicação eficaz e frequente, um dos pilares da integração, também não é observada de maneira unânime, vez que 14,3% consideraram-se indiferentes a esse quesito, contrastando com 85,7% dos respondentes que concordaram com a afirmativa. As respostas dessa seção estão ilustradas na Figura 9:

Figura 9 – Representação da 2ª seção do questionário SJRP



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

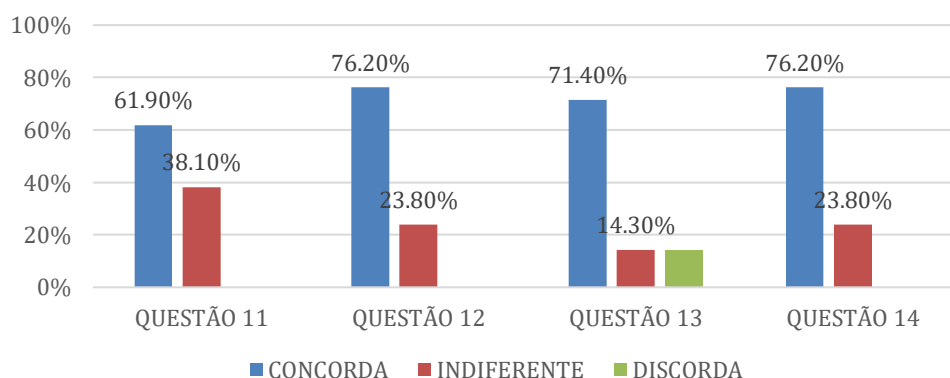
Dos resultados obtidos para essa seção do questionário pode-se inferir que as empresas da CPL de joalheiros de São José do Rio Preto estão dispostas a cooperarem entre si para resolverem desafios imediatos e buscarem objetivos estratégicos a longo prazo. Entretanto, em que pese o reconhecimento do esforço coletivo para aperfeiçoar a competitividade geral da rede, há necessidade de que a percepção de integração seja mais consistente e uniformemente sentida por todas as empresas.

A terceira seção do questionário, composta por quatro questões, buscou compreender como a cooperação incentiva o desenvolvimento de inovações e novas tecnologias. As respostas desta seção mostraram que a cooperação entre as empresas da CPL impacta de forma positiva a inovação e o desenvolvimento tecnológico.

Identificou-se que 76,2% dos respondentes percebem que a cooperação está auxiliando as empresas a melhorarem seus produtos (questão 12) e impulsionar a expansão dos negócios para outros mercados (questão 14). A questão que aborda sobre o incentivo de novas tecnologias (questão 11) apresentou concordância menor, 61,9%.

O resultado acerca da percepção dos respondentes sobre parcerias para pesquisas e desenvolvimento de novos produtos apresentou um cenário misto. Enquanto 71,4% das empresas concordaram que se beneficiam das parcerias para realizar pesquisas e desenvolver novos produtos, 14,3% discordaram. Esse percentual de discordância pode indicar que, embora as parcerias existam, nem sempre resultam em desenvolvimentos concretos, seja por falta de recursos, sinergia ou foco nas inovações. As percepções dos respondentes nesta seção do questionário estão ilustradas na Figura 10:

Figura 10 – Representação da 3ª seção do questionário SJRP



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

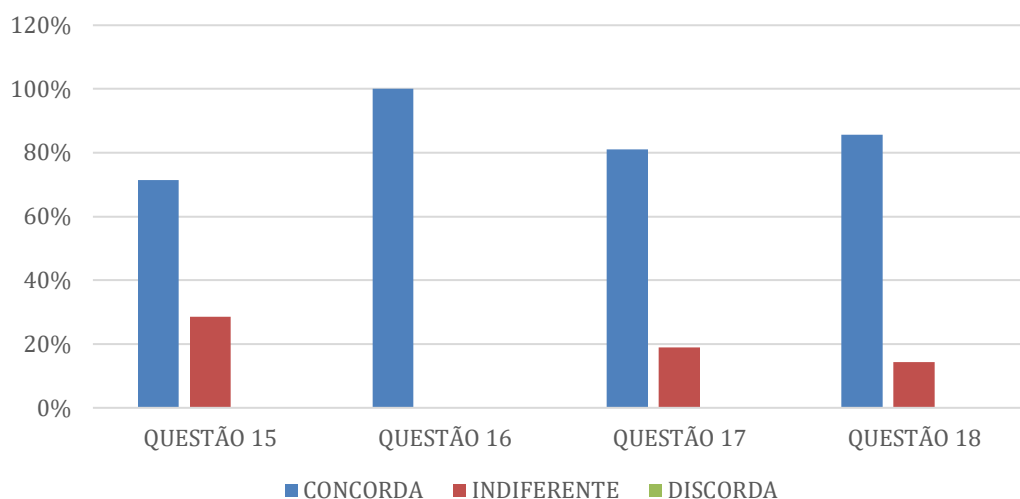
As respostas dessa seção do questionário indicam que, embora a cooperação dentro da CPL esteja contribuindo para a inovação e o desenvolvimento tecnológico, há uma variação na percepção sobre o impacto dessa cooperação. Apesar de a cooperação na CPL ter impulsionado avanços importantes em inovação e desenvolvimento tecnológico, a percepção sobre o incentivo ao desenvolvimento de novas tecnologias e a eficácia das parcerias ainda varia entre as empresas. Enquanto algumas podem não enxergar as inovações de maneira evidente, outras encontram desafios para obter resultados diretos das parcerias em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

As respostas da quarta seção do questionário enviado à CPL de São José do Rio Preto indicam que a colaboração interorganizacional tem um impacto positivo nas capacidades coletivas e no desenvolvimento organizacional das empresas. A cooperação é amplamente vista como um fator que aprimora a gestão, fortalece as competências e facilita o acesso a treinamentos e capacitações.

Identificou-se que 100% dos respondentes concordaram que a cooperação propiciou aumento das competências coletivas e melhoria nos processos (questão 16). A questão 17, que aborda a facilitação do acesso a treinamentos e capacitações para fortalecimento da competitividade, teve 81% de concordância. 19% dos respondentes se posicionaram indiferentes.

A questão 18, que traz reflexão sobre a colaboração estar promovendo um desenvolvimento contínuo das capacidades e competências técnicas e operacionais também teve um alto percentual de concordância, 85,7%. A questão 15 teve percentual de concordância um pouco menor, 71,4%, sendo significativo o percentual de indiferentes, 28,6%. Resultado da referida questão indica que a colaboração entre empresas não contribui de forma consistente para o aprimoramento da gestão das organizações da CPL. A Figura 11 demonstra como foram as respostas da seção 4 do questionário enviado para empresas da CPL de São José do Rio Preto.

Figura 11 – Representação da 4ª seção do questionário SJRP

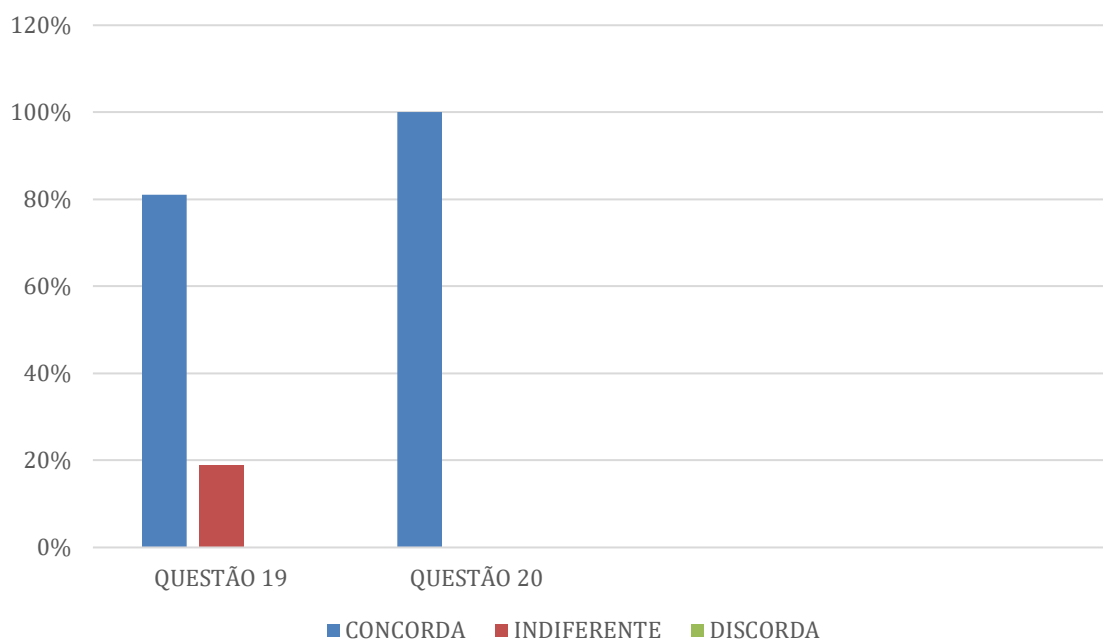


Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os dados dessa seção indicam que a colaboração interorganizacional na CPL propicia impactos positivos nas capacidades coletivas e no desenvolvimento organizacional das empresas. Contudo, a percepção sobre o impacto da colaboração no aprimoramento das capacidades de gestão não é uniforme, com percentuais significativos evidenciando indiferença.

O alto percentual de concordância desta quinta seção do questionário, com duas questões, indica que a competitividade e a sustentabilidade sofrem forte influência por conta da cooperação entre as empresas. Assim, 81% concordaram que a cooperação tem efeito notável na melhoria da competitividade das empresas dentro da CPL (questão 19). Foi unânime a concordância de que a colaboração contribui para a sustentabilidade econômica e social da CPL (questão 20). A Figura 12 reporta o percentual das respostas dessa seção.

Figura 12 – Representação da 4ª seção do questionário SJRP



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Tais resultados dessa seção mostram que a cooperação interorganizacional na CPL tem gerado benefícios substanciais, tanto em termos de competitividade quanto de sustentabilidade. A cooperação tem sido vista como fator preponderante para que as empresas da rede se tornem mais competitivas no mercado e para garantir a sustentabilidade econômica e social do segmento econômico de joalheria.

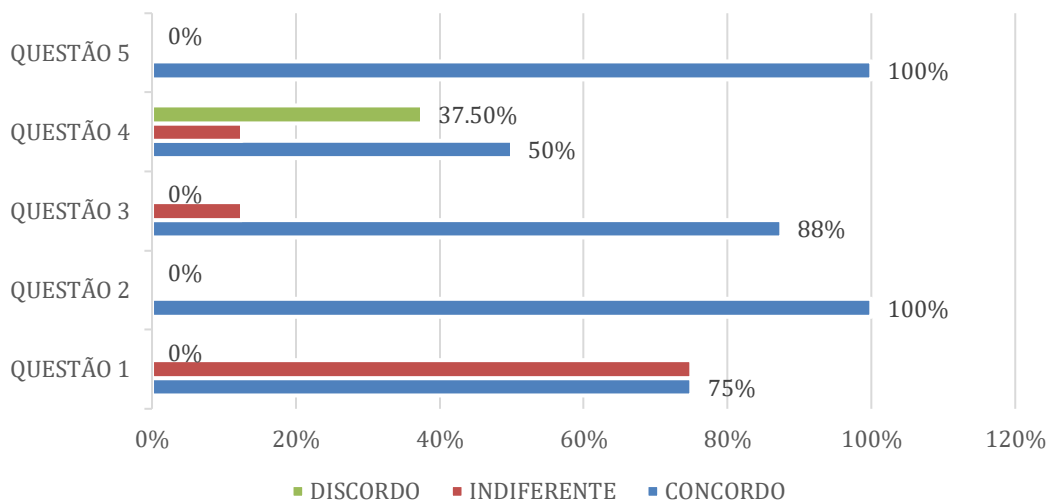
4.3.3 Análise dos resultados dos questionários da CPL de Sorocaba

Oito foram os questionários considerados válidos para análise, dos que foram enviados para empresas da CPL de Cervejarias Artesanais de Sorocaba. Apesar do baixo número de respondentes, cabendo esclarecer que a população amostral é também considerada baixa, composta por 30 empresas, os resultados trouxeram informações exaustivas para apurar a influência da cooperação no desenvolvimento da CPL.

Desta feita, as respostas da primeira seção do questionário, que versa sobre cooperação interorganizacional e planejamento estratégico, indicam que, dados os percentuais de concordância, a colaboração entre as empresas da CPL é bastante intensa, com base na confiança, produzindo resultados significativos na redução de

custos e na operacionalidade das empresas (questões 1, 2, 3 e 5), em que pese haver um percentual significativo de discordância acerca de a cooperação facilitar o acesso a novos recursos (questão 4), com 37,5% de discordância e 12,5% considerando indiferentes. A Figura 13 clarifica os resultados dessa seção do questionário:

Figura 13 – Representação da 1ª seção do questionário Sorocaba



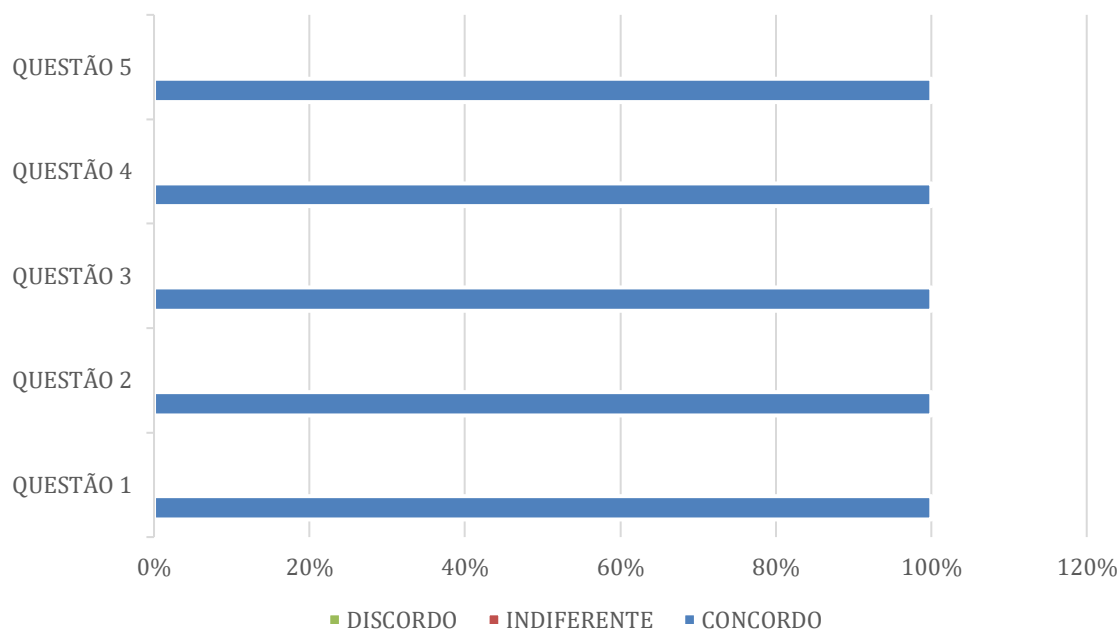
Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

As respostas desta seção indicam que há uma cooperação sólida entre as empresas da CPL, com ênfase na confiança e no esforço coletivo para solução de problemas comuns. A cooperação tem propiciado uma integração mais profunda na CPL, com 100% das empresas concordando que existe uma colaboração ativa e frequente para solucionar problemas e melhorar a qualidade dos produtos. Todavia, quase metade dos respondentes discordam ou se acham indiferentes, quanto ao posicionamento de que a cooperação facilita acesso a novos recursos, financeiros ou tecnológicos. A disposição das empresas na redução da competitividade imediata para atingir objetivos comuns é um preditor de que a rede é altamente colaborativa.

As respostas da segunda seção do questionário atestam que, na percepção dos respondentes, a colaboração tem efetivamente resultado em maior integração entre as empresas, posto que em todas as cinco questões do questionário relacionadas a esta temática, as respostas foram unânimes na concordância com o enunciado. Isso indica que as empresas da CPL estão concentradas na obtenção de

benefício coletivo maior, ao invés de focar em ganhos individuais de curto prazo. A Figura 14 ilustra os resultados dessa seção do questionário:

Figura 14 – Representação da 2ª seção do questionário Sorocaba

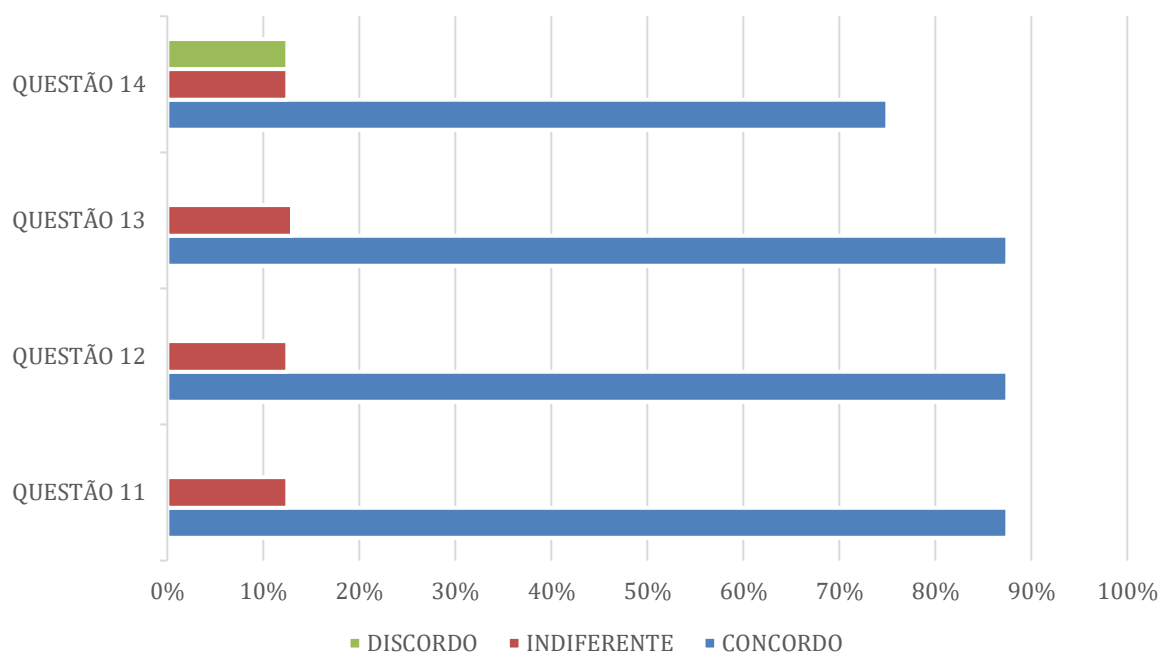


Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Essa unanimidade reflete o forte compromisso de as empresas atuarem conjuntamente para melhoria da qualidade dos produtos dentro da CPL. A colaboração entre as empresas é reconhecida majoritariamente como propulsora da integração na rede.

Verifica-se, com base nas respostas da seção 3 do questionário, que as empresas percebem que a cooperação é um incentivo para geração da inovação e no desenvolvimento de novas tecnologias. A maioria dos respondentes afirmou que a inovação aberta e as parcerias com outras organizações dentro da CPL contribuem para a melhoria dos processos e produtos (questões 11 e 12). Quase a totalidade dos respondentes afirmaram que usufruíram de benefícios ao realizarem parcerias para desenvolverem novos produtos (questão 13). No entanto, o acesso a novos mercados ou canais de distribuição (questão 14) apresentou percepção mais dividida, com 12,5% discordando da questão e 12,5% indiferente. As respostas desta seção estão retratadas na Figura 15:

Figura 15 – Representação da 3ª seção do questionário Sorocaba

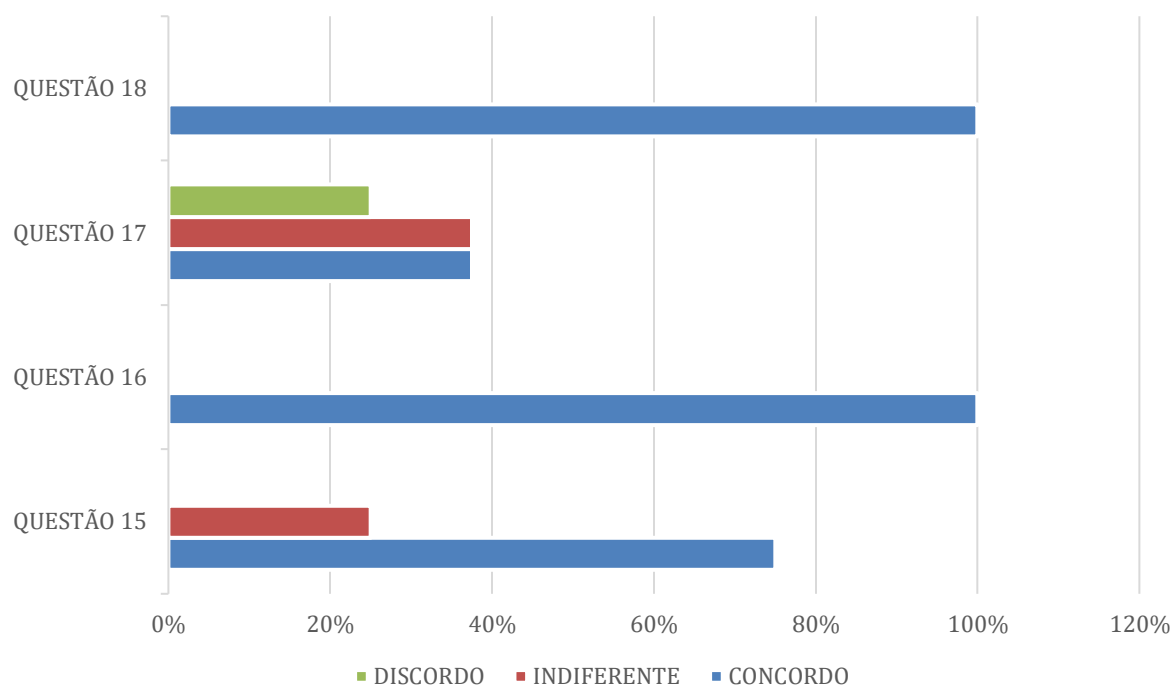


Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Vislumbra-se, novamente, a forte percepção de que as parcerias de cooperação na CPL de cervejaria artesanal de Sorocaba têm gerado benefícios tangíveis, desta feita com o desenvolvimento de novos produtos. Entretanto, 25% das empresas não têm percepção forte sobre cooperação para acessar novos mercados ou canais de distribuição. Observa-se que 12,5% estão indiferentes quanto a essa questão, enquanto outros 12,5% discordam que a cooperação facilite o acesso a novos mercados.

As respostas da quarta seção do questionário indicam que a cooperação tem aumentado as competências coletivas no desenvolvimento de novos produtos (questões 15, 16 e 18), destacando que todos os respondentes concordaram que experimentaram aumento da capacidade e competências coletivas por conta da troca de conhecimentos e da cooperação (questões 16 e 18). No entanto, a questão do acesso a treinamentos e capacitações (questão 17) teve resultado percentual bastante dividido, significando que parte significativa das empresas não consideram esse benefício por meio da cooperação da mesma forma, pois 37,5% são indiferentes enquanto outros 25% discordam da questão. Através da Figura 16 pode-se ver representativamente os resultados desta seção do questionário.

Figura 16 – Representação da 4ª seção do questionário Sorocaba

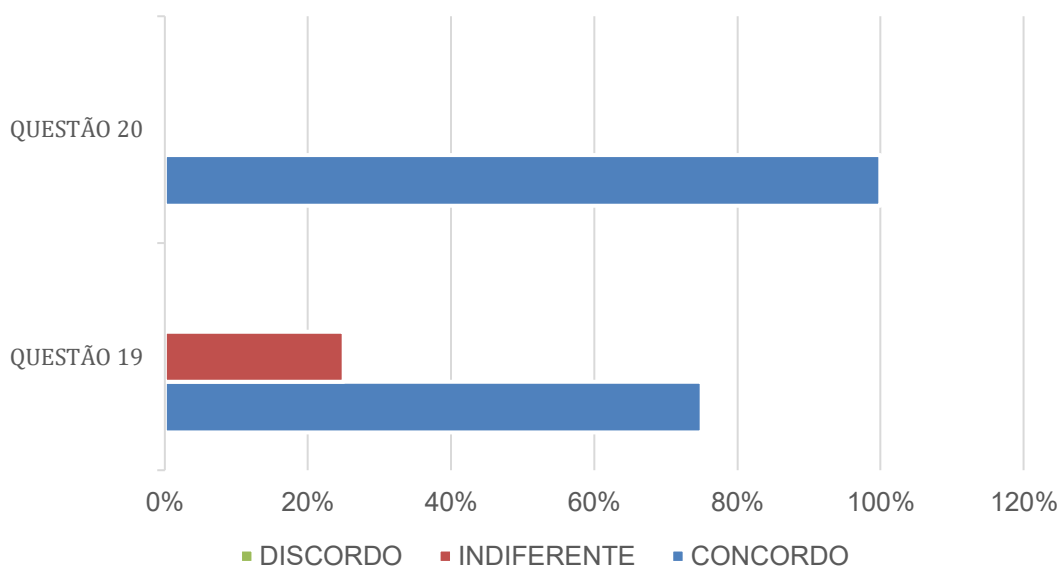


Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

As respostas foram positivas para afirmar que a cooperação exerce influência no fortalecimento das capacidades organizacionais, sobretudo quanto ao compartilhamento de conhecimentos e colaboração entre as empresas. Contudo, a questão do acesso a treinamentos e capacitações demonstrou ser ponto de divergência, com parcela significativa das empresas da CPL não reconhecendo esse benefício.

Considerando as respostas da quinta seção do questionário, observa-se que a cooperação entre as empresas da CPL de cervejarias artesanais de Sorocaba é preponderante para alavancar a competitividade no mercado, com 75% dos respondentes concordando com essa questão. A percepção de que a cooperação é essencial para a sustentabilidade econômica e social do setor foi sentida por todos os respondentes, de forma unânime em concordar com a questão. A Figura 17 ilustra os resultados dessa seção.

Figura 17 – Representação da 5ª seção do questionário Sorocaba



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os resultados evidenciam a importância e a relevância da cooperação entre as empresas da CPL, visto que 75% dos respondentes reconhecem que a colaboração entre as empresas os torna mais competitivos em comparação a empresas que não integram uma CPL. Os resultados mostram, também, que a cooperação entre as empresas garante a sustentabilidade econômica e social do setor, sendo consenso entre os respondentes a relevância e a valorização da cooperação para crescimento da rede como um todo.

4.3.4 Análise dos resultados dos questionários da CPL de Jaú

Dos questionários enviados à CPL de calçados de Jaú, 13 retornaram aptos para análise. As respostas dos formulários analisados ofertaram uma visão da percepção das empresas sobre a cooperação dentro da CPL. A maioria dos respondentes corroboram a ideia de que a cooperação entre empresas é benéfica em várias áreas, porém em algumas outras, a cooperação pode não ser tão eficaz, ou por necessitar de mais atenção ou por causa de os benefícios da colaboração não serem totalmente percebidos pelas empresas envolvidas.

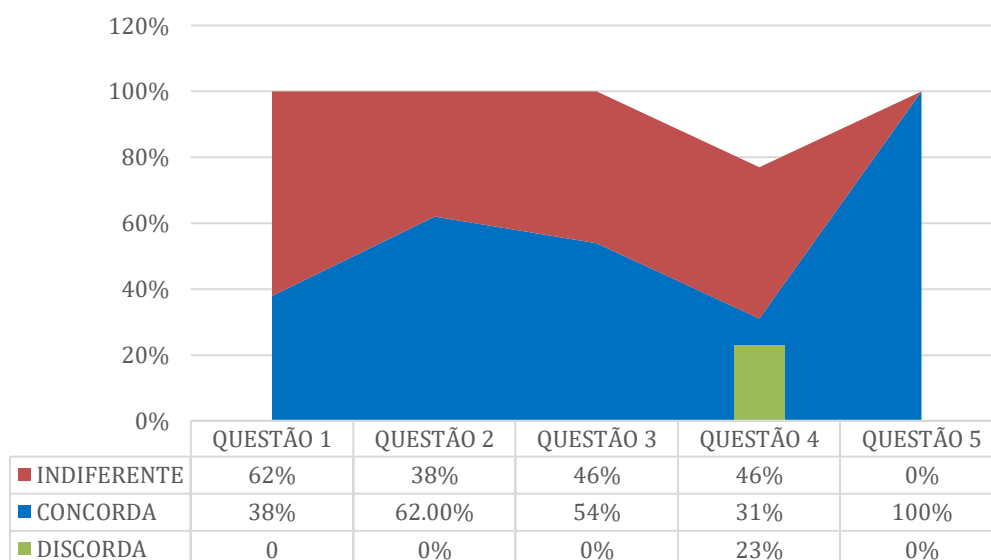
Os resultados da primeira seção do questionário, sobre cooperação interorganizacional e planejamento estratégico, mostram um cenário colaborador

dentro da CPL, porém com algumas variações de percepções entre os respondentes. 38% dos respondentes concordam que compartilham informações sobre práticas de gestão (questão 1), ao passo que 62% manifestaram indiferença ao tema. Esse percentual se inverte quando as empresas são questionadas se há colaboração mútua para resolução de problemas comuns (questão 2), ou seja, 62% concordam e 38% são indiferentes. Os resultados implicam que a cooperação, quando ocorre, tem foco direcionado para resolução de dificuldades comuns.

Observou-se que 54% dos respondentes entendem que a cooperação tem sido essencial para redução de custos (questão 3), enquanto 46% registraram ser indiferentes. Esse resultado, relativamente dividido entre concordar e indiferença, demonstra que a cooperação não tem sido uma solução clara para a redução de custos para todas as empresas. Para a maioria dos respondentes, o acesso a novos recursos (questão 4) não é característica evidenciada na cooperação entre as empresas da CPL de Jaú. O percentual de indiferentes e de discordância é significativo: 69% (46% indiferente e 23% discordam).

Todos os respondentes concordaram que a relação de confiança facilita a cooperação (questão 5), denotando um ponto positivo na interação entre as empresas da CPL. Pode-se denotar, portanto, que, em havendo confiança, as empresas sentem-se mais confortáveis para cooperar mutuamente de maneira eficaz. A Figura 18 evidencia os resultados inerentes a essa seção do questionário.

Figura 18 – Representação da 1ª seção do questionário Jaú



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

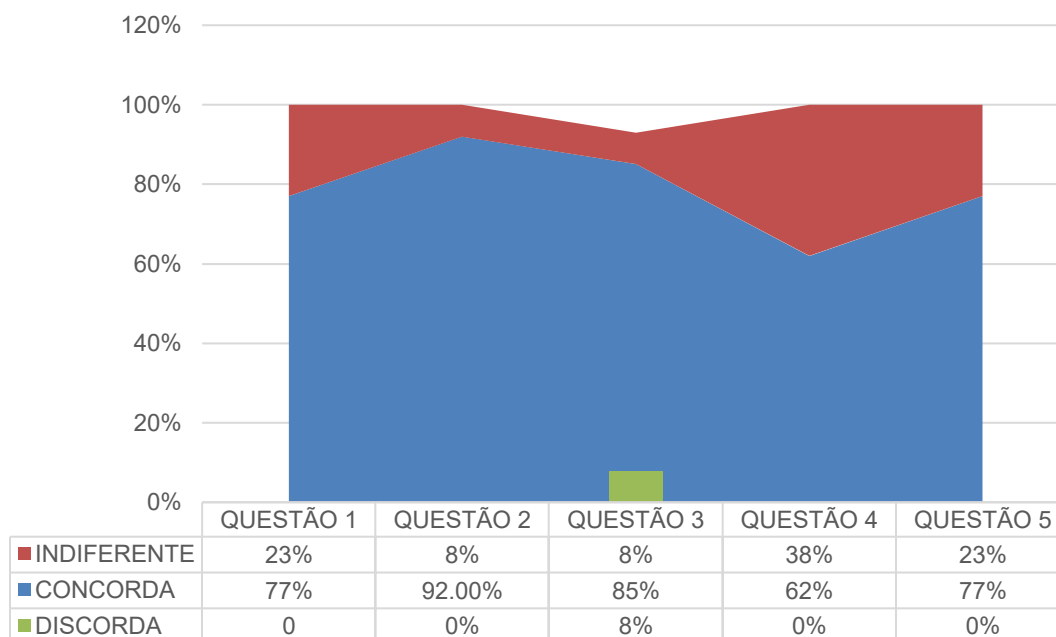
As respostas revelam uma visão predominantemente favorável em relação à colaboração dentro da CPL, com a confiança sendo um elemento essencial. No entanto, destaca-se que existem diferenças nas vivências e nos benefícios percebidos pelas empresas, sobretudo no que diz respeito ao acesso a novos recursos e à diminuição de custos.

Concernente à segunda seção do questionário, destinado a avaliar a integração entre as organizações da CPL, a maioria das respostas permite inferir que a comunicação, a cooperação e a disposição para trabalhar conjuntamente são vistas como aspectos primordiais para o sucesso dentro da CPL. Entretanto, o percentual considerável de respostas indiferentes e discordantes em algumas questões indica que a integração não é bastante efetiva.

Boa parte dos respondentes, 77%, concordam que há uma comunicação eficaz e frequente entre as empresas da CPL (questão 6). Isso denota que a troca de informações e a coordenação estão ocorrendo de forma satisfatória. Embora positiva, 23% permanecem indiferentes.

Para 85% dos respondentes há a concordância que há um esforço coletivo para melhorar a qualidade dos produtos (questão 7) e 62% entendem que há colaboração mútua para a resolução de problemas comuns (questões 8, 9 e 10). Entretanto, percentual elevado de indiferentes e 8% de discordância demonstram divergência quanto à eficácia total da colaboração neste quesito. Isso implica que algumas empresas da CPL não se envolvem ativamente na resolução de problemas comuns entre as empresas da rede. A Figura 19 desenha, em gráfico, as respostas desta seção.

Figura 19 – Representação da 2ª seção do questionário Jaú



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os resultados apresentados indicam uma tendência de integração e colaboração entre as empresas, refletindo uma visão coletiva de que a cooperação é mais vantajosa do que a competição imediata. Os esforços conjuntos, ainda que a integração não seja efetiva, impulsionam um fluxo eficiente de processos e operações dentro da rede. Há pontos que carecem de ajustes para otimizar a eficácia da cooperação na CPL, sobretudo quanto à resolução de problemas comuns, os quais, uma vez solucionados, podem render benefícios a todas as empresas envolvidas.

Os dados obtidos referentes à terceira seção do questionário indicou que há forte associação entre cooperação e inovação, com a maioria dos respondentes concordando que a colaboração influi no desenvolvimento de novas tecnologias e na melhoria dos processos.

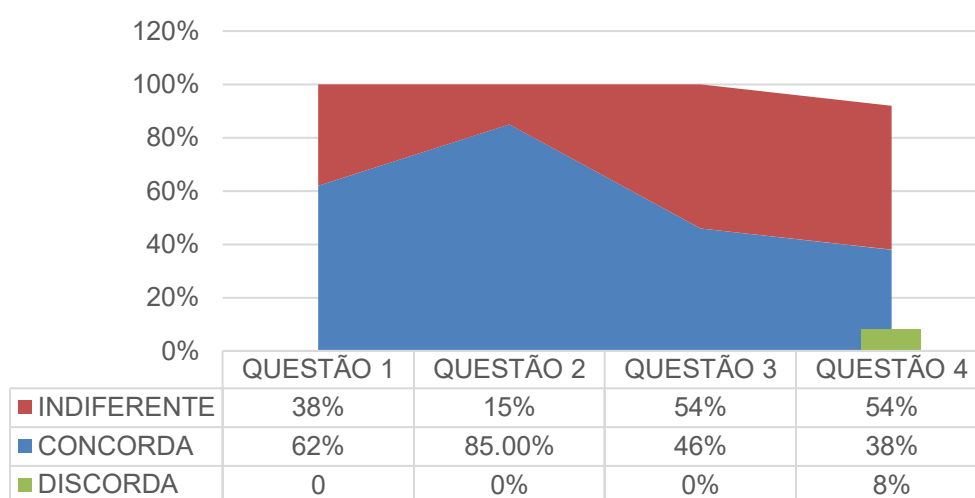
Para 62%, a cooperação é um fator importante para o desenvolvimento de novas tecnologias (questão 11). A ausência de discordância é um indicativo de que as empresas da CPL percebem a cooperação como um elemento relevante para impulsionar inovações tecnológicas. Mas uma parcela de 38% mostrou-se indiferente sobre o real impacto da cooperação neste contexto.

A inovação aberta (questão 12) tem gerado melhorias em produtos na percepção de 85% dos respondentes. Isso implica que a colaboração é uma estratégia

para aprimorar a inovação. O percentual dos que têm a percepção de indiferença quanto a esse tópico, 15%, reforça a indicação da satisfação deste quesito, além de mostrar pouca resistência a essa prática.

A cooperação é vista com cautela quando se refere a acesso a novos mercados ou canais de distribuição (questão 14). A maioria, 54%, permanece indiferente tendo como concordância 38% das respostas e 8% de discordância. Dos resultados, entende-se que a cooperação não é decisiva para acesso a novos mercados. A Figura 20 ilustra os resultados desta seção.

Figura 20 – Representação da 3ª seção do questionário Jaú



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Em linhas gerais, os resultados desta seção trazem uma percepção positiva sobre a cooperação e a inovação no desenvolvimento tecnológico. Contudo, há uma variação de percepção, sobretudo quando se trata de assuntos relacionados a parcerias para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e acesso a novos mercados.

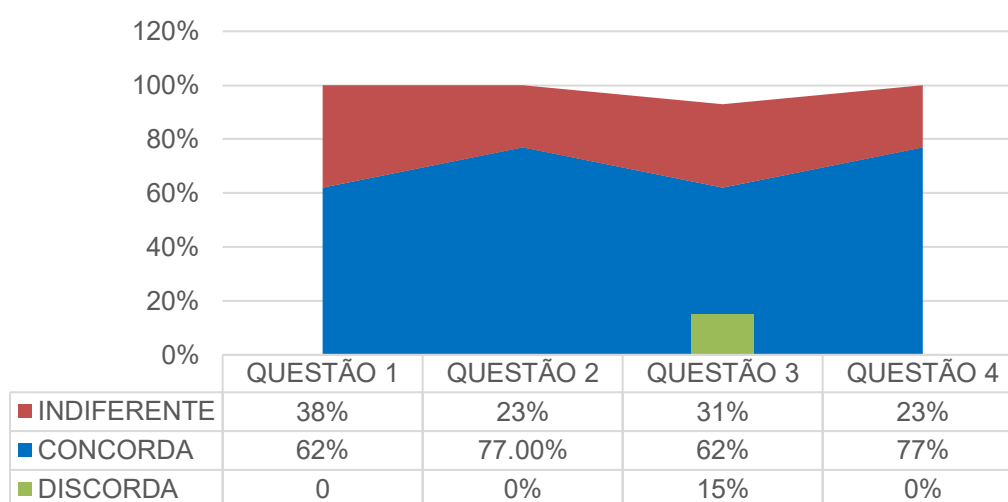
Conforme se extraiu dos resultados da quarta seção do questionário, a cooperação também se destaca como benéfica para a CPL de Jaú no tocante ao desenvolvimento das capacidades internas e ao aprimoramento das competências coletivas. As empresas da CPL, como se pode observar dos resultados, percebem vantagens na colaboração com foco no desenvolvimento organizacional, em que pese o alto percentual de indiferentes e discordantes.

A maioria dos respondentes, 62%, concordam que a colaboração causa impacto no aprimoramento das capacidades de gestão (questão 15). Isso sugere que a colaboração é vista como fundamental que gera desenvolvimento das habilidades gerenciais das organizações.

Os respondentes indicaram, em maioria, 77%, entender que o aumento das competências coletivas tem prevalência direta e positiva no desenvolvimento de produtos (questão 16). Na mesma toada, 77% concordam que a troca de conhecimento fortalece as competências técnicas e operacionais, reforçando a importância do compartilhamento de conhecimento dentro da rede (questão 18). O percentual de 23% de indiferentes indica que uma parte de empresas não identifica a troca de conhecimento como algo ligado ao fortalecimento de suas competências.

Com relação ao fato de que a cooperação pode facilitar o acesso a treinamentos e capacitações (questão 17), 62% concordaram com essa afirmativa, indicando que o trabalho colaborativo pode criar oportunidades para o aprendizado e crescimento profissional. Vale destacar que 31% dos respondentes mostraram indiferença em relação a essa temática. Uma minoria de 15% discordou da afirmativa, denotando que há uma percepção de que a cooperação não abre, necessariamente, portas para oportunidades de capacitação. A Figura 21 reproduz os resultados desta seção.

Figura 21 – Representação da 4ª seção do questionário Jaú

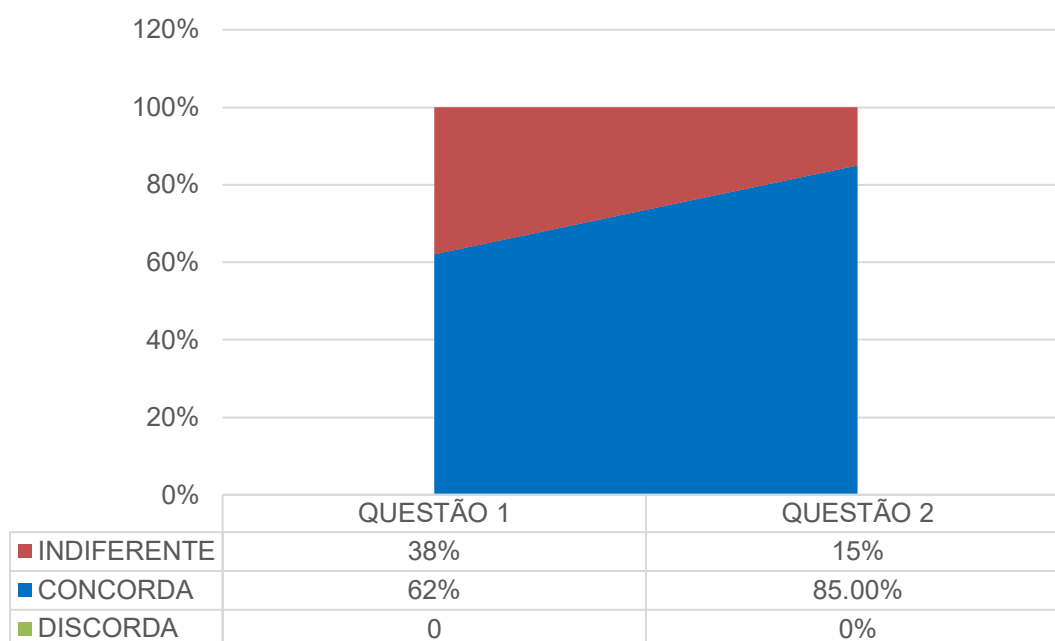


Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

As respostas retratadas na Figura 21 indicam uma percepção positiva de que a colaboração e a troca de conhecimento contribuem para o aprimoramento das capacidades de gestão e desenvolvimento de produtos. Porém, percentual considerável de respostas indiferentes e, em certos casos, discordantes, aponta para uma percepção diversificada dessas dinâmicas. A indiferença pode refletir experiência limitada ou não reconhecimento imediato de vantagens. Já as discordâncias, embora poucas, indicam que, para essa parcela de respondentes, as práticas colaborativas são insuficientes ou ineficazes.

As respostas da quinta seção do questionário revelam que a cooperação representa impacto positivo na competitividade (questão 19) e na sustentabilidade (questão 20). As empresas percebem que trabalhar em conjunto tem contribuído para a adaptação ao mercado e fortalecimento da competitividade em relação a empresas externas à CPL. Assim, 62% dos respondentes concordaram que a cooperação interorganizacional torna a empresa mais competitiva e 85% concordaram que a colaboração contribui para a sustentabilidade econômica e social do setor. Em ambas as questões, não houve discordantes. A Figura 22 retrata os resultados desta seção.

Figura 22 – Representação da 5ª seção do questionário Jaú



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Dos resultados, denota-se que as empresas da CPL de Jaú reconhecem que a colaboração e a cooperação mútuas, além de fortalecer sua posição competitiva no mercado, desempenham relevância na criação de ambiente econômico e social mais sustentável. Isso sugere a mudança de paradigma, em que as vantagens da competitividade não são vistas de forma isolada, mas como parte de um ecossistema em que a sustentabilidade, o bem-estar social e a coletividade predominam.

4.3.5 Análise dos resultados dos questionários das três CPLs

As respostas dos dados coletados nas três CPLs refletem a percepção das organizações sobre a cooperação. Considerando os públicos amostrais de cada CPL, percebe-se que a CPL de São José do Rio Preto teve mais de 80% de concordância na maioria das cinco seções do questionário, denotando uma forte aceitação da cooperação. Igualmente, a CPL de Sorocaba também teve percentuais de concordância bastante elevados, porém o pequeno número de respondentes pode ter limitado uma clareza na interpretação de que esse resultado é plenamente aplicável em toda a CPL. Na CPL de Jaú, a média de concordância foi de 70%, com variáveis notáveis nas seções relacionadas à inovação e capacidades coletivas, o que sugere falta de engajamento das empresas nessas áreas.

Observa-se, pelas respostas, que a maior parte dos respondentes da CPL de São José do Rio Preto tem percepção positiva sobre a cooperação, especialmente analisando os resultados das seções relacionadas à interação entre organizações e inovação. A CPL de Sorocaba também tem percepção positiva, destacando a alta concordância na segunda seção (100%), o que indica uma forte percepção de colaboração entre as cervejarias artesanais. Na CPL de Jaú, entretanto, as respostas ficaram equilibradas entre concordância, indiferença e discordância, indicando que as práticas de cooperação estão diversificadas, com diferentes visões sobre como essa cooperação pode afetar o desenvolvimento local e a maturidade do arranjo.

Retornaram da CPL de São José do Rio Preto 21 formulários considerados válidos para análise. Considerando as 20 questões, todas as respostas representaram 420 informações (21 respondentes X 20 questões = 420). Assim, 85% das respostas da CPL de joalheiros de São José do Rio Preto foram em concordância, 56% indiferente e 1% de discordância.

Na Tabela 3 pode-se observar o quantitativo das respostas da CPL de São José do Rio Preto, por cada seção do questionário.

Tabela 3 – Quantitativo das respostas do questionário CPL SJRP

Seção	Concorda	Indiferente	Discorda	Resposta X Questão
1	92	11	2	21 X 5 = 105
2	98	7	0	21 X 5 = 105
3	60	21	3	21 X 4 = 84
4	71	13	0	21 X 4 = 84
5	38	4	0	21 X 2 = 42
Total %	359 (85%)	56 (14%)	5 (1%)	420 (100%)

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os formulários válidos da CPL de Sorocaba foram oito. Considerando as 20 questões, todas as respostas representaram 160 informações (8 respondentes X 20 questões = 160). Assim, 85% das respostas da CPL de cervejarias artesanais de Sorocaba foram em concordância, 9,4% indiferente e 4% de discordância.

Na Tabela 4 pode-se observar o quantitativo das respostas da CPL de Sorocaba, por cada seção do questionário.

Tabela 4 – Quantitativo das respostas do questionário CPL Sorocaba

Seção	Concorda	Indiferente	Discorda	Resposta X Questão
1	33	4	3	8 X 5 = 40
2	40	0	0	8 X 5 = 40
3	27	4	1	8 X 4 = 32
4	25	5	2	8 X 4 = 32
5	14	2	0	8 X 2 = 16
Total	139 (85,6%)	15 (9,4%)	6 (4%)	160 (100%)

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Observa-se que 13 foram os formulários válidos da CPL de Jaú. Considerando as 20 questões, todas as respostas representaram 160 informações (13 respondentes X 20 questões = 160). Assim, 66,3% das respostas da CPL de calçados de Jaú foram em concordância, 31% indiferente e 2,7% de discordância.

Na Tabela 5 pode-se observar o quantitativo das respostas da CPL de Jaú, por cada seção do questionário.

Tabela 5 – Quantitativo das respostas do questionário CPL Jaú

Seção	Concorda	Indiferente	Discorda	Resposta X Questão
1	37	25	3	13 X 5 = 65
2	51	13	1	13X 5 = 65
3	30	21	1	13 X 4 = 52
4	36	15	2	13 X 4 = 52
5	19	7	0	13 X 2 = 26
Total	173 (66,3%)	81 (31%)	7 (2,7%)	260 (100%)

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os resultados das três CPLs indicam que, de maneira geral, a cooperação é um elemento reconhecido como valioso para o desenvolvimento local e maturidade do arranjo, mas sua aplicação prática varia dependendo do contexto e das nuances de cada CPL. A cooperação nas CPLs de São José do Rio Preto e de Sorocaba parecem estar mais solidificadas, destacando que a interação é bastante forte na CPL de Sorocaba. A CPL de Jaú apresenta percepção mais dividida, sobretudo nos quesitos de inovação e suas capacidades coletivas.

4.3.6 Análise de conteúdo grupo focal da CPL de São José do Rio Preto

A análise de conteúdo do grupo focal com representantes da CPL de Joalheiros de São José do Rio Preto destina-se a compreender as percepções e experiência dos participantes acerca da cooperação dentro da CPL. Através da identificação e categorização dos códigos, extraídos das falas dos respondentes, após degravação e textualização (Apêndice E), pode-se observar os benefícios e os desafios que envolvem a colaboração entre as empresas da referida rede. Aspectos como espírito de parceria, desafios da concorrência, os impactos positivos da cooperação e os desafios relacionados à adaptação tecnológica foram temas centrais da conversação.

Com base no referencial teórico e objetivos da pesquisa, os códigos foram identificados a partir da inferência deste pesquisador e da frequência com que aparecem na textualização. Desta feita, dez códigos foram identificados: espírito de parceria, benefícios da colaboração, apoio institucional e expectativas de continuidade da colaboração, expectativas de futuro da cooperação, impacto da cooperação no amadurecimento e crescimento da CPL, todas com seis frequências; desafios da concorrência, benefícios da redução de custos, ambos com três frequências; desafios

no processo de inovação e adaptação tecnológica e desafios ambientais e de custos, com duas frequências. Tais códigos foram agrupados em três categorias: Colaboração e Parceria; Desafios da Cooperação; Impactos da cooperação no desenvolvimento da CPL.

A escolha da categoria Colaboração e Parceria justifica-se pela ênfase nas falas dos respondentes sobre a importância da cooperação, como uma prática essencial para o fortalecimento das relações e do desenvolvimento das ações coletivas. Os códigos a ela agrupados refletem uma percepção coletiva de que o trabalho conjunto é a chave para o sucesso, permitindo o crescimento mútuo, a troca de recursos e o estabelecimento de ambiente de confiança e apoio institucional.

A categoria Desafios da Cooperação foi selecionada com base nas frequências de códigos que destacam obstáculos e dificuldades enfrentados pelos participantes no processo colaborativo. Os códigos que a identificam possibilitaram a caracterização dos principais pontos de tensão e as barreiras que surgem no contexto da cooperação.

Códigos identificados por refletirem a percepção dos respondentes sobre os efeitos tangíveis e intangíveis da cooperação, no fortalecimento e evolução do ambiente produtivo na CPL, justificaram a criação da categoria Impactos da Cooperação no Desenvolvimento da CPL. A escolha dessa categoria se baseou na perspectiva de que a cooperação gera benefícios imediatos e duradouros no desenvolvimento da CPL, promovendo o amadurecimento e a sustentabilidade da rede. O Quadro 25 retrata os códigos agrupados nas respectivas categorias e suas frequências.

Quadro 25 – Categorias e Códigos CPL SJRP

Categoria	Código	Frequência
Colaboração e Parceria	Espírito de parceria	6
	Benefícios da colaboração	6
	Apoio institucional	6
	Expectativas de continuidade da colaboração	6
Desafios da Cooperação	Desafios da concorrência	3
	Desafios no processo de inovação e adaptação tecnológica	2
	Desafios ambientais e de custo	2
Impactos da Cooperação no Desenvolvimento da CPL	Benefícios de redução de custos	3
	Impactos da cooperação no amadurecimento e crescimento da CPL	6
	Expectativas de futuro para a cooperação	6

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir das respostas dos entrevistados e em consonância com os códigos e categorias estabelecidas, a análise evidencia uma dinâmica positiva de colaboração entre as empresas da CPL de Joalheiros de São José do Rio Preto. A maioria dos respondentes ressaltou os benefícios da parceria, destacando o fortalecimento do espírito cooperativo, a redução de custos por meio de compras conjuntas e o apoio de entidades como a AJORESP, o SEBRAE e o SENAI.

Contudo, a cooperação não acontece sem desafios. A competição saudável entre as empresas foi mencionada como um fator que, apesar de não prejudicar a parceria, impõe dificuldades, especialmente no que diz respeito à disputa por clientes. Ademais, o conservadorismo do setor joalheiro e as dificuldades para adaptação às novas tecnologias também foram apontadas como obstáculos de grande monta.

Outro ponto a se destacar é a questão da sustentabilidade e das restrições ambientais, que têm gerado aumento de custos. Entretanto, os respondentes indicaram que essas questões são tratadas de forma individual por cada empresa, sem prejudicar a cooperação geral.

Revela-se, por fim, que a cooperação representa positividade e tem impacto direto no amadurecimento da CPL, com ações coletivas, coordenadas pela governança da rede, a AJORESP. Essa cooperação contribui para o crescimento do polo, sua expansão para mercados internacionais e a habilidade de enfrentar desafios econômicos.

Considerando, destarte, os objetivos da pesquisa, as respostas advindas do grupo focal com representantes de empresas da CPL de Joalheiros de São José do Rio Preto corroboram a ideia de que a cooperação facilita o crescimento das empresas individualmente, tornando-as mais competitivas, como também eleva a maturidade da CPL como um todo, impactando positivamente a economia local e ampliando mercados das empresas.

4.3.7 Análise de conteúdo grupo focal da CPL de Sorocaba

A análise do grupo focal da CPL de cervejarias artesanais de Sorocaba reporta que a colaboração entre as empresas é sólida e se baseia em uma amizade forte, com todos os respondentes destacando os benefícios de estarem unidos, seja para compartilhar conhecimentos, reduzir custos e melhorar a visibilidade do setor. Da leitura da textualização do grupo focal e considerando a inferência, pertinente no

processo de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011), foram identificados onze códigos, em virtude das frequências que aparecem nas falas dos respondentes, visualizada na textualização do grupo focal (Apêndice F). Os códigos são: apoio mútuo, redução de custos, ambos com sete frequências; inovação e troca de conhecimentos, investimento em capacitação, ambas com seis frequências; colaboração informal, visibilidade e reconhecimento, logística e sincronia, governança e processos formais, todos com cinco frequências; criação de comunidade, mentalidade e competitividade e aprendizado por meio de intercâmbios e especialistas, todos com quatro frequências. A partir da identificação dos códigos, foram criadas categorias para agrupá-los, sendo elas: Colaboração e cooperação; Benefícios da cooperação; Desafios da cooperação; Capacitação e suporte.

A categoria Colaboração e cooperação foi escolhida por conta da importância central que os respondentes atribuíram à colaboração no contexto das cervejarias. Da leitura da textualização, vislumbrou-se que a colaboração entre as empresas da CPL cervejeira supera o simples ato de troca ou auxílio, sendo considerada valor essencial para o funcionamento e crescimento do grupo.

A categoria batizada como Benefícios da cooperação foi elencada porque se mostrou uma das mais recorrentes nas falas dos respondentes. Quase todos os respondentes mencionaram, de alguma forma, as vantagens que a cooperação oferece, tanto em termos econômicos quanto tangíveis. Essa categoria, inclusive, abrange a percepção dos respondentes no que concerne a ganhos competitivos por integrarem uma rede colaborativa.

A categoria Desafios da cooperação foi construída a partir da constatação, através dos códigos identificados, de que existem dificuldades consideráveis na CPL, em que pese os benefícios da cooperação, amplamente reconhecidos pelos respondentes. Esses desafios são temas recorrentes e, para fortalecimento e solidez da cooperação, mister se faz que as empresas os enfrentem e resolvam essas questões. Portanto, essa categoria é essencial para entender as limitações e os obstáculos que eventualmente possam prejudicar a cooperação.

Tendo em vista ter a maioria dos respondentes mencionado a necessidade de aprimoramento contínuo dentro da CPL, com foco em formação técnica e fortalecimento da rede de conhecimento, foi criada a categoria Capacitação e suporte. Os desafios e benefícios relacionados à capacitação emergiram de forma conspícua, evidenciando que, para que a cooperação seja efetivamente eficaz, é necessário

garantir que todos os envolvidos possuam as competências ideais para suplantar as demandas do mercado e dos processos da produção cervejeira. O Quadro 26 apresenta os códigos agrupados nas respectivas categorias e suas frequências.

Quadro 26 – Categorias e Códigos CPL Sorocaba

Categoria	Código	Frequência
Colaboração e Amizade	Espírito de colaboração e amizade	5
	Compartilhamento de conhecimento e inovação	4
	Benefícios econômicos e redução de custos	4
	Visibilidade e fortalecimento do mercado	4
Desafios da Cooperação	Desafios da logística e formalização	5
	Competição x cooperação	3
	Governança e estruturação de processos	3
	Padronização e adaptação de processos	3
Capacitação e Apoio Institucional	Capacitação e apoio institucional	5
Expectativas de Futuro	Futuro e evolução da cooperação	6

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Extrai-se, da presente análise, que a cooperação entre as empresas da CPL de Cervejarias Artesanais de Sorocaba é preponderante para o amadurecimento e o desenvolvimento da rede. Os benefícios mais mencionados pelos respondentes incluem a redução de custos e o intercâmbio de conhecimentos técnicos. As relações de amizade e a cooperação mútua entre os integrantes da CPL são apresentadas como esteios da rede colaborativa, enfatizando-se que, não fora esse espírito de união, a visibilidade e o sucesso até então alcançados pelas empresas na CPL não teriam sido possíveis.

Entretanto, a cooperação enfrenta desafios, especialmente em termos de logística, governança e formalização de parcerias. A padronização das práticas, embora reconhecida como necessária, é vista com cautela por algumas empresas, que valorizam suas próprias flexibilidades na produção. Independentemente dessas dificuldades, os respondentes mostraram-se otimistas quanto ao futuro da CPL, com expectativas de que a cooperação continue a impulsionar o polo cervejeiro, proporcionando reconhecimento crescente no cenário nacional.

A pesquisa indica que a evolução da cooperação é essencial para o amadurecimento da CPL e para a expansão das cervejarias para novos mercados. Indica também que a intensificação das parcerias estratégicas pode proporcionar uma maior capacidade de inovação, imprescindível para manter a competitividade no cenário nacional e, quiçá, internacionalizar suas produções. A continuidade desse

processo colaborativo, portanto, impulsiona a diversificação de produtos, consolidando a relevância da CPL.

4.3.8 Análise de conteúdo grupo focal da CPL de Jaú

A análise das respostas do grupo focal realizado com representantes de empresas da CPL de calçados de Jaú revela uma percepção dividida sobre a influência da cooperação na rede. Embora haja reconhecimento da importância dessa prática, a confiança nas práticas cooperativas é baixa e os benefícios da cooperação não são sentidos de forma clara ou imediatos. Alguns dos respondentes acreditam que a cooperação só traria vantagens se todos se beneficiassem igualmente. Outros apontam que a falta de incentivos e o peso de questões estruturais, como a carga tributária e a competitividade com produtos estrangeiros, limitam as ações colaborativas.

A inferência feita pelo pesquisador, a partir das leituras da textualização do grupo focal, possibilitou a identificação de sete códigos, em virtude das frequências que aparecem (Apêndice G). Os códigos identificados foram: Cooperação necessária, Desconfiança e Falta de benefícios, todas com onze frequências, Desafios à cooperação, com oito frequências, Maturidade das CPL, com seis frequências, Apoio à cooperação e Expectativas futuras, ambas com cinco frequências. Tais códigos foram agrupados em cinco categorias: Percepções sobre a Cooperação, Desafios à Cooperação, Maturidade das CPLs, Apoio à Cooperação e Expectativas Futuras.

Justifica-se a criação da categoria Percepções sobre a Cooperação pelo fato de ela refletir um conjunto de opiniões mistas, evidenciando o reconhecimento da cooperação como elemento vital para o setor e as limitações percebidas em sua implementação. Muitas respostas insinuam que a cooperação é essencial para o desenvolvimento local, mas destacam a ausência de benefícios tangíveis imediatos, gerando ceticismo e desconfiança. Essa falta de percepção de resultados imediatos causa hesitação. Essa categoria, portanto, se origina da dualidade entre a necessidade de cooperar e os obstáculos internos que enfraquecem sua efetividade

A categoria Desafios à Cooperação engloba as dificuldades práticas enfrentadas pelos respondentes ao tentar implementar ou fortalecer redes de cooperação. A falta de confiança entre as empresas, escassez de mão de obra qualificada e ausência de incentivos fiscais foram frequentemente citadas como

barreiras significativas. A comparação com outras regiões mais competitivas também representa fator desestimulante. Essa categoria, portanto, reflete as dificuldades que limitam o avanço da cooperação na CPL.

A categoria Maturidade das CPLs enfatiza a necessidade de um fortalecimento das práticas colaborativas, que ainda carecem de direcionamento estratégico. A categoria criada refere-se à avaliação dos respondentes sobre o nível de desenvolvimento das práticas colaborativas no setor calçadista. A maioria dos respondentes indicam que a visão limitada e a competição desleal com produtos importados são os principais obstáculos para alavancar a maturidade das CPLs.

A categoria Apoio à Cooperação ecoa a ideia das iniciativas existentes voltadas ao fomento da colaboração entre empresas, das quais se destacam os programas de capacitação e as parcerias com entidades. Apesar dos esforços institucionais, entretanto, alguns dos respondentes relataram que não tiveram acesso pleno ou adequado a essas iniciativas. Nesta categoria, portanto, destaca-se a necessidade do aprimoramento para a obtenção do apoio institucional, a fim de que as práticas cooperativas se tornem mais eficazes.

A categoria Expectativas Futuras abrange as projeções dos respondentes sobre o potencial da cooperação para o futuro, ainda que prevaleça o ceticismo presente nas falas. Apesar de considerar a cooperação como oportunidade de crescimento, a maioria dos respondentes acreditam que as mudanças necessárias no comportamento das empresas ocorrerão de forma lenta e inepta. As expectativas estão centradas na melhoria das tecnologias e um eventual alinhamento das mentalidades empresariais para que a cooperação possa florescer. Essa categoria traduz a esperança cautelosa de que a cooperação possa se tornar mais sólida e funcional na CPL. O Quadro 27 apresenta os códigos identificados agrupados nas respectivas categorias e suas frequências.

Quadro 27 – Categorias e Códigos CPL Jaú

Categoria	Código	Frequência
Percepção à Cooperação	Cooperação necessária	11
	Desconfiança	11
	Falta de benefícios	11
	Desafios à cooperação	8
Maturidade das CPLs	Maturidade da CPL	6
Apoio à Cooperação	Apoio à cooperação	5
Expectativas Futuras	Expectativas futuras	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise das respostas do grupo focal proporciona uma visão multifacetada sobre a cooperação na CPL de calçados de Jaú, desvelando, por um lado, o reconhecimento da relevância estratégica da cooperação, mas, de outra ótica, uma desconfiança generalizada nas práticas cooperativas. Em que pese a concordância sobre a importância da cooperação, alguns expressam uma percepção negativa em relação aos benefícios diretos e imediatos dessa colaboração, realçando uma falta de confiança nas relações cooperativas existentes. A desconfiança é particularmente visível no entendimento de que a cooperação só seria vantajosa se todos os membros se beneficiassem de forma igualitária.

A análise da maturidade da CPL também se apresenta como preocupante, posto que a maioria dos respondentes reconhecem que a rede ainda não atingiu um estágio de amadurecimento satisfatório. A falta de coesão entre as empresas e a ausência de uma estratégia conjunta dificultam o fortalecimento e a expansão da CPL. O desafio da competitividade, sobretudo ante aos produtos importados, configura-se como um obstáculo preponderante, vez que as empresas locais enfrentam dificuldades em competir. Assim, a cooperação não oferece, de maneira imediata, vantagens competitivas suficientes para motivar os empresários a se engajarem ativamente nas ações colaborativas da CPL.

Dos resultados obtidos, fica evidenciado que, apesar do reconhecimento da importância da cooperação, a desconfiança, a falta de incentivos adequados e os desafios estruturais são barreiras substanciais para o pleno desenvolvimento de ações cooperativas na CPL calçadista de Jaú. A maturidade da CPL, na ótica dos respondentes, está em um estágio incipiente, com a falta de união estratégica entre as empresas e a dificuldade de competir com produtos estrangeiros como obstáculos consideráveis. Ademais, a capacitação, identificada como uma oportunidade de crescimento, carece de maior efetividade e acesso para realmente contribuir com o fortalecimento da cooperação.

5 DISCUSSÃO

Neste capítulo apresenta-se a comparação dos achados desta pesquisa com argumentação existente na literatura acadêmica sobre a influência de cooperação nas redes interorganizacionais, apontando eventuais convergências ou divergências dos resultados. O objetivo do descrito neste capítulo é proporcionar uma compreensão mais aprofundada do impacto da cooperação nas dinâmicas econômicas e sociais das CPLs, destacando as implicações práticas para o fortalecimento e a sustentabilidade dessas redes.

Inicialmente cabe ressaltar a relevância em estudar o impacto da cooperação nas redes cooperativas, pois a prática corporativa, nos termos de Maracajá e Monticelli (2024), aprimora a eficácia das organizações por meio da interação entre elas, possibilitando acessos a recursos importantes ou tecnologias, facilitando a criação de novos produtos e a expansão para novos mercados, alavancando a economia local. A cooperação pode facilitar o alcance de metas e a implementação de políticas, por meio do esforço conjunto e do uso compartilhado de recursos, além de proporcionar o desenvolvimento e a maturidade dos arranjos organizacionais.

Exemplificando essa relevância, destacam-se o advento do novo decreto estadual (68.648/2024) que instituiu o Programa SP Produz, com a finalidade de estimular o fortalecimento das CPLs paulistas através da governança e da cooperação, bem como a evolução do então APL de Semijoias de Limeira. Martiniano (2022) realizou estudo indicando que o então APL de semijoias de Limeira apresentava deficiências que o caracterizavam como APL de baixo desempenho, além de não apresentar algumas condições próprias para a composição de um APL, dentre elas a interação e a cooperação entre seus membros. O estudo também apontou que a governança não se mostrava contundente para desenvolver a integração e a cooperação entre os atores do APL (Martiniano, 2022). Contrastando o apurado, em uma clara visão de evolução nas tratativas no quesito aglomerados produtivos, a SDE elaborou o Decreto Estadual 68.648/2024, que deu maior reconhecimento e valorização à governança das CPLs. Em paralelo, observou-se uma evolução na cooperação entre as empresas do então APL de semijoias de Limeira, aumentando o desempenho operacional do aglomerado, culminando na progressão no nível de maturidade, conforme classificação da SDE de 2024, de APL em desenvolvimento para CPL consolidada.

Em seguida, faz-se necessário traçar considerações acerca do Decreto 68.648/2024, que serviu de base para a compreensão da evolução, ou involução, das CPLs paulistas, considerando fatores existentes. É prerrogativa da Administração Pública a elaboração de normas e políticas públicas para o desenvolvimento econômico e social. Logo, vê-se como assertiva a elaboração do Decreto em apreço, sobretudo porque vislumbrou dar maior visibilidade às nuances de cooperação interorganizacional, além de valorizar e reconhecer a importância das governanças das respectivas CPLs.

Da análise feita do referido documento estatal, alguns pontos foram considerados desconexos, sem que ocasione algum prejuízo ou impeditivo à estruturação e aplicação do Programa SP Produz, criado pelo Decreto, sugerindo-se melhor observação por parte da administração respectiva. Dentre eles, destaca-se a conceituação dada à CPL, que evidencia a importância da governança como elemento central, o que pode excluir iniciativas emergentes de redes corporativas que não dispõem ainda de governança estruturada, como é o caso do Aglomerado Produtivo, descrito como CPL em estágio inicial de maturidade.

A CPL é iniciativa do governo paulista. Sua denominação anterior é APL, termo de variadas conceituações, mas nacionalmente conhecidas. Machado Júnior *et al.* (2023) discorrem que APL trata-se de uma rede de cooperação de empresas agrupadas geograficamente, interagindo capacidades produtivas e cooperando mutuamente para alcançar vantagens competitivas. A definição de CPL, conforme o Decreto 68.648/2024, é a concentração geográfica de micro, pequenas e médias empresas de mesmo segmento, as quais, tuteladas por uma governança comum, agem em cooperação com entidades públicas e privadas, contribuindo para o desenvolvimento econômico da localidade onde estão inseridas.

Considerando as conceituações de APL e CPL, vislumbram-se pontos em comum e divergentes: tanto a CPL como o APL destacam a importância da colaboração entre empresas e com instituições, visando ao fortalecimento do setor produtivo local; ambas as conceituações descrevem a promoção do desenvolvimento econômico da região, através da sinergia gerada pela proximidade e pela colaboração; os conceitos também envolvem a participação de micro, pequenas e médias empresas. Entretanto, os conceitos também abarcam divergências: a CPL tem foco na concentração de empresas de um mesmo setor ou segmento, enquanto o APL envolve uma união de empresas e instituições de variados segmentos; a CPL firma a

condição de uma estrutura de governança comum, ao passo que o APL se concentra na interação e na cooperação mútua, não distinguindo sobre estrutura de governança; ambos os conceitos visam otimizar a produtividade e vantagens competitivas, porém o APL enfatiza a ideia de que as empresas se unem para alcançar resultados os quais não conseguem atingir individualmente, enquanto a CPL concentra-se na cooperação dentro de um setor específico.

Dadas as convergências e divergências nos conceitos de APL, sugestiona-se uma definição que engloba essas nuances. Assim, considera-se CPL como “um ecossistema econômico caracterizado pela aglomeração geográfica de micro, pequenas e médias empresas de um setor específico que, sob uma governança colaborativa, cooperam de forma sinérgica com entidades públicas e privadas, propiciando a troca de conhecimentos, a inovação e a melhoria contínua, visando a otimização de processos, ampliação da competitividade, geração de valor econômico e social e desenvolvimento sustentável da região”, definição proposta pelo autor da presente pesquisa.

Em outra seara, há uma outra discrepância considerável. O Decreto estabelece uma classificação das CPLs em quatro níveis de maturidade: aglomerado produtivo, em desenvolvimento, consolidada e madura. Essa classificação é baseada em critérios de governança, diversidade de atores e elos, impactos econômicos e capacidade de internacionalização, conforme definidos no Edital de Chamamento Público destinado a conferir o reconhecimento das CPLs, nos termos do Decreto. No entanto, ao analisar as CPLs alvo desta pesquisa, Joalheiros de São José do Rio Preto, classificada como CPL em desenvolvimento, Cervejaria Artesanal de Sorocaba, classificada como CPL consolidada e Calçados de Jaú, classificada como CPL madura, observa-se uma discrepância notável entre a classificação das CPLs, conforme os resultados da pesquisa e os critérios estabelecidos pelo Decreto, sugerindo que os critérios de classificação, tal como definidos, não se aplicam de forma adequada a todos os contextos regionais e setoriais.

Assim, a pesquisa mostrou que a CPL de joalheiros de São José do Rio Preto possui um alto nível de cooperação, governança estruturada e benefícios claros para as empresas, como a redução de custos e a troca de conhecimento. Embora a cooperação esteja bem estabelecida, ainda existem desafios relacionados à resistência à adaptação tecnológica e à competição entre as empresas. Esse cenário sugere que a CPL de São José do Rio Preto está em um estágio de desenvolvimento,

o que, à primeira vista, parece alinhado com a classificação do Decreto. Todavia, considerando o alto grau de colaboração entre as empresas, o suporte das entidades locais, como a AJORESP, SEBRAE e SENAI e os impactos positivos na economia local, poderia argumentar-se que a CPL de São José do Rio Preto está em um estágio de maturidade mais avançado do que a classificação sugere.

Na mesma esteira, observa-se que a CPL de Calçados de Jaú está classificada como madura, nos termos do Decreto. No entanto, os resultados da pesquisa indicam que a CPL enfrenta sérias dificuldades de coesão, falta de confiança entre os membros e desafios estruturais significativos. A desconfiança generalizada nas práticas corporativas e a percepção de que a cooperação não oferece benefícios imediatos são indicadores de uma rede ainda imatura. A falta de estratégias coletivas claras, a dificuldade de adaptação às demandas do mercado, especialmente frente à concorrência internacional e a ausência de uma governança efetiva corroboram a ideia de que a CPL de Calçados de Jaú está em um estágio incipiente de desenvolvimento. Destarte, a classificação de madura não condiz com a realidade observada, dependendo de uma análise mais aprofundada das ações cooperativas e das perspectivas futuras.

A principal justificativa para a divergência entre a classificação das CPLs e os critérios estabelecidos no Decreto 68.648/2024 reside na complexidade e na especificidade dos contextos locais que influenciam o estágio de maturidade das CPLs. O Decreto e o respectivo Edital, embora úteis como um guia geral, podem não capturar, de forma adequada, as dinâmicas específicas de cada CPL, mormente em regiões e setores com características próprias. Cada uma das CPLs estudadas está em um nível de maturidade diferente, mas a classificação rígida imposta pelo Decreto não leva em consideração variáveis como a intensidade das relações de cooperação, o impacto das entidades de apoio e a capacidade de as CPLs se adaptarem às mudanças do mercado. Revisar os critérios de classificação, levando em consideração tais variáveis, garantiria uma análise mais precisa e condizente com a realidade de cada região e setor.

A partir dos resultados coletados por meio das duas ferramentas de coleta de dados, questionário e grupo focal, é possível observar nuances e variações no entendimento e na aplicação da cooperação entre as empresas das CPL de joalheiros de São José do Rio Preto, de cervejarias artesanais de Sorocaba e de calçados de Jaú. As percepções não são homogêneas em todas as CPLs. A cooperação é

reconhecida de forma geral como um fator de valor para o desenvolvimento local (Dalla Vecchia, 2006; Lima, 2017), mas sua eficácia depende diretamente das características específicas de cada CPL, como o grau de maturidade, a confiança entre os membros da rede e os desafios enfrentados pelo setor (Alves; Jacovine; Nardelli, 2012).

Na CPL de joalheiros, os dados indicam uma forte aceitação da cooperação, em consonância com Santos, Olave e Rocha (2021). Tanto nas respostas dos questionários quanto nas discussões do grupo focal, a colaboração é vista como um facilitador do crescimento individual das empresas e da maturidade da própria CPL. A cooperação permite redução de custos e uma troca constante de conhecimento técnico (Silva *et al.*, 2004; Araujo; Brandão, 2017). Entretanto, desafios como a competição saudável entre as empresas, a qual pode gerar conflitos de interesse e a resistência ao uso de novas tecnologias, são barreiras que devem ser levadas em consideração.

A CPL de cervejarias artesanais de Sorocaba apresenta um panorama semelhante, com alto grau de cooperação e benefícios evidentes, como a redução de custos e intercâmbio de conhecimentos técnicos. A pesquisa, porém, aponta desafios relacionados à governança, padronização das práticas e formalização das parcerias. A cooperação na rede é sustentada por relações de amizade e um forte espírito de união, elementos que facilitam a colaboração (Boava *et al.*, 2023). Por fim, a resistência a uma padronização das práticas de produção, ainda que vista como uma questão de flexibilidade para as empresas, também pode dificultar a implementação de ações colaborativas mais coordenadas e estratégias conjuntas de mercado.

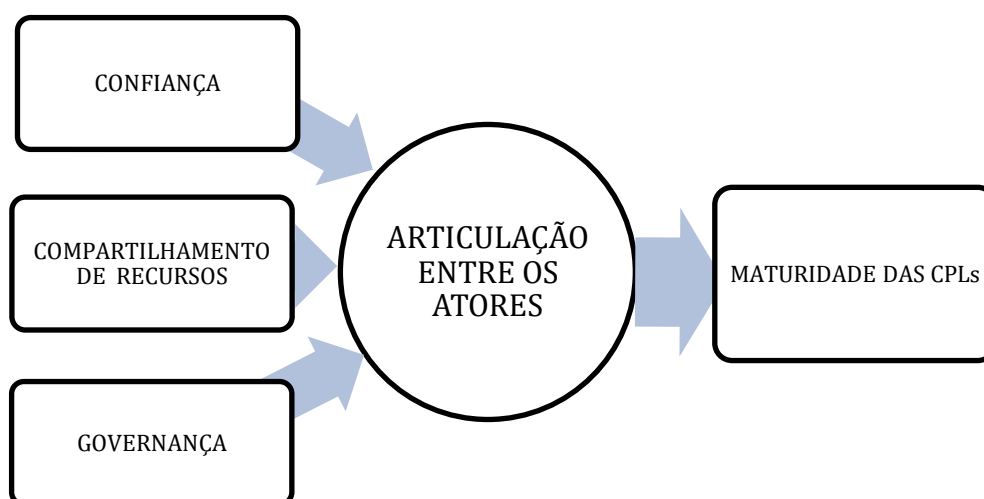
Os resultados da CPL de calçados de Jaú denotam um cenário mais complexo e desafiador. Da mesma forma que os participantes do grupo focal reconhecem a importância da cooperação, reconhecem também que a desconfiança entre as empresas e a falta de benefícios imediatos são obstáculos para um engajamento mais profundo. A competição com produtos importados e a percepção de que a cooperação não gera vantagens competitivas claras e imediatas impossibilitam a construção de uma rede de cooperação forte. Em contextos de confiança baixa e com os benefícios de colaboração não estando imediatamente visíveis, a cooperação tende a ser mais superficial e menos eficaz (Machado Júnior *et al.*, 2023). O estudo apontou, também, que, na percepção das empresas do CPL de Jaú, a falta de uma estratégia conjunta e a ausência de uma governança efetiva são barreiras críticas para o amadurecimento da CPL.

Assim, no confronto com a literatura acerca do tema cooperação interorganizacional, os resultados da pesquisa corroboram desafios e benefícios

típicos de redes colaborativas, ao passo que destacam aspectos específicos de cada setor que influenciam diretamente o sucesso ou o fracasso da cooperação. As redes com ações colaborativas mais solidificadas, como as de joalheiros de São José do Rio Preto e cervejarias artesanais de Sorocaba, redundam em crescimento econômico, expansão de mercados e maior poder de competitividade. No oposto, dificuldades como as encontradas na CPL de calçados de Jaú, onde a desconfiança e a falta de coesão estratégica predominam, são elementos que podem retardar o processo de amadurecimento da rede e minar o impacto positivo da cooperação.

A evolução das CPLs, portanto, está diretamente ligada ao nível de articulação entre as empresas participantes. Três fatores fundamentais atuam como variáveis centrais nesse processo: confiança, compartilhamento de recursos e governança. A confiança entre os agentes econômicos é essencial para a sustentabilidade das interações; o compartilhamento de recursos potencializa ganhos, favorece a inovação e melhora a capacidade produtiva; uma governança estruturada define regras claras, facilita a coordenação das ações coletivas e assegura a perenidade das relações cooperativas. A interação entre esses elementos fortalece a cooperação interorganizacional e impulsiona a maturidade da CPL. A Figura 23 ilustra, diagramalmente, o principal achado desta pesquisa.

Figura 23 – Articulação entre empresas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

O alicerce teórico desta pesquisa foi a Teoria da Cooperação de Axelrod (1984). Os achados da pesquisa evidenciam como os princípios dessa teoria, mormente a ideia de “*tit for tat*” se aplicam e influenciam a dinâmica colaborativa entre as empresas, com as empresas adotando comportamento cooperativo e reciprocidade, em que a confiança e a troca contínua de benefícios se mantiveram. A Teoria da Cooperação de Axelrod (1984) sugere que a cooperação se sustenta quando as partes envolvidas percebem benefícios mútuos a longo prazo, o que foi confirmado nos resultados da pesquisa.

No entanto, a pesquisa também apresenta um adicional à referida teoria, ao demonstrar que, em cenários de desconfiança, caso apurado na CPL de calçados de Jaú, a cooperação não se mantém eficaz, contrariando o princípio estipulado por Axelrod (1984), que pressupõe a persistência da colaboração quando ambas as partes esperam reciprocidade (Dilema do Prisioneiro). Como visto na CPL de Jaú, a falta de uma estratégia conjunta e a competição com produtos importados indicam que a cooperação é superficial, vez que não há um ciclo de reforço positivo, no qual as empresas confiam no comportamento cooperativo mútuo. Tais achados ampliam a compreensão da teoria ao sugerir que, em determinados contextos de alta competição e falta de governança, a colaboração pode ser infeliz, em que pese a teoria sugerir que o comportamento competitivo sempre terá recompensa recíproca.

Denota-se que as práticas de cooperação têm impacto direto no crescimento e na maturidade das CPLs. Nas CPLs de São José do Rio Preto e Sorocaba, a cooperação é vista como um facilitador do desenvolvimento, com reflexos positivos no amadurecimento da rede, na competitividade local e na expansão de mercados. Na CPL de Jaú, embora haja reconhecimento da importância da cooperação, a falta de confiança e a competição com produtos importados dificultam o efeito positivo da cooperação e, assim, no crescimento da maturidade da CPL. Tais resultados corroboram os apontados por Santos *et al.* (2023) e Araujo *et al.* (2024) sobre os benefícios da cooperação e os desafios que afetam a colaboração, além de responder ao objetivo específico 1 desta pesquisa, que foi avaliar como as práticas de cooperação entre organizações influenciam o crescimento e a maturidade das CPLs.

O objetivo específico 2 desta pesquisa reservou-se à identificação dos fatores que facilitam ou dificultam a cooperação nos diferentes estágios de maturidade das CPLs. Em que pese considerar que o critério de classificação das CPLs elaborado pela SDE não condiz com a realidade vivenciada pelas redes, no que concerne à

cooperação, os fatores que facilitam ou dificultam a cooperação variam conforme o estágio de maturidade da CPL. Nas CPLs de São José do Rio Preto e de Sorocaba, a confiança mútua, a relação de amizade, a presença de entidades de apoio e a governança estruturada são fatores que facilitam a cooperação. Como fatores que dificultam a cooperação das CPLs, a pesquisa identificou os vilões da cooperação como sendo a desconfiança entre os membros, a falta de coesão estratégica e as dificuldades competitivas com produtos importados, realçados na CPL de Jaú. Ressalta-se que a CPL de Jaú está classificada pela SDE no nível máximo de maturidade, contrariando a ideia de que os diferentes estágios de maturidade das CPLs influenciam o desenvolvimento da cooperação entre as empresas, ou seja, quanto mais amadurecida for a CPL, na classificação da SDE, mais fluidez terá a cooperação.

Em resposta ao objetivo específico 3, que se destinou a avaliar os impactos da cooperação entre empresas na classificação das CPL em níveis de maturidade, os resultados sugerem que a cooperação tem impactos distintos nas CPLs, porém não trazem influência concreta nos critérios de classificação estabelecidos pela SDE. A CPL de joalheiros de São José do Rio Preto, classificada como CPL em desenvolvimento, mostrou uma forte aceitação da cooperação, com práticas colaborativas bem estabelecidas, mas ainda carente da diversificação dos membros. A CPL de cervejarias artesanais de Sorocaba, classificada como CPL consolidada, evidenciou uma rede colaborativa robusta, com governança bem estruturada e benefícios concretos da cooperação. Por outro lado, a CPL de calçados de Jaú, classificada como CPL madura, mostrou um estágio de desenvolvimento de cooperação que, na prática, está aquém do esperado para atingir uma maturidade plena. A falta de estratégia conjunta e a desconfiança entre as empresas indicam que, apesar de sua classificação formal, a cooperação é incipiente, impactando negativamente o amadurecimento da rede.

Do que se observa dos resultados e das respostas aos objetivos específicos desta pesquisa, a cooperação interorganizacional tem impacto significativo no desenvolvimento e na maturidade das CPLs. Todavia, levando em consideração os parâmetros do Decreto nº 68.648/2024, há uma discrepância no critério de classificação das CPLs em níveis de maturidade, posto que a CPL de Jaú, classificada no nível máximo de maturidade, revelou um cenário mais desafiador, com uma cooperação menos consolidada, dificuldades de confiança e a falta de uma estratégia

conjunta. Nas CPLs de São José do Rio Preto e de Sorocaba, a cooperação é mais consistente e seus benefícios são evidentes, sendo considerada, por ambas as CPLs, preponderante para o crescimento individual das empresas e o fortalecimento da rede. Tais considerações trazem à pauta a resposta para o objetivo geral da pesquisa, qual seja, perscrutar a influência da cooperação entre empresas na evolução da maturidade das CPLs no estado de São Paulo, nos parâmetros do Decreto nº 68.648/2024.

Por fim e em resposta à pergunta problema que norteou esta pesquisa, os resultados alcançados indicaram que a cooperação interorganizacional é fator determinante para o desenvolvimento das CPLs paulistas, mas sua eficácia depende de uma série de fatores contextuais, como a confiança entre os membros e uma governança estruturada e ativa. Independentemente do nível de classificação em que a CPL esteja, a cooperação será bem-sucedida enquanto existir ambiente favorável à colaboração e uma estratégia clara para enfrentamento coletivo dos desafios competitivos. Dessa forma, a pesquisa atendeu aos objetivos pressupostos e confirma a importância da cooperação no desenvolvimento e amadurecimento das CPLs, mas também revela que a forma como ela é implementada e gerenciada pode variar substancialmente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo perscrutar a influência da cooperação interorganizacional na evolução da maturidade das CPLs no estado de São Paulo, conforme os parâmetros estabelecidos pelo Decreto nº 68.648/2024. Os resultados obtidos permitiram concluir que a cooperação é, de fato, elemento central para o fortalecimento dessas redes, impactando diretamente o seu desenvolvimento econômico, a ampliação de sua competitividade e a geração de valor social para as regiões em que estão inseridas. Contudo, os dados evidenciam que a eficácia dessa cooperação está intrinsecamente vinculada a uma série de fatores contextuais, como a confiança mútua, a governança estruturada e o engajamento de entidades de apoio.

A CPL de joalheiros de São José do Rio Preto e a CPL de cervejarias artesanais de Sorocaba mostraram alto grau de cooperação, com estruturas de governanças bem definidas e um ambiente favorável à troca de conhecimentos, à redução de custos e ao acesso a novos mercados. Esses elementos configuram base sólida para a maturação dessas redes, que evidenciam resultados positivos, seja para as empresas vinculadas como para o desenvolvimento da região onde estão inseridas. Em contraste, a CPL de calçados de Jaú, classificada como CPL madura, segundo os critérios do Decreto Estadual nº 68.648/2024, revelou cenário distinto. Apesar da sua classificação formal, a CPL enfrenta sérias dificuldades, como a desconfiança generalizada entre as empresas, a falta de uma estratégia coletiva e os desafios impostos pela competição com produtos importados, fatores que comprometeram a efetividade da cooperação e retardou o amadurecimento da rede.

Essa discrepância entre a classificação das CPLs e os critérios estabelecidos pelo Decreto nº 68.648/2024 indica uma limitação nos parâmetros adotados, que não capturam, de forma adequada, as especificidades locais e setoriais das redes de cooperação. A análise desvelou que os critérios de governança e maturidade, baseados em aspectos como diversidade de atores e capacidade de internacionalização, não contemplam adequadamente as dinâmicas de confiança e a profundidade da cooperação, elementos considerados essenciais para o real desenvolvimento das CPLs. A classificação rígida das CPLs em níveis de maturidade não leva em consideração as nuances de cada contexto regional, como a intensidade das relações de cooperação e os desafios específicos enfrentados pelas empresas.

Identifica-se, portanto, a necessidade de uma revisão nos critérios de classificação das CPLs em níveis de maturidade, de forma a incorporar uma análise mais detalhada sobre os fatores que realmente influenciam a cooperação, como o grau de confiança, a qualidade da governança e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado. Essa revisão permitirá avaliação mais precisa e ajustada à realidade das CPLs em diferentes estágios de desenvolvimento, contribuindo para uma política pública mais eficaz.

A pesquisa traz, em seu bojo, uma contribuição acadêmica ao aprofundar a aplicação da Teoria da Cooperação de Axelrod (1984), base deste estudo, em contextos de redes empresariais, destacando que fatores como confiança, governança e estratégia coletiva podem influenciar a eficácia da cooperação. Os achados da pesquisa apresentam nova perspectiva sobre como a cooperação pode ser mais efetiva em cenários de alta complexidade, ou seja, não basta que haja a simples expectativa de reciprocidade, mas é necessário um ambiente estruturado que favoreça a confiança mútua e a implementação de práticas colaborativas claras. Isso amplia o escopo da teoria de Axelrod (1984) para contextos mais desafiadores.

As pesquisas acadêmicas enfrentam diversas limitações que podem impactar a qualidade e a confiabilidade dos resultados obtidos. Da mesma forma, esta pesquisa também sofreu influência das limitações. A principal limitação foi o desinteresse de participantes na pesquisa, dada a quantidade baixa de respondentes aos questionários, o que dificulta a análise dos dados obtidos, pois podem comprometer a precisão dos dados coletados.

Este estudo, portanto, não tem a pretensão, tampouco a prepotência, de esgotar o assunto. Um bom alvitre é uma investigação mais aprofundada sobre os fatores que facilitam ou dificultam a cooperação em contextos de alta competição, como é o caso da CPL de calçados de Jaú. A pesquisa poderia explorar em maior detalhe a relação entre a cooperação e as dinâmicas de mercados em setores com forte concorrência externa. Outra proposta seria analisar o papel das tecnologias digitais no fortalecimento das redes de cooperação, sobretudo em setores renitentes à inovação, vez que a tecnologia pode ser notabilizada como ferramenta para a integração e o fortalecimento das CPLs, facilitando a troca de informações e a adaptação das empresas às novas demandas do mercado.

Espera-se, enfim, que este estudo desponte o entendimento do papel da cooperação no fortalecimento das redes produtivas locais e seus resultados possam

subsidiar, tanto acadêmicos quanto gestores públicos e privados interessados em otimizar o funcionamento das CPLs, contribuindo para a geração de valor social e econômico nas regiões em que estiverem inseridos.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Cooperação interorganizacional: Fonte de aprendizagem e vantagem competitiva ou oportunismo? **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 2, p. 154-179, 2010.
- AJORESP – São José do Rio Preto. **Polo Joalheiro José Pascoal Costantini**. 2024. Disponível em <http://www.ajoresp.com.br/>. Acesso em: 14 dez. 2024.
- AKAHOSHI, W. B.; BINOTTO, E. Cooperativas e capital social: caso da Copasul, Mato Grosso do Sul. **Gestão e Produção**, v. 23, n. 1, 2016.
- ALBAGALI, S.; MACIEL, M. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p. 9-16, 2004.
- ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento econômico local**: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- ALIEVI, R. M.; BORTOLASO, I. V.; DOLCI, P. C.; KROTH, E.; LESCUX, V. C. Relações de cooperação para competitividade e inovação no APL de TI do Vale do Rio Pardo (RS). **Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 16, n. 1. p. 229-253, 2019.
- ALVES, M. C.; CAMPOS, F. C.; ZOLA, F. C.; GALÃO, F. P.; RIBEIRO, F. R. G.; DIAS, M. C. Ações conjuntas e ganhos coletivos no APL de calçados femininos de Jaú (SP). **Brazilian Journal of Policy and Development**, v. 2, n. 3, 2020.
- ALVES, R. R.; JACOVINE, L. A. G.; NARDELLI, A. M. B. **Empresas verdes**: estratégia e vantagem competitiva. Viçosa/MG: Editora UFV, 2012.
- ALVES, L. H.; SARAMAGO, G.; VALENTE, L. F.; SOUSA, A. S. Análise documental e sua contribuição no desenvolvimento da pesquisa científica. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 51-63, 2021.
- ALMEIDA, J. M. S.; COSTA, P. R.; KNISS, C. T.; CIRANI, C. B. S.; VILS, L. Redes de cooperação tecnológica e patentes em biotecnologia: identificação das bases conceituais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, p. 1-35, 2022.
- AMADO, J. A formação em investigação qualitativa: Notas para a construção de um programa. In: COSTA, A. P.; SOUZA, F. N.; SOUZA, D. N. (orgs.). **Investigação Qualitativa**: Inovação, Dilemas e Desafios. 3. ed. Ludomedia: Lisboa, 2015.
- AMARAL, M. A. **Teoria dos jogos evolucionários e o surgimento da cooperação**: dinâmicas inovativas e jogos mistos. 2007, 144 p. Tese (Doutorado em Física) - Departamento de Física da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2007.
- AMARAL, M. I. C. A cooperação ente os stakeholders e o desenvolvimento turístico dos territórios rurais – o caso da sub-região do Baixo Alentejo (Alentejo – Portugal). **Revista Turismo – Visão e Ação**, v. 18, n. 1, 2016.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy.** Irwin, Homewood, Illinois, 3. ed. 1987. Disponível em https://archive.org/details/conceptofcorpora0000andr_g2c4. Acesso em: 28 mar. 2023.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion.** ed. rev. Westminster: Penguin Books, 1987. Disponível em: https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso_s9q0. Acesso em: 28 mar. 2023.

ARAUJO, L. As relações interorganizacionais. *In* Rodrigues, S. B.; Cunha, M. P. (orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo: Iglu. 2000.

ARAUJO, M. F.; BRANDÃO, C. N. Valor em relacionamentos: um estudo no arranjo produtivo local (apl) de frutas do município de Itacoatiara no Amazonas. *In*: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, XX, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo, FEA/USP, 2017. p.1-17.

ARAUJO, M. P; BAVARESCO, S. Desafios metodológicos dos grupos focais: reflexões sobre memórias. **Revista Humanidades e Inovações**, v. 8, n. 65, p. 343-357, 2021.

ARAUJO, V. M.; FORTES, D. P. O arranjo produtivo local da moda de Espinosa/MG: uma trajetória inesperada. **Revista de Desenvolvimento Regional**, v. 25, n. 3, 2020.

ASSOCIAÇÃO CERVEJA LIVRE. 2020. Disponível em: <https://cervejalivre.com/>. Acessado em: 12 dez. 2024.

ASTLEY, W. G. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management**, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.

AVENI, A. Estratégias atuais e futuras para empresas e profissionais na economia da Covid-19. **Revista Processus**, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2020.

AXELROD, R. **The evolution of strategies in the iterated prisoner's dilemma.** Pitman and Los Altos: Lawrence Davis, 1987.

AXEROLD, R. **The Evolution of Cooperation.** New York: Basic Book, 1984. 241 p.

AZEVEDO, D. M. C.; SCHMIDT, V. A relação de confiança no arranjo produtivo local de confecção e artefatos de algodão colorido da Paraíba. **Brazilian Journal of Animal and Environmental research**, v. 4, n. 5, p. 3726-3737, 2021.

AZEVEDO, E. P. R. S.; TAVARES, M. F. N. Lobbying do GLENIF perante o iasb à luz da Teoria da Ação Coletiva de Olson. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 1, p. 268-189, 2017.

BACKES, D. S.; COLOMÉ, J. S.; ERDMANN, R. H.; LUNARDI, V. L. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O Mundo da Saúde**, v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 199 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Documentos e debates: Réplica – redes são redes ou redes são organizações? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 4, p. 523-533, 2014.

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

BARBOUR, R. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, v. 70. 2011. 225 p.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Harvard University Press: Edition Deluxe, 1971. 334 p.

BARSZCZ, L. B. **Negócios internacionais e comércio exterior**. São Paulo: SENAC, 2023. 80 p.

BATISTA, Q. R. Possibilidades da fonoaudiologia forense na identificação humana. **Revista Discente UNIFLU**, v. 2, n. 2, p. 80-98, 2021.

BASTOS, J. E. S.; SOUSA, J. M. J.; SILVA, P. M. N.; AQUINO, R. L. O uso do questionário como ferramenta metodológica: potencialidades e desafios. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, v. 5, n. 3, p. 623-636, 2023.

BELLETTI, G.; MARESCOTTI, A. O papel das redes para o desenvolvimento do turismo rural e da valorização dos produtos de origem. **Redes – Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 26, p. 1-18, 2021.

BELSO-MARTINEZ, J. A.; MAS-VERDU, F.; CHINCHILA-MIRA, L. How organizational networks and company group structures matter for cluster innovation: different networks, different results. **Journal of small business management**, v. 58, n. 1, p. 73-105, 2019.

BENEVIDES, G. **Polos de desenvolvimento e habitats de inovação no interior paulista: um estudo sobre as regiões de Piracicaba e São Carlos/SP**. Universidade Fernando Pessoa. Porto/Portugal. Relatório de pós-doutoramento em Gestão. 2019. Disponível em: https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/8382/1/PD_Gustavo%20Benevides.pdf. Acesso em: 01 nov. 2023.

BENGTSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

BITTENCOURT, B. A.; ZEN, A. C.; PRÉVOT, F. Capacidade de inovação dos clusters: entendimento da inovação de redes geográficas de negócios. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 21, p. 647-663, 2019.

BLUMER, H. **Symbolic interactionism perspective and method**. Califórnia: Prentice-Hall. 1969.

BOAVA, F. M. F. M.; BOAVA, D. L. T.; SILVA, A. F.; MAGALHÃES, I. H. Relações de competição e cooperação no âmbito do arranjo produtivo local de Ubá/MG. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 2, p. 1966-1985, 2023.

BORBA, L.; FAGUNDES, D. S. Redes de cooperação: uma análise descritiva sobre a influência contábil e financeira em uma loja do ramo de materiais de construção. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 2, p. 196-220, 2020.

CANDIDO, M. S.; MINUZZI, J.; CASAROTTO FILHO, N. A busca da competitividade das MPEs por meio interação em arranjos produtivos locais. **CAP Accounting and Management**, v. 4, n. 4, p. 40-47, 2010.

CARDONA-ARBELÁEZ, D.; GÓMEZ-CASTILLO, N.; LOURDY-MIRANDA, S. M, La estrategia en las organizaciones y los limites desde la perspectiva social y humana. **Revista Científica Anfíbios**, v. 3, n. 1, p. 19-27, 2020.

CARVALHO, V. D. Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos organizacionais. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 4, p. 583-607, 2011.

CASADO, J. H. M. Redes de cooperação: APL's como alternativa de desenvolvimento local. **Caderno de Administração**, v. 17, n. 1, 2009.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. *In*: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (orgs.). **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 21-34.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 25-46, 2011.

CAVALCANTE, L. T. C.; OLIVEIRA, A. A. S. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. **Psicologia em Revista**, v. 26, n. 1, p. 82–100, 2020.

CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. São Paulo: **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 19, n. 63, p. 65-81, 2017.

CENTENO, A. P. L.; REIS, T. B. O. Contingências críticas determinantes nas relações interorganizacionais na formação de um parque tecnológico. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 67, p. 17, 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 162 p.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

COSTA, E. J. M. **Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Brasília: Mais Gráfica Editora, 2010. Disponível em: https://antigo.mdr.gov.br/images/stories/ArquivosSNPU/Biblioteca/publicacoes/Livro_APL.pdf. Acesso em: 02 jun. 2022.

COSTA, R. S.; SILVA, E. D.; NOGUEIRA, D. P. Ações de cooperação, aprendizagem e estratégias organizacionais em redes interorganizacionais: estudo nos arranjos produtivos locais de software do Paraná. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 15, n. 3, p. 189-208, 2016.

COSTA, W. S. S.; QUEIROZ, J. V.; LIMA, N. C.; SILVA, J. A. P.; QUEIROZ, F. C. B. P. Indicadores como base para a gestão estratégica de supermercados varejistas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 1189-1217, 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'OLIVEIRA, J. L. P.; GUEDES, L. G. R.; PASQUALETTO, A. Business Cooperation Networks: Ecosystem Interaction in Small and Medium-sized Companies. **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, v. 7, n. 1, p. 59-69, 2017.

D'OLIVEIRA, J. L. P.; GUEDES, L. G. R. **Redes de cooperação empresarial: a grandeza das micro, pequenas e médias empresas**. E&C Editora, 2021.

DALLA VECCHIA, R. V. R. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento regional e local. Guarapuava: **Revista Capital Científico**, v. 4, n. 1, p. 31-50, 2006.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of the effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

EDSTRÖM, A.; HÖGGERG, B.; NORBACK, L. E. Alternative explanations of interorganizational cooperation: the case of joint programmes and joint ventures in Sweden. **European Group for Organizational Studies**, v. 5, n. 2, p. 147-168, 1984.

FAGUNDES, E.; GASPARETTO, V. Boundary spanners em relações interorganizacionais: uma revisão sistemática da literatura e agenda de pesquisas. **Brazilian Business Journal**, v. 20, n. 4, 2023.

FARIA, B. Chapter 7: How to promote cooperation. *In*: AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. Nova Iorque: Basic Books, 2006, p. 124–141. **Scientia Iuris**, v. 25, n. 2, p. 208-210, 2021.

FERREIRA, A. A. Conceitos e fundamentos de estratégia empresarial. *In*: SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G (orgs.). **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. Cengage Learning. 2022.

FERREIRA, E. S.; ANDRADE, A. G.; CABRAL, E. Validação de questionário sobre bilinguismo em escolas internacionais: utilizando o coeficiente de validade de conteúdo. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, 2022.

FRANCELINO, J. C.; REBOLO, F. Reflexões acerca das pesquisas denominadas estado do conhecimento. **Revista Multidisciplinar em Educação**, v. 9, p. 1-14, 2022.

FRANCISCO, T. H. A.; MOSER, G.; WATANABE, M.; NUNES, N. A.; KANAN, L. A. Convergências paradigmáticas: explorando o impacto do interacionismo simbólico e naturalismo nas metodologias de pesquisa qualitativa no ensino superior. **Revista Políticas Públicas e Cidades**, v. 13, n. 1, p. 1-30, 2024.

FRANTZ, W. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 3, n. 6, p. 242-264, 2001.

FUINI, L. L. Os arranjos produtivos locais (APLs): uma breve explanação sobre o tema. **GeoTextos**, v. 9, n. 2, p. 57-83, 2013.

GAMBA-LIMA, C.; MARTINIANO, M. L. G.; MACHADO JUNIOR, C.; OLIVEIRA, L. F.; ALONSO, D. O.; DEUS DEU, M. E. B.; MAIA, L. C. P. Capital social e seu papel nas redes empresariais: uma perspectiva teórica. **Revista Observatório de La Economía Latinoamericana**, v. 22, n. 7, p. 1-20, 2024.

GARZÓN-POSADA, A. O.; RAMÍREZ, M. A. J.; GÓMEZ-CAMPOS, L. A. Redes de colaboración empresarial para pymes: una revisión al estado del arte. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, v. 30, n. 1, p. 215–244, 2022.

GATTI, B. A. **Grupo Focal em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília, DF: Líber Livro Editora, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, A. C.; SILVEIRA, M. A. P. Utilização de grupos focais on line na pesquisa em administração. **Revista Pesquisa & Educação a Distância**, n. 30, 2023.

GIMENEZ, F. A. P.; STEFENON, R.; INÁCIO JUNIOR, E. **Ecosistemas empreendedores: o que são e para que servem?** Curitiba: PUCPress. 2022. 200 p.

GRECHI, D. C.; LOURENÇO, R. L.; VOLPATO, W. S. A cadeia produtiva da gastronomia em Dourados: as estratégias competitivas de restaurantes de comida japonesa. **Revista Interamericana de Turismo**, v. 12, n. 1, p. 61-92, 2022.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GUSSONI, W. M. S.; WEISE, A. D.; MEDEIROS, F. S. B. Cooperação e Governança nos Arranjos Produtivos Locais: O Caso das Empresas de Software no Estado do Paraná. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 125-157, 2015.

HASENCLEVER, L.; ZISSIMOS, I. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: Uma revisão de literatura. **Estudos em Economia**, v. 36, n. 3, p. 407-433, 2006.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and strategy formation process, **Interfaces**, v. 18, n. 3, p. 99-109, 1988.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização – conceitos**. Novertis do Brasil e Lopes, P. R. S (Trad.). 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

JARILLO, J. C. On strategic network. **Strategic Management**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JESUS, G. B. S.; OLAVE, M. E. L.; MARTINS, I. M.; LUFT, M. C. M. S. Categorização das redes interorganizacionais: um estudo sobre o polo gastronômico no estado de Sergipe. **Administração de Empresas em Revista**, v. 4, n. 26, p. 56-85, 2021.

KILIAN JUNIOR, R. Tirando a máscara. **Revista Marítima Brasileira**, v. 141, n. 04/06, p. 114-140, 2021.

KUNZLER, M. T.; BULGACOV, S. As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes (PR). **Revista Administração Pública**, v. 45, n. 5, 2011.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, 2008.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L.; Legey, L.; LEMOS, C.; SZAPIRO, M.; CASSIOLATO, J. E. **Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2002.

LIMA, F. L. P.; FONSECA, M. P., CRAVEIRO, E. G.; FONSECA, M. P.; CORREIA FILHO, W. L. Conectando pontos: como a globalização, a sociedade de risco e a sociedade em rede moldaram as organizações modernas. **Revista Caderno Pedagógico**, v. 20, n. 1, p. 480-500, 2023.

LIMA, M. A. S. Análise das práticas de cooperação, aprendizagem e inovação no arranjo produtivo local mínero-metalúrgico do alumínio no município de Barcarena, na Amazônia oriental: *In: OLIVEIRA, C. W. A. et al. Arranjos Produtivos Locais e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: IPEA, 2017. p. 181-195.

LIMA, V. A.; COSTA, E. S.; PEREIRA, R. S. Inovação e sustentabilidade em pequenas empresas: um estudo com participantes do Programa de Agentes Locais de Inovação em Rondônia (Brasil). **Revista de Inovação, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, 2020.

LIMA, T. C. S; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

LIMA JUNIOR, E. B.; OLIVEIRA, G. S.; SANTOS, A. C. O.; SCHNEKENBERG, G. F. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 44, p. 36-51, 2021.

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

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **A pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 2. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária-EPU, 2013.

MACHADO JUNIOR, C.; MARTINEZ, I. V. A. L.; SILVA, O. R.; BAZANINI, R. Social and environmental innovations in Brazilian siderurgy. **Revista de Administração IMED**, v. 10, n. 2, p. 140-157, 2020.

MACHADO JUNIOR, C.; MARTINIANO, M. L. G. M.; SILVA, F. V.; SILVA, W. P. Cooperação entre empresas na cadeia produtiva: diagnose do arranjo produtivo de semijoias de Limeira. **Revista Gestão e Conexões**, v. 12, n. 1, p. 8-26, 2023.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS*, 2004, Bauru. A Pesquisa Qualitativa em Debate. **Anais...** Bauru. 2004.

MARACAJÁ, K. F. B.; MONTICELLI, J. M. Análise da cooperação entre empreendimentos turísticos no engenho Triunfo: uma abordagem utilizando o método AHP. **Turismo, Visão e Ação**, v. 26, p. e20101, 2024.

MARASCA, S.; CICCOLA, R. L'evoluzione della strategia aziendale tra teoria e prassi. *In: MARASCA, S.; CATTANEO, C (orgs.). Il Sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*. Torino: Giappichelli Editore, 2021. 368 p.

MARTINET, A.C. H. **Management Stratégique**: Organisation et Politique, Paris: ed. McGraw-Hil., 1984.

MARTINIANO, M. L. G. **Arranjo produtivo local de semijoias**: da cooperação do processo produtivo até a comercialização. 2022. 171 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, 2022.

MARTINIANO, M. L. G.; MACHADO JUNIOR, C.; SILVA, F. V.; GAMBA-LIMA, C. V. Similaridades entre aglomerados produtivos: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 8363-8377, 2023.

MATOS, M. G. P.; BORIN, E.; CASSIOLATO, J. E.; ARRUDA, D. A evolução dos arranjos produtivos locais em uma década. *In*: CASSIOLATO, J. E. **Políticas estratégicas de inovação e mudança estrutural** (org.). Rio de Janeiro: Editora E-Papers, v. 2, 2015. 418 p.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MELO, D. D. L. O grupo focal em uma dissertação de mestrado. *In*: Dravet, F.; Melo, D. D. L (orgs). **Reflexões sobre método e metodologias em comunicação**: uma experiência colaborativa de formação, Brasília/DF: Universidade Católica de Brasília, 2018.

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

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.

MIRANDA, C. HASENCLEVER, L. Indústria de produtos para a saúde e os loci de suas competências científicas e tecnológicas. **Revista Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 13, p. 339-357, 2023.

MORSE, J. M.; BARRET, M.; SPIRES, J.; MAYAN, M.; OLSON, K. Verification, strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 1, n. 2, p. 13-22, 2002.

NASCIMENTO, E. A.; SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; SANTANA, W. P. Redes de cooperação e indicação geográfica: evidências das relações e laços sociais sob a ótica da *social network analysis* (SNA). **Revista do Desenvolvimento Econômico**, v. 3, n. 50, p. 242-271, 2021.

NASCIMENTO, E. A.; SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; MEYER, L. M. Redes de cooperação: motivadores competitivos na formação, facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 39, e20238040, 2023.

NEGRI, F. Políticas de inovação para a produtividade. *In* SILVA FILHO, E. B.; OLIVEIRA, J. M.; ARAUJO, B. P. C. O. (Orgs). **Eficiência produtiva**: análise e proposições para aumentar a produtividade no Brasil. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2023.

NEUMANN, J. V.; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior** Princeton, NJ, EUA: Princeton University Press, 1944.

NEVES, M. S.; FREIRE, P. S.; SILVA, S. M. Revisão integrativa: estratégias e práticas de relacionamento com stakeholders e o desenvolvimento organizacional sustentável. **Gestão do Conhecimento**, v. 12, n. 34, 2024.

OHMAE, K. **The mind of the strategist**: business planning for competitive advantage. Reprinted. Westminster: Penguin Books, 1984.

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 229-241, 2012.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, 2001.

OLIVEIRA, S.; GUIMARÃES, O. M.; FERREIRA, J. L. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Linhas**, v. 24, n. 55, p. 210-236, 2023.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVEIRA, T. D. M. **Compliance no agronegócio brasileiro**: desafios e oportunidades para a implementação efetiva por pequenos produtores rurais, implicações na sustentabilidade e competitividade setorial. 2024. 97 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Agronegócio e Desenvolvimento) - Universidade do Rio Verde – UNIRV. Rio Verde/GO, 2024.

OLSON, M. **The logic of collective action**: public goods and the theory of groups. London: Harvard University Press, 1965. 176 p.

OSSEMER, L. A.; PARISOTO, I. R. S.; MIRANDA, R. L. Redes de cooperação: estudo sobre a cooperação na agricultura familiar catarinense. **Informe GEPEC**, v. 25, n. 2, p. 143-163, 2021.

PAIVA, E. R. V. C.; BARRETO, L. K. S.; ARRUDA, E. H.; OLIVEIRA, H. C.; SOARES, L. F. M.; PEREIRA, T. M. F.; ZUMBA, F. M.; SILVA, F. O impacto das práticas do comportamento intraempreendedor nas organizações públicas. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 2, p. 1-19, 2024.

PAZETTO, C. F.; BEUREN, I. M. Sistemas de controle e identificação interorganizacional na cooperação em parques tecnológicos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, n. 88, 2022.

PEREIRA, N. X.; OLIVEIRA, G. S. Observação e análise documental: as suas contribuições na pesquisa científica. **Humanidades e Tecnologias**, v. 46, p. 1809-1928, 2024.

PICALHO, A. C.; LUCAS, E. R. O.; AMORIM, I. S. Lógica booleana aplicada na construção de expressões de busca. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, n. 1, p. 1-12, 2022.

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

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 409 p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

PRIORI DE DEUS, E.; OLIVEIRA, C. T. F. Inovação cooperativa, coworking e o mercado de cerveja artesanal fluminense. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 37, n. 112, p. 119-139, 2021.

QUANDT, C. O. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 141-166, 2012.

QUEIROZ, T. R.; PIGATTO, G. A. S.; SCALCO, A. R. inovações tecnológicas e redes de cooperação na produção de acerola da Nova Alta Paulista. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 8, n. 1, p. 165-197, 2012.

QUINN, J.B. **Strategies for Change**: Logical Incrementalism. R.D. Irwin Inc., 1980.

RAMOS, D. K.; RIBEIRO, F. L.; ANASTÁCIO, B. S.; SILVA, G. A. Elaboração de questionários: algumas contribuições. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 3, p. 1-13, 2019.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS - REDESIST. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais. Rio de Janeiro: Redesist/UFRJ, 2004. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/>. Acesso em: 31 maio 2022.

RESSEL, L. B.; BECK, C. L. C.; GUALDA, D. M. R.; HOFFMANN, I. C.; SILVA, R. M.; SEHNEM, G. D. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Revista Texto & Contexto**, v. 17, n. 4, 2008.

RIBEIRO FILHO, J. R.; TAHIM, E. F. Inovação e contingencialidade na agricultura familiar. **Revista Gestão & Conexões**, v. 11, n. 3, p. 88-107, 2022.

RICCIARDI, A. Le PMI localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future. **Quaderni di Ricerca Sull' Artigianato**, v. 54, p. 129-177, 2010.

RIDLEY, M. **Como surgem as inovações**. Barueri: Faro Editorial, v. 1, 2023. 320 p.

ROMAN, O. O. R.; BECKER, G. V. Avaliação de mudanças de desempenho de empresas atuando em rede: um modelo de medição não financeira. *In*: ENCONTRO

NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. **Anais...** do XXXII EnAnpad: Rio de Janeiro. 2008.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2009.

SACHETT, A. I.; BORTOLASO, I. V.; ALIEVI, R. M.; DOLCI, P. C. O impacto das tensões competitivas do arranjo produtivo local de tecnologia da informação na região dos Vales do Rio Pardo e Taquari. *In*: BETIM, L. M. (org). **Oportunidades e desafios da Administração contemporânea**. Ponta Grossa: Aya, 2021. 100 p.

SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial**: manual de aplicação. Brasília: Enap, 2021. 155 p.

SANTANA, H. D.; ÍTAVO, L. C. V.; SILVA, L. F. As relações dos atores envolvidos com o Arranjo Produtivo Local Terra Cozida do Pantanal. **Revista Interações**, v. 14, n. 1, p. 63-69, 2013.

SANTANA, M. B.; SOUZA, R. K. S. Aglomeração de empresas: percepções teóricas sobre o desenvolvimento das regiões. **Revista de Administração IMED**, v. 11, n. 2, p. 132-152, 2021.

SANTOS, J. L. S.; KALSING, M.; HANSEN, P. B. Redes de cooperação interorganizacional: uma análise sistemática da produção científica na *Web of Science* de 1981 – 2013. *In*: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 29, 30 e 31 de outubro de 2014. **Anais...XVII SemeAd**, 2014.

SANTOS, O. B.; OLAVE, M. E. L.; ROCHA, R. Cooperação, competição e coopetição em clusters. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 21, n. 2. p. 132-155, 2021.

SANTOS, R. G.; MALAGOLLI, G. A. A dinâmica do desenvolvimento local a partir do Arranjo Produtivo Local da Saúde de Ribeirão Preto. 2020. ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 13. **Anais ...** Ribeirão Preto: Centro Universitário Barão de Mauá, 2020.

SANTOS, A. A.; FERREIRA, J. C. S.; FARINA, M. C.; CRISPIM, S. F. Relacionamentos entre microempreendedores de um condomínio residencial em momento de Covid-19: uma análise sob o enfoque das redes sociais. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 39, 2023.

SÃO PAULO. **Classificação de níveis de maturidade dos Arranjos Produtivos Locais reconhecidos pelo programa de fomento aos APLs paulista**. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, 2021.

SÃO PAULO. **Decreto nº 54.654**. 2009. Assembleia Legislativa. Disponível em: www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-54654-07.08.2009.html. Acesso em: 04 out. 2023.

SARTINI, B. A.; GARBUGIO, G.; BORTOLOSSI, H. J.; SANTOS, P. A.; BARRETO, L. S. Uma introdução a Teoria dos Jogos. BIENAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE MATEMÁTICA, 2. **Anais...** Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2004.

SCHENDEL, D.; HOFER, C. **Strategic management: A new view of business policy and planning**. Boston: Little, Brown, 1979.

SEHNEM, G. D.; ALVES, C. N.; WILHELM, L. A.; RESSEL, L. B. Utilização do grupo focal como técnica de coleta de dados em pesquisas: relatório de experiência. **Ciência e Cuidados em Saúde**, v. 14, n. 2, p. 1194-2000, 2015.

SENA, G. O.; TIERLING, I. M. B. M. Cooperação e resiliência coletiva de empresas vinculadas ao agronegócio. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA - SEBRAE. **APL, Arranjo Produtivo Local**. Série Empreendimentos Coletivos. Brasília/DF, 2014.

SILVA, A. R. **Teoria dos Jogos e da Cooperação para filósofos**. Rio de Janeiro: Discursos, livro eletrônico, 2016. Disponível em: <https://forumdediscursus.files.wordpress.com/2016/10/tjcf.pdf>. Acesso em: abr. 2023.

SILVA, F. F.; FEITOSA, M. G. G.; AGUIAR, V. S. M. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLs de confecção do agreste pernambucano como elemento disseminador de inovação em redes organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 4, 2012.

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C.; SIQUEIRA, J. P. L. Fatores de relacionamento interorganizacional na manutenção de redes de cooperação. **Revista Raunp**, v. 6, n. 2, p. 101-115, 2014.

SILVA, T. F.; SANTOS, A. M.; ZAMBANINI, M. E. A análise das estratégias de inovação em empresas do complexo empresarial integrado de Tobias Barreto/SE. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 35, n. 104, p. 5-25, 2018.

SILVA, T. N.; PEDROSO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B.; BEGNIS, H. S. N.; MARASCHIN, A. F.; PASQUAL, C. A.; JERÔNIMO, F. B.; SILVEIRA, H. S.; JARDIM, P. A. J. M.; BARATA, T. S. Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. **Administração em diálogo**, São Paulo, n. 6, p. 37-45, 2004.

SILVA, P. G. N.; RAMON, R.; CAPPELIN, A.; TIEPPO, S. M.; GRAVE, F. M.; KRUG, C. B. S. A utilização de softwares de análise de dados qualitativos: um mapeamento em teses em educação matemática. **Amazônia Revista de Educação em Ciências e Matemática**, v. 17, n. 38, 2021.

SILVA, R. V. P.; LOPES JUNIOR, E. P.; CÂMARA, S. F.; TORRES JUNIOR, P. Dinâmica da competição versus colaboração entre fintechs e provedores tradicionais de serviços financeiros no Brasil. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 46. 21-23 set. 2022. **Anais... EnAnpad**, 2022.

SILVEIRA, M. A. P.; AZEVEDO, R. R. A contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em gestão empresarial: um

estudo em micro e pequenas empresas do polo design center. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 1, p. 68-83, 2014.

SOARES, E. G.; COLANTUONO, A. C. S. Arranjo Produtivo Local (APL) de Cosméticos de Diadema e Região: estágio de internacionalização e barreiras para a exportação. **Fasci-Tech**, v.1, n. 17, p. 69-89, 2021.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **FUCAMP**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

SOUSA, J. R.; SANTOS, S. C. M. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensa e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020.

SOUZA, J. E.; GIACOMONI, C. Análise documental como ferramenta metodológica em história da educação: um olhar para as pesquisas locais. **Cadernos CERU**, v. 32, n. 1, p. 139-156, 2021.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Cooperação com empresas de base tecnológica: pesquisa-ação no setor elétrico. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 433-444, 2012.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TELLES, R.; ALTHEMAN, E.; SIQUEIRA, J. P. L.; ROMBOLI, S. M. Clusters comerciais: um estudo sobre concentração de bares na cidade de São Paulo. **Gestão e Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 32-45, 2011.

TELLES, R.; MINCIOTTI, S. A.; FERREIRA, G. G.; LICORIO, A. M. O.; HAMAJI, E. Y. Área de influência como indicador de competitividade de *clusters* varejistas. **Revista gestão e Regionalidade**, v. 40, 2024.

TESSARIN, M. S.; SUZIGAN, W.; GUILHOTO, J. J. M. Cooperação para inovar no Brasil: diferenças segundo a intensidade tecnológica e a origem do capital social das empresas. **Revista Estudos Econômicos**, v. 50, n. 4, p. 671-704, 2020.

THIETART, R. A. **La Stratégie d'entreprise**. Paris: Ediscience Internacional, 2000. 247 p.

TOMPSON, G. F. **Between hierarchies and markets**: the logic and limits of network forms of organization. 1. ed. Oxford: University Press, 2003. 288 p.

TORLIG, E. G. S.; RESENDE JUNIOR, P. C.; FUJIHARA, R. K.; MONTEZANO, L.; DEMO, G. Proposta de validação para instrumentos de pesquisa qualitativa (Vali-Quali). **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 1, p. 5-31, 2022.

TUBIN, D.; LEVIN-ROZALIS, M. Interorganizational cooperation: the structural aspect of nurturing trust. **International Journal of Public Sector Management**, v. 21, n. 7, 2008.

TUCKER, A. W. The mathematics of Tucker: a sampler. **The Two Year College Mathematics Journal**, v. 14, n. 3, p. 228-232, 1983.

VARGAS, M. I. R. Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: organizational learning and leadership style. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 169, p. 43-52, 2015.

VERSCHORE FILHO, J. R. S.; KLANOVICZ, C.; DURAYSKI, J.; VIEIRA, I. Como a gestão das redes estratégicas regionais afeta os ganhos proporcionais às pequenas empresas associadas. **Gestão e Regionalidade**, v. 32, n. 94, p. 131-146, 2016.

VITORIANO, M. A. V.; GASQUE, K. C. G. D. Grupo focal na ciência da informação: papel do moderador. **Brazilian Journal of Information Science: Research trend**, n. 17, p. 16, 2023.

VIZZOTO, A. D.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L.; MELLO, S. F. Redes interorganizacionais e as organizações individuais: transposição da cultura coletiva para a organização. **Saber Humano**, v. 6, n. 8, p. 106-120, 2016.

WEGNER, D.; ALMEIDA, M. O.; FORTES, M. V. B.; DALLAGNOL, M. M. F. A estratégia de intercooperação de redes empresariais: uma análise dos fatores preditores. **Redes**, v. 28, p. 1-27, 2023.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANDOMENEGHI, A. L. A. O; GOBBO, A.; BONFIGLIO, S. U. A utilização do mapa mental como ferramenta facilitadora no desenvolvimento da habilidade da escrita. **Revista Educação e Emancipação**, v. 8, n. 1, p. 11-48, 2015.

ZEN, S. X.; XIE, X. M.; TAM, C.M. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. **Technovation**, v. 30, n. 3, p. 181-194, 2010.

ZUNIGA, P.; DE NEGRI, F.; DUTZ, M. A.; PILAT, D.; RAUEN, A. **Conditions for innovation in Brazil**: a review of key issues and policy challenges. IPEA. 2016. Disponível em: [www.https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/ingles/dp_218.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/ingles/dp_218.pdf). Acesso em: 22 jan. 2024.

APÊNDICE A – Notas dos juízes para validação do questionário

ALINHAMENTO COM OBJETIVOS	JUIZ 1	JUIZ 2	Juiz 3	Juiz 4	Juiz 5	Juiz 6	Média
QUESTÃO 1	4	5	5	4	5	4	4,5
QUESTÃO 2	4	4	5	5	5	4	4,5
QUESTÃO 3	5	5	5	5	4	4	4,6
QUESTÃO 4	5	4	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 5	4	5	5	5	4	5	4,6
QUESTÃO 6	4	4	4	4	4	4	4,0
QUESTÃO 7	4	5	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 8	5	4	4	4	4	4	4,1
QUESTÃO 9	4	5	5	5	4	5	4,6
QUESTÃO 10	4	4	5	5	5	5	4,6
QUESTÃO 11	4	4	4	4	4	3	3,8
QUESTÃO 12	5	4	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 13	4	5	5	4	5	5	4,6
QUESTÃO 14	4	5	5	4	5	4	4,5
QUESTÃO 15	5	5	5	5	5	4	4,8
QUESTÃO 16	4	5	4	5	4	5	4,5
QUESTÃO 17	5	5	5	5	5	4	4,8
QUESTÃO 18	5	5	4	5	5	5	4,8
QUESTÃO 19	5	4	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 20	4	4	5	4	5	5	4,5
TOTAL	88	91	95	93	93	90	4,5
ADERÊNCIA AOS CONSTRUTOS	JUIZ 1	JUIZ 2	Juiz 3	Juiz 4	Juiz 5	Juiz 6	Média
QUESTÃO 1	5	5	5	4	5	4	4,6
QUESTÃO 2	5	4	5	5	5	4	4,6
QUESTÃO 3	4	5	5	5	4	4	4,5
QUESTÃO 4	5	4	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 5	5	5	5	5	4	5	4,8
QUESTÃO 6	5	4	4	4	4	4	4,1
QUESTÃO 7	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 8	5	4	4	4	4	4	4,1
QUESTÃO 9	5	5	5	5	4	5	4,8
QUESTÃO 10	5	4	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 11	3	5	4	4	4	3	3,8
QUESTÃO 12	5	4	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 13	4	5	5	4	5	5	4,6
QUESTÃO 14	5	5	5	5	4	5	4,8
QUESTÃO 15	5	5	5	5	5	5	6,0
QUESTÃO 16	4	4	5	5	4	4	3,6
QUESTÃO 17	5	5	5	5	5	5	6,0
QUESTÃO 18	5	4	4	4	4	5	4,3
QUESTÃO 19	5	5	5	5	5	5	6,0

QUESTÃO 20	4	5	5	5	5	5	4,8
TOTAL	94	92	96	94	91	92	4,5
CLAREZA DA LINGUAGEM	JUIZ 1	JUIZ 2	Juiz 3	Juiz 4	Juiz 5	Juiz 6	Média
QUESTÃO 1	4	5	5	4	5	4	4,5
QUESTÃO 2	4	4	5	5	5	4	4,5
QUESTÃO 3	4	5	5	5	4	4	4,5
QUESTÃO 4	5	4	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 5	4	5	5	5	4	5	4,6
QUESTÃO 6	4	4	4	4	4	4	4,0
QUESTÃO 7	4	5	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 8	5	4	4	4	4	4	4,1
QUESTÃO 9	4	5	5	5	4	5	4,6
QUESTÃO 10	4	4	5	5	5	5	4,6
QUESTÃO 11	4	5	4	4	4	3	4,0
QUESTÃO 12	5	4	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 13	4	5	5	4	5	5	4,8
QUESTÃO 14	4	5	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 15	4	5	4	4	4	5	4,3
QUESTÃO 16	5	5	5	5	5	5	6,0
QUESTÃO 17	5	5	5	5	5	5	6,0
QUESTÃO 18	5	5	5	5	5	5	6,0
QUESTÃO 19	5	5	5	4	5	5	4,8
QUESTÃO 20	4	4	5	5	5	4	4,5
TOTAL	87	93	96	93	93	92	4,75
EXPECTATIVA QUALITATIVA	JUIZ 1	JUIZ 2	Juiz 3	Juiz 4	Juiz 5	Juiz 6	Média
QUESTÃO 1	5	5	5	4	5	4	4,6
QUESTÃO 2	5	4	5	5	5	4	4,6
QUESTÃO 3	5	5	5	5	4	4	4,6
QUESTÃO 4	5	4	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 5	4	5	5	5	4	5	4,6
QUESTÃO 6	4	4	4	4	4	4	4,0
QUESTÃO 7	4	5	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 8	5	4	4	4	4	4	4,1
QUESTÃO 9	4	5	5	5	4	5	4,6
QUESTÃO 10	4	4	5	5	5	5	4,6
QUESTÃO 11	3	4	4	4	4	3	3,6
QUESTÃO 12	5	4	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 13	4	5	5	4	5	5	4,6
QUESTÃO 14	4	4	5	4	5	5	4,5
QUESTÃO 15	5	5	4	5	5	5	4,8
QUESTÃO 16	4	5	5	5	5	4	4,6
QUESTÃO 17	4	5	5	5	5	4	4,6
QUESTÃO 18	4	4	5	4	5	5	4,5
QUESTÃO 19	4	5	5	5	5	4	4,6
QUESTÃO 20	5	5	5	5	5	5	6,0
TOTAL	87	91	96	93	94	90	4,5

APÊNDICE B – Notas dos juízes para validação das perguntas do grupo focal

ALINHAMENTO COM OBJETIVOS	JUIZ 1	JUIZ 2	Juiz 3	Juiz 4	Juiz 5	Juiz 6	Média
QUESTÃO 1	4	5	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 2	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 3	5	5	5	5	4	5	4,8
QUESTÃO 4	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 5	5	5	5	5	4	5	4,8
QUESTÃO 6	5	5	5	5	5	5	5,0
TOTAL	29	30	30	30	28	30	4,9
ADERÊNCIA AOS CONSTRUTOS	JUIZ 1	JUIZ 2	Juiz 3	Juiz 4	Juiz 5	Juiz 6	Média
QUESTÃO 1	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 2	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 3	5	5	5	5	4	5	4,8
QUESTÃO 4	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 5	5	5	5	5	4	5	4,8
QUESTÃO 6	5	5	5	5	5	5	5,0
TOTAL	30	30	30	30	28	30	4,9
CLAREZA DA LINGUAGEM	JUIZ 1	JUIZ 2	Juiz 3	Juiz 4	Juiz 5	Juiz 6	Média
QUESTÃO 1	4	5	5	5	5	5	4,8
QUESTÃO 2	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 3	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 4	4	5	4	5	5	4	4,5
QUESTÃO 5	5	5	4	5	5	5	4,8
QUESTÃO 6	5	5	5	5	5	5	5,0
TOTAL	28	30	28	30	30	29	4,8
EXPECTATIVA QUALITATIVA	JUIZ 1	JUIZ 2	Juiz 3	Juiz 4	Juiz 5	Juiz 6	Média
QUESTÃO 1	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 2	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 3	5	5	5	5	4	5	4,8
QUESTÃO 4	5	5	5	5	5	5	5,0
QUESTÃO 5	5	5	5	5	4	5	4,8
QUESTÃO 6	5	5	5	5	5	5	5,0
TOTAL	30	30	30	30	28	30	4,9

APÊNDICE C – Roteiro de perguntas para o questionário

ENUNCIADO	AUTORES
1) As empresas da CPL no qual sua empresa está inserida compartilham informações sobre práticas de gestão e estratégias.	Pazetto e Beuren, 2020; Silva, Gaspar, Farina, Siqueira, 2014
2) As organizações que fazem parte do APL em que sua empresa está inserida colaboram ativamente para solucionar problemas comuns (ex.: desafios técnicos, logísticos).	Silveira e Azevedo, 2014; Bartz, Turcato, Sausen, Baggio, 2020
3) A cooperação entre as empresas do APL tem sido essencial para a redução de custos operacionais para a sua empresa.	Salume, 2020; Centeno e Reis, 2020
4) Sua empresa tem acesso a novos recursos (financeiros, tecnológicos, humanos) por meio da cooperação com outras empresas na CPL.	Salume, 2020; Duarte, Tubin, Nascimento, Verschoore Filho, 2020
5) A relação de confiança entre as empresas da CPL facilita o trabalho conjunto e a colaboração.	Salume, 2020; Wagner, Almeida, Bitencourt, Dallagnol, 2020
6) As empresas da CPL no qual sua empresa está inserida têm uma comunicação eficaz e frequente entre si.	Boava; Boava; Silva; Magalhães, 2023; Ferreira Junior, Santos, 2006
7) A cooperação entre as empresas da CPL tem gerado uma maior integração na cadeia produtiva da sua empresa.	Bartz, Turcato, Sausen, Baggio, 2020; Miranda, Hasenclever, 2023
8) Existe um esforço coletivo para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços dentro da CPL em que sua empresa está inserida.	Figueiredo Filho, 2020; Varela; Ferraz, Brandão, 2021
9) As empresas da CPL trabalham em conjunto para resolver desafios logísticos ou operacionais que afetam o setor como um todo.	Silva, Feitosa, Aguiar, 2012; Santos, Leite, Silva, Sousa, 2019; Chim-Miki, Leal, Moreira, 2020
PERGUNTAS	AUTORES
10) As empresas da CPL estão dispostas a colaborar para atingir objetivos comuns, mesmo que isso signifique reduzir a competitividade local imediata.	Machado Junior, Martiniano, Silva, Silva, 2023; D'Oliveira, Guedes, 2021
11) A cooperação entre as empresas da CPL tem incentivado o	Araujo, Afonso, Dourado, Ferreira, Santos, 2024; Santos,

desenvolvimento de novas tecnologias ou soluções inovadoras.	Schmidt, Erthal, Borges, Bogdawa, 2020
12) A inovação aberta, facilitada pela cooperação com outras empresas da CPL, tem contribuído para a melhoria dos produtos ou processos da sua empresa.	Rufino, Ramos, Nascimento Junior, 2020; Lastres, 2007
13) Sua empresa se beneficia de parcerias com outras organizações da CPL para realizar pesquisas e desenvolver novos produtos ou serviços.	Braga; Campos; Campos; Amaral Filho, 2023; Santos, Fernandes, Cavalcante, Benavides, 2023
14) A cooperação entre as empresas tem proporcionado acesso a novos mercados ou canais de distribuição para os produtos da sua empresa.	Machado Junior, Martiniano, Silva, Silva, 2023; D'Oliveira, Guedes, 2021
15) A colaboração com outras empresas da CPL tem contribuído para o aprimoramento das capacidades de gestão dentro da sua organização.	Magalhães, Oliveira, Oliveira, Costa, 2024;
16) As empresas da CPL têm aumentado suas competências coletivas no desenvolvimento de produtos ou na melhoria de processos por meio da cooperação.	Rufino, Ramos, Nascimento Junior, 2020; Lastres, 2007
17) A cooperação entre as empresas da CPL tem facilitado o acesso a treinamentos ou capacitações que fortalecem a competitividade da sua empresa.	Araujo, Afonso, Dourado, Ferreira, Santos, 2024; Santos, Schmidt, Erthal, Borges, Bogdawa, 2020
18) A troca de conhecimento e melhores práticas dentro do APL tem fortalecido as competências técnicas e operacionais das empresas participantes.	Pazetto e Beuren, 2020; Silva, Gaspar, Farina, Siqueira, 2014
19) A cooperação interorganizacional tem ajudado sua empresa a ser mais competitiva no mercado, em comparação com empresas que não fazem parte de uma CPL.	Machado Junior, Martiniano, Silva, Silva, 2023; D'Oliveira, Guedes, 2021
20) A colaboração entre as empresas da CPL tem contribuído para a sustentabilidade econômica e social do setor como um todo, ajudando as empresas a se adaptarem às mudanças do mercado.	Santos et al, 2024; Licório, Trindade, Pereira, 2024

Referências

- Araujo, L. M. O.; Afonso, H. C. A. C.; Dourado, J. D. A.; Ferreira, A. S. M. R.; Santos, M. A. A cultura empreendedora e sua influência na inovação e na vantagem competitiva. **Revista Tendências**, v. 25, n. 1. 2024.
- Bartz, C. R. F.; Turcato, J. C.; Sausen, J. O.; Baggio, D. K. Colaboração e *open innovation*: a importância da governança colaborativa para a constituição de um ecossistema de inovação aberta em um Arranjo Produtivo Local (APL). **Interações**, v. 21, n. 1. 2020.
- Boava, F. M. F. M.; Boava, D. L. T.; Silva, A. F.; Magalhães, I. H. A importância da comunicação e da troca de informações entre os atores do arranjo para fortalecer a cooperação, **Revista Gestão & Secretariado**, v. 14, n.2. 2023.
- Braga, F. L. P.; Campos, K. C.; Campos, R. T.; Amaral Filho, J. Capital social e desenvolvimento local no arranjo produtivo local de café sombreado na região do maciço de Baturité, Ceará. **Revista Interações**, v. 24, n. 3. 2023.
- Centeno, A. P. L.; Reis, T. B. O. Parque científico e tecnológico: contingências críticas determinantes na formação das relações interorganizacionais. **Revista Espacio**, v. 41, n. 24. 2020.
- Chin-Miki, A. F.; Leal, N. M. M.; Moreira, V. F. Um método para identificação de arquétipo de rede na dinâmica de coopetição, **Pensamiento & Gestión**, n. 48, p. 38 – 67. 2020.
- D'Oliveira, J. L. P.; Guedes, L. G. R. **Redes de cooperação empresarial: a grandeza das micro, pequenas e médias empresas**. E & C Editora, 1ª Ed. 2021. 175 p.
- Duarte, G. Z.; Tubin, L. C.; Nascimento, R.; Verschoore Filho, J. R. S. Coopetição intraorganizacional em uma rede de ensino: antecedentes dinâmicas e resultados da alternância entre cooperação e competição. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. 2022
- Dutra, I. S.; Zaccarelli, S. B.; Santos, S. A. As redes empresariais de negócios e o seu poder competitivo: racionalidade lógica ou estratégica? **Revista de Negócios**, v. 13, n. 1, p. 11 – 27. 2008
- Ferreira Junior, H. M.; Santos, L. D. Sistemas e arranjos produtivos locais: o caso do pólo de informática de Ilhéus (BA). **Revista de Economia Contemporânea**, v. 10, n. 2. 2006.
- Figueiredo Filho, W. B. Algumas estruturas de governança no interior da Bahia, de Minas Gerais e de São Paulo: mais inércia institucional e menos modernização política entre 2002 e 2014. **Redes**, v. 25, n. 3, p. 1009-1031. 2020.
- Hasenclever, C. M. L. Indústria de produtos para a saúde e os loci de suas competências científicas e tecnológicas. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 13, p. 339 – 357. 2023.
- Ihlenfeldt E. L.; Colauto, R. D. Qualidade do conselho de administração em companhias brasileiras de capital aberto **Reflexão Contábil**, v. 39, n. 3. 2020.
- Lastres, H. M. M. Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: contribuições para uma nova política de desenvolvimento industrial e tecnológico. Centro de Gestão de Estudos Estratégicos, 2007.
- Licorio, A. M. O.; Trindade, A. G.; Pereira, R. S. Da traição à inovação: como as tecnologias sustentáveis estão transformando a agricultura familiar no portal da Amazônia. **Revista Observatório de La Economia Latinoamericana**, v. 22, n. 1, p. 3993-4009. 2024.

- 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.
- Magalhães, N. C. L.; Oliveira, R.; Oliveira, L. M.; Costa, A. C. G. Logística sustentável e machine learning na era do e-commerce: estudo de caso da empresa Mercado Livre em São Paulo. **Revista Conecta**, v. 7, n. 1. 2024.
- Pazetto, C. F.; Beuren, I. M. Fatores determinantes da cooperação interorganizacional: tempestividade dos sistemas de controle gerencial e confiança no parceiro. XX USP International Conference in Accounting. 2020.
- Rufino, H. H.; Ramos, K. J. A. M.; Nascimento Junior, O. R. A gestão dos riscos de demanda, competitividade e competência nos arranjos produtivos locais do estado de Alagoas: estratégias sustentáveis de fomento ao desenvolvimento econômico. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 9, n. 3. 2020.
- Salume, P. K. Governança em Aglomerações Produtivas: Aplicações sob a Perspectiva da Abordagem Dinâmica. Editora Appris, 2020. 211 p.
- Santos, A. B.; Leite, F. A. L.; Silva, L. J. S.; Sousa, L. V. C. Desafios da atividade da piscicultura no Amazonas: uma análise a partir da ótica das redes de cooperação, **Revista Eletrônica Documento/Monumento**, v. 26, n. 1, 2019.
- Santos, A. S.; Schimidt, L. F.; Erthal, R. F.; Borges, R. G.; Bogdawa, V. G. Inovação e conhecimento: um estudo que promova o compartilhamento de conhecimentos e iniciativas na área de compras, para a construção de vantagem competitiva nas empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros do Rio Grande do Sul. Curso de Especialização. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios. Faculdade Dom Cabral/Porto Alegre/RS. 2020.
- Santos, L. F.; Fernandes, D. S. O.; Cavalcante, A. L.; Benavides, Z. A. C. Arranjos produtivos locais nos municípios do oeste da Bahia: uma discussão sobre o crescimento econômico e seu impacto no local, pela análise multivariada. **Revista Valores**, v. 8. 2023.
- Santos, R. F.; Pupio, E. G. S.; Santos, A. D.; Nogueira, C.R.A.T.; Maslinkiewicz, A.; Marques, F. R. V.; Silva, G. R.; Meller, G. S. Cidades sustentáveis: as contribuições de tecnologias para a sustentabilidade e o meio ambiente. **Journal of Business and Management**, v. 26, n. 9, p. 1-5. 2024.
- Silva, F. F.; Feitosa, M. G. G.; Aguiar, V. S. M. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos apfs de confecções do agreste pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 13, n. 4. 2012.
- Silva, R. S.; Gaspar, M. A.; Farina, M. C.; Siqueira, J. P. L. Fatores de relacionamento interorganizacional na manutenção de redes de cooperação. **Revista Raunp**, v. 6, n. 2, p. 101-115. 2014.
- Silveira, M. A. P.; Azevedo, R. R. A contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em gestão empresarial: um estudo em micro e pequenas empresas do polo design center. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. v.8, n.1, p. 68 – 83. 2014.
- Varela, D. M.; Ferraz, S. F. S.; Paiva, L. E. B. Rede de cooperação interorganizacional no trade turístico de Tarrafal de Santiago (Cabo Verde). **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 12, n. 1, p. 39-58, 2021.
- Wegner, D. Almeida, M. O.; Bitencourt, M. M. Dallagnol, M. M. F. A estratégia de intercooperação de redes empresariais: uma análise dos fatores preditores. **Redes**, v. 28. 2023.

APÊNDICE D – Roteiro de perguntas para grupo focal com atores das CPLs

PERGUNTAS	AUTORES
1) Como você descreve a colaboração entre sua empresa e outras organizações dentro da cadeia produtiva local?	Matos, Borin, Cassiolato, Arruda, 2015; Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura, Donaire, 2008
2) Quais são os principais desafios ou barreiras enfrentadas na cooperação com outras empresas dentro da cadeia produtiva local?	Gussoni, Weise, Medeiros, 2015; D’Oliveira, Guedes, 2021
3) Quais benefícios você percebe para sua empresa ao participar de uma rede cooperativa local, em comparação com operar de maneira isolada ou em mercados externos?	Akahoshi, Binotto, 2016; Gussoni, Weise, Medeiros, 2015
4) Na sua visão, a cooperação interorganizacional tem se refletido na maturação e desenvolvimento da CPL?	Costa, Silva, Nogueira, 2016; Alves, Campos, Zola, Galão, Ribeiro, Dias, 2020.
5) A sua empresa recebeu algum tipo de apoio ou capacitação para melhorar a cooperação com outras organizações locais?	Azevedo, Schmidt, Brusch, 2020; Silva, Feitosa, Aguiar, 2012; Araujo, Fortes, 2020; Queiroz, Pigatto, Scalco, 2012
6) Quais são suas expectativas para o futuro da cooperação nas cadeias produtivas locais?	Tessarini, Suzigan, Guilhoto, 2020; Borba, Fagundes, 2020; Araujo, Fortes, 2020; Queiroz, Pigatto, Scalco, 2012; Santana, Souza, 2021

Referências

- Akahoshi, W. B.; Binotto, E. Cooperativas e capital social: caso da Copasul, Mato Grosso do Sul. **Gestão e Produção**, v. 23, n. 1. 2016.
- Alves, M. C.; Campos, F. C.; Zola, F. C.; Galão, F. P.; Ribeiro, F. R. G.; Dias, M. C. Ações conjuntas e ganhos coletivos no APL de calçados femininos de Jaú (SP). **Brazilian Journal of Policy and Development**, v. 2, n. 3. 2020.
- Araujo, V. M.; Fortes, D. P. O arranjo produtivo local da moda de Espinosa/MG: uma trajetória inesperada. **Revista de Desenvolvimento Regional**, v. 25, n. 3. 2020.
- Azevedo, D. M. C.; Schmidt, V.; Bruch, K. L. A relação de confiança no arranjo produtivo local de confecção e artefatos de algodão colorido da Paraíba. VIII Simpósio da Ciência do Agronegócio, Porto Alegre. 2020.

- Borba, L.; Fagundes, D. S. Redes de cooperação: uma análise descritiva sobre a influência contábil e financeira em uma loja do ramo de materiais de construção. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 2. 2020.
- Costa, R. S.; Silva, E. D.; Nogueira, D. P. Ações de cooperação, aprendizagem e estratégias organizacionais em redes interorganizacionais: estudo nos arranjos produtivos locais de software do Paraná. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 15, n. 3. 2016.
- D'Oliveira, J. L. P.; Guedes, L. G. R. Redes de cooperação empresarial: a grandeza das micro, pequenas e médias empresas. E&C Editora. 1ª ed. 2021.
- Gussoni, W. M. S.; Weise, A. D.; Medeiros, F. S. B. Cooperação e Governança nos Arranjos Produtivos Locais: O Caso das Empresas de Software no Estado do Paraná. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 125 – 157. 2015.
- Matos, M. G. P.; Borin, E.; Cassiolato, J. E.; Arruda, D. A evolução dos arranjos produtivos locais em uma década. *In* Políticas estratégicas de inovação e mudança estrutural (Org. Cassiolato, J. E.), Editora E-Papers, v. 2, 418 p. 2015.
- Queiroz, T. R.; Pigatto, G. A. S.; Scalco, A. R. inovações tecnológicas e redes de cooperação na produção de acerola da Nova Alta Paulista. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 8, n. 1. 2012.
- Santana, M. B.; Souza, R. K. S. Aglomeração de empresas: percepções teóricas sobre o desenvolvimento das regiões. **Revista de Administração IMED**, v. 11, n. 2, p. 132 – 152. 2021.
- Silva, F. F.; Feitosa, M. G. G.; Aguiar, V. S. M. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLs de confecção do agreste pernambucano como elemento disseminador de inovação em redes organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 4. 2012.
- Tessarini, M. S.; Suzigan, W.; Guilhoto, J. J. M. Cooperação para inovar no Brasil: diferenças segundo a intensidade tecnológica e a origem do capital social das empresas. **Revista Estudos Econômicos**, v. 50, n. 4, p. 671 – 704. 2020.
- Verschore Filho, J. R. S.; Klanovicz, C.; Durayski, J. Vieira, I. Como a gestão das redes estratégicas regionais afeta os ganhos proporcionais às pequenas empresas associadas. **Gestão e Regionalidade**, v. 32, n. 94, p. 131 – 146. 2016.
- Zaccarelli, S. B.; Telles, R.; Siqueira, J. P. L.; Boaventura, J. M. G.; Donaire, D. Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas. 2008.

APÊNDICE E – Textualização do grupo da CPL de Joias de SJRP

Moderador: boa tarde senhores. Agradeço e fico muito prazeroso em poder compartilhar conhecimentos para realização desta pesquisa, que tem como objetivo entender melhor como a cooperação entre as empresas da CPL influencia o amadurecimento e desenvolvimento da rede. Sintam-se à vontade em expressar suas experiências e opiniões. Como já dissera aos senhores, estão garantidos o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas e que preciso gravar a nossa conversa para que eu possa, posteriormente, fazer a análise e interpretação dos resultados. Posso, em vista do que conversamos anteriormente, gravar nossa reunião?

Respondente 1: sim

Respondente 2: sim

Respondente 3: sim

Respondente 4: sim

Respondente 5: sim

Respondente 6: sim.

Moderador: Ok, obrigado. Nossa conversa está sendo gravada com a utilização do meu aparelho celular e as informações serão exclusivamente utilizadas para fins dessa pesquisa. Agradeço aos senhores pela oportunidade e compreensão. Iniciando, como vocês descrevem a colaboração entre suas empresas e outras organizações dentro da CPL?

Respondente 1: boa tarde. Existe entre nós um espírito de parceria. A gente sempre se ajudou. Já é prática comum entre nós. Criamos uma rede de confiança em que um pode contar com outro.

Respondente 2: Sim, sempre em clima de parceria. Nós somos a razão da existência do polo joalheiro de Rio Preto.

Respondente 3: o polo é uma iniciativa que mostrou como a colaboração funciona na prática. O centro de convenções e o condomínio empresarial saiu do papel com o esforço de um grupo de empresários que resolveu investir para expandir o segmento como um todo. E o esforço coletivo gerou benefícios para todos nós.

Respondente 4: a colaboração realmente traz muito benefício. Com certeza, estamos bem estruturados por conta disso. Além de fortalecer, temos um peso maior no mercado em termos de competitividade.

Respondente 5: a colaboração entre as empresas facilita os trabalhos de produção e distribuição dos produtos. Aqui a colaboração flui de maneira intensa, visando o bem geral

Respondente 6: a AJORESP consegue estruturar o ritmo de colaboração de forma exemplar, para que todos usufruam de vantagens, sem que alguém se beneficie mais que outro ou que alguém seja prejudicado em relação a outro. Eu gosto dessa colaboração porque tem espaço para todos.

Moderador: legal. Obrigado. Mas falando em dificuldades e desafios, quais são as principais dificuldades que vocês enfrentam na cooperação dentro da CPL?

Respondente 1: É verdade que sempre existe dificuldade em relacionamentos, mas não vislumbro algum que possa impactar ou trazer algum prejuízo para a cooperação.

Respondente 2: sim. Não temos conflitos ou brigas internas, ainda que haja concorrência de empresas. Somos vizinhos uns dos outros e o cliente pode tanto comprar na minha loja como na loja ao lado, isso não afeta nossa relação. É como na feira, você pode comprar tomate em uma barraca ou na barraca ao lado. A conquista do cliente não nos torna inimigos. Então acho que se tem alguma dificuldade na cooperação é na busca pelo cliente, que se torna individual, cada um faz da forma que entender melhor, seja em promoções, qualidade no atendimento, preços mais baixos, enfim, cada um “caça” o cliente de forma pessoal, mas isso é feito de forma respeitosa e cordial.

Respondente 3: acho que a dificuldade está no fato de a joalheria ser um ramo muito tradicional e as práticas de produção são bastante particulares nas empresas da CPL e, por vezes, não conseguimos superar as inovações tecnológicas

Respondente 4: eu identifico que realizar medidas referente a questão ambiental é um fator que dificulta. São tantas restrições que acaba elevando custo de produção. Tenho que ter tanque sustentável, hidráulica para água de reuso, usar metais certificados. Tudo tem que ter licença da CETESB e custa dinheiro. E são procedimentos individuais, particulares para cada empresa.

Respondente 5: eu acho que ainda que nós tenhamos pontos de colaboração, acho que a concorrência traz alguma dificuldade na cooperação. Em alguns casos, embora tenha clima de parceria, é meu pirão primeiro

Respondente 6: sim. Algumas empresas preferem não cooperar por conta da competitividade

Moderador: o que vocês consideram como os maiores ganhos por estarem dentro de uma rede cooperativa?

Respondente 1: é a segurança que temos ao atuar como grupo. As dificuldades são mais fáceis de se superar quando se atua em conjunto.

Respondente 2: redução do custo. Juntos, conseguimos comprar materiais em quantidade, com preços mais baixos

Respondente 3: a compra conjunta realmente acarreta a redução de custo

Respondente 4: a possibilidade de compartilhamento de informações, técnicas e capacitação da mão-de-obra e apoio que o SEBRAE proporciona.

Respondente 5: dividir espaço no condomínio joalheiro trouxe visibilidade para minha empresa. Em SJRP tem aproximadamente 100 fábricas de joias. Estando no condomínio posso competir em igualdade com outras de maior porte que a minha

Respondente 6: apoio que a AJORESP passa em relação a orientação de gestão e capacitação de funcionários.

Moderador: como vocês percebem que a cooperação tem ajudado na maturidade e no desenvolvimento do polo?

Respondente 1: a cooperação fez com que a CPL amadurecesse de forma ampla. A AJORESP coordena e conduz a cooperação realizando eventos que contribuem em muito no crescimento das empresas e do polo

Respondente 2: SJRP é o segundo maior polo joalheiro do Brasil e está em evolução, graças a estruturação da CPL, coordenada pela AJORESP

Respondente 3: as ações conjuntas coordenadas pela AJORESP ampliaram a visão dos empresários no tocante a produtividade, havendo aumento na produção, qualidade nos produtos a ponto de expandirmos nosso mercado para além da região, hoje exportamos para os EUA e para os países vizinhos

Respondente 4: graças a cooperação, conseguimos passar pela pandemia sem grandes perdas. Foram elaboradas estratégias conjuntas e as decisões foram rápidas, mantendo a gente em plena atividade. Isso mostra o quanto a CPL amadureceu

Respondente 5: a construção do complexo joalheiro é o símbolo do amadurecimento da CPL

Respondente 6: exato. As ações conjuntas administradas pela AJORESP alavancaram a CPL e vencemos o pior momento econômico inaugurando, em 2022, recém-saídos da pandemia da COVID, o condomínio joalheiro, que hoje é referência

Moderador: vocês receberam suporte para aprimorar a cooperação?

Respondente 1: sim. O SEBRAE, por exemplo, oferece cursos e treinamentos, principalmente em gestão e inovação e isso ajuda muitas empresas a se adaptarem às mudanças do mercado

Respondente 2: a própria AJORESP incentiva e apoia a cooperação entre as empresas

Respondente 3: o SENAI também realiza cursos para capacitação da mão-de-obra

Respondente 4: a prefeitura também é parceira, dando suporte na realização de eventos e fomentando a economia local

Respondente 5: não recebi suporte, mas a confiança entre nós aprimora e aperfeiçoa a cooperação na CPL

Respondente 6: a AJORESP tem sido primordial para coordenar a cooperação na CPL.

Moderador: Quais são suas expectativas para a cooperação na CPL de joias de São José do Rio Preto?

Respondente 1: que a cooperação nos leve a rumo mais altos, com honestidade, parcimônia e respeito mútuo

Respondente 2: que sempre surjam ideias inovadoras e sustentáveis para que possamos atender ao mercado consumidor

Respondente 3: que se possa aproveitar as parcerias para crescermos tecnologicamente e como empresas

Respondente 4: aproveitar o potencial da CPL e unirmos forças para alavancar nossa produção

Respondente 5: a cooperação favorece a competitividade. Torna-nos mais fortes e competitivos. Espero que a AJORESP mantenha essa capacidade de agregar nossas forças para que a CPL se desenvolva cada vez mais

Respondente 6: minha expectativa é que a cooperação possibilite ampliação da capacidade produtiva das empresas, maior visibilidade e facilite a comercialização dos produtos para outros mercados.

APÊNDICE F – Textualização do grupo focal da CPL de Cervejaria Artesanal de Sorocaba

Moderador: Pessoal, agradeço pela disposição dos senhores em participar da pesquisa. Fui surpreendido e não trouxe equipamentos para gravação. É necessária a gravação do áudio para que posteriormente eu possa fazer análise e interpretação das informações que vocês me fornecerão. Peço, portanto, autorização para gravar, com meu celular, nossa conversa, ressaltando que as informações serão utilizadas exclusivamente para este estudo.

Respondente 1: concordo

Respondente 2: segue o bonde.

Respondente 3: sem problema

Respondente 4: concordo

Respondente 5: autorizo sem problema

Moderador: obrigado a todos, vamos começar então. A gente sabe que a colaboração entre as cervejarias do polo é um grande diferencial, mas cada parceria tem seu jeito de funcionar. Como vocês descreveriam a relação da sua empresa com as outras dentro da CPL?

Respondente 1: Bom, essa é fácil. Se eu pudesse resumir, diria que é como um blend de maltes: cada um traz um sabor diferente, mas juntos, criamos algo complexo e saboroso.

Respondente 2: gostei da comparação. E é bem por aí mesmo. A gente se apoia bastante, seja dividindo insumos, conhecimentos ou até mesmo estrutura. Já precisei de um fermentador extra e um parceiro me emprestou sem hesitar. Se fosse cada um por si, seria muito difícil.

Respondente 4: Isso mesmo. O conhecimento que circula entre a gente é coisa valiosa. Sempre estamos trocando dicas de técnicas e experimentando novas receitas juntos. Eu já melhorei meu processo de dry hopping graças a uma conversa com um colega.

Respondente 5: tem ainda o fator economia, né? Porque comprar insumos em conjunto, negociar valores, organizar eventos... isso tudo faz muita diferença no bolso.

Respondente 3: exato. Sou químico de formação e fico fascinado com o nível de troca que temos. Parece até que todo cervejeiro é químico.

Respondente 4: Cada cervejeiro tem uma peculiaridade, um segredo de produção e mesmo com a competição rolando, a gente adora dividir essa troca.

Respondente 3: isso. Esse compartilhamento de técnicas diferentes é essencial para elevar a qualidade das nossas cervejas. A cooperação é quase natural porque a gente se ajuda o tempo todo. Desde o simples “me empresta uns insumos que estou sem” até aquelas trocas de experiências sobre o que deu errado na produção. E fala sério, nunca dá certo como a gente planeja, né?

Respondente 2: e o legal é que é tudo com muita amizade e diversão. Eu diria que somos quase uma única e grande equipe de cervejeiros, com boas doses de humor e uma IPA sempre à mão.

Moderador: percebe-se que a colaboração entre vocês é muito forte. Parabéns por isso. Mas nem tudo são flores, né? Vamos falar sobre desafios. Apesar de todos os benefícios, a cooperação também tem seus desafios. O que vocês identificam como as principais barreiras dentro da CPL?

Respondente 2: Olha, eu diria que um dos desafios é a logística. Cada cervejaria tem seu ritmo, sua capacidade de produção e nem sempre é fácil sincronizar tudo. Por exemplo, tentamos fazer uma compra coletiva de lúpulo importado, mas alguns conseguiam pagar à vista, outros precisavam de prazo maior.... isso complicou um pouco a compra.

Respondente 5: eu acredito que a formalidade inibe a cooperação. Quando tentamos formalizar parcerias, percebemos que existem muitas questões legais envolvidas.

Respondente 1: é questão de mentalidade. A maioria de nós acredita que a união faz a força, mas sempre tem um ou outro que ainda encara os colegas como concorrentes diretos, não como parceiros. E aí, quando a pessoa pensa só no próprio umbigo, acaba dificultando o trabalho coletivo.

Respondente 4: concordo. E um detalhe: a nossa cooperação acontece de forma harmoniosa, sem regras formais. Isso é bom por um lado, mas também pode gerar conflitos, porque às vezes, um espera algo do outro que não foi combinado claramente.

Respondente 3: sim. E por mais que a gente tenha uma ótima relação, acho que precisamos fortalecer um pouco mais a governança da CPL, ou seja, definir processos mais estruturados para algumas coisas, como compras coletivas e a organização dos eventos, para evitar mal-entendidos.

Respondente 1: tem também a questão de padronização. Cada cervejaria tem seu jeito de trabalhar, como utilizar seus equipamentos, sua logística, enfim. Então, por mais que a gente coopere, sempre tem que ajustar processos e etapas.

Respondente 5: mas não dá para querer impor rotinas em cervejaria alheia. Eu aceito a colaboração, mas não que venham querer gerenciar meu ritmo de produção. Cada qual sabe sua capacidade de produção.

Respondente 1: sim, eu concordo. Estou dizendo sobre padronizar atividades que fazemos em conjunto, para que todos participem no mesmo nível.

Moderador: ok, pensando na comparação entre atuar sozinho e estar em uma rede cooperativa, quais benefícios vocês enxergam?

Respondente 5: Custo. Vou ser repetitivo, mas a redução de custos é um dos maiores benefícios. Comprar lúpulo importado sozinho? Caro; comprar em conjunto? Sim, ai faz sentido.

Respondente 3: inovação. Quando você está sozinho, seu conhecimento tem um limite. Mas quando você está numa rede cooperativa, cada conversa por mais informal que seja, pode surgir uma nova receita, uma ideia de marketing, de promoção.

Respondente 4: visibilidade. A gente se fortalece atuando em conjunto.

Respondente 1: cooperar é criar uma comunidade. Todos precisamos de todos. É bom saber que temos um grupo de amigos para nos apoiar.

Respondente 2: engajamento de todos para benefício geral. Lembram da Imperial Stout que fizemos no ano passado? Só aconteceu porque trabalhamos em conjunto.

Moderador: boa. Como vocês acham que a cooperação influenciou a evolução e maturidade da CPL?

Respondente 5: para mim, a CPL amadureceu muito. Se olharmos para alguns anos atrás, vemos que hoje estamos mais organizados. A criação da rota da cerveja artesanal, inclusive, nos deu mais visibilidade.

Respondente 3: verdade. Acho que a cooperação além de fortalecer as cervejarias individualmente, cria um ecossistema robusto, atraindo investidores e fornecedores

Respondente 2: hoje temos reconhecimento no estado. Além do cliente fiel, recebemos pessoas de toda parte do estado e do Paraná para provar nossas cervejas.

Respondente 1: a cooperação possibilitou o amadurecimento e o reconhecimento do polo cervejeiro de Sorocaba. Não fosse isso, cada um estaria produzindo cervejas em pequena escala no seu cantinho, sem ter a devida visibilidade. O amadurecimento da CPL por conta da cooperação nos possibilita ampliar mercado.

Respondente 4: isso. Crescemos juntos. Em breve, vamos dominar o mercado cervejeiro, superando a Oktoberfest do Blumenau.

Moderador: que bom. Espero que realmente isso ocorra. Produto bom vocês têm. Vocês receberam algum tipo de capacitação ou apoio para melhorar a cooperação?

Respondente 5: eu diria que o que nos capacitou efetivamente foi nossa amizade. Isso nos fortaleceu a seguir em frente.

Respondente 4: a capacitação é essencial. Por isso acho que devemos investir mais nisso. Realizar treinamentos coletivos, palestras e workshop para compartilhar técnicas e receitas.

Respondente 1: não tive nenhuma capacitação e também acredito que a cooperação flui bem por conta da nossa amizade. Mas falando de capacitação, sonho em fazer um intercâmbio cervejeiro, fora do Brasil, para aprender novas técnicas. Lógico, financiado pelo governo.

Respondente 2: acho que se forem realizados cursos de capacitação, trazendo especialistas de fora, nosso crescimento como polo cervejeiro será maior

Respondente 3: certamente. A gente cresce junto com a CPL.

Moderador: como vocês imaginam a evolução da cooperação no polo cervejeiro de Sorocaba?

Respondente 4: que a gente consiga crescer sem perder essa essência colaborativa. Quanto mais cervejarias surgirem na região, melhor para o rumo dos nossos negócios.

Respondente 3: que a gente consiga consolidar Sorocaba como referência cervejeira do País, além de expandir nosso polo para outros mercados

Respondente 2: com certeza. Se continuarmos unidos, cooperando entre si, certamente atingiremos esse objetivo. O polo cervejeiro de Sorocaba tem potencial.

Respondente 1: E espero que nunca se perca essa união entre nós, que é o verdadeiro motivador fiel da balança da cooperação

Respondente 5: vejo um futuro promissor, se continuarmos unidos e inovando, refinando e aperfeiçoando processos

Respondente 1: e que nunca falte oportunidade para reunirmos e provar boas cervejas e dar boas gargalhadas.

Moderador: com certeza, pessoal, foi brilhante. Fico muito agradecido pela atenção e pelo tempo que dispensaram. Espero, de todo coração, que a amizade de vocês seja duradoura e fortaleça cada vez mais a cooperação que os envolve, para que continuem obtendo bons frutos... e boas cervejas.

APÊNDICE G – Transcrição do grupo focal com representantes da CPL de Calçados de Jaú

Moderador: Boa tarde. Agradeço a todos por participarem. Esta pesquisa é desenvolvida pelo doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Mauricio Luiz Martiniano e o objetivo da pesquisa é entender a influência da cooperação entre empresas na evolução das Cadeias Produtivas Locais. Solicito antes de tudo autorização para gravar nossa conversa e a concordância em participar dessa conversa, conforme já foi explanado inicialmente. Reitero que o pesquisador realça o compromisso de manter os direitos de sigilo e confidencialidade dos dados pessoais e das informações aqui prestadas e lembro que você não é obrigado a permitir o uso das imagens e áudios ou aceitar participar dessa pesquisa. Mas caso aceite, tem um pequeno texto enviado pelo chat e gostaria que vocês lessem, para comprovar a autorização. Já definimos a ordem de cada um para falar. Assim, a palavra será dada a um de cada vez, que deverá abrir o microfone e falar. Caso queira proferir algum comentário antes de sua vez, solicito que clique no botão levantar a mão e aguardar ser autorizado. Alguém tem alguma objeção?

Respondente 1: tudo bem

Respondente 2: ok

Respondente 3: sem problema

Respondente 4: sem problema

Respondente 5: sem problema

Moderador. Ok. Então, pela sequência que definimos anteriormente, peço que cada um leia o texto enviado pelo chat que consiste na autorização para a gravação da conversa e consentimento para participar da pesquisa.

Respondente 1: após ter sido esclarecido sobre as condições para minha participação nesta pesquisa, eu concordo em participar e autorizo a gravação da minha voz e imagem, que serão utilizadas exclusivamente para futura análise e interpretação dos resultados deste estudo.

Respondente 2: após ter sido esclarecido sobre as condições para minha participação nesta pesquisa, eu concordo em participar e autorizo a gravação da minha voz e imagem, que serão utilizadas exclusivamente para futura análise e interpretação dos resultados deste estudo. Viu, eu não me sinto à vontade de ter minha imagem

gravada. Desculpe, não estou desconfiado de você, mas sabe, hoje em dia... de repente minha imagem é divulgada por aí, nos facebook da vida.

Moderador: Ok, reforço que garantirei a preservação da privacidade de cada um. Compreendo seu posicionamento e respeito. Sendo assim, não gravarei imagens, mas solicito permissão para gravar áudio, pois necessitarei para realizar as análises das respostas. Se não gravar as respostas, não me lembrarei na hora de escrever minha tese, por isso é importante gravar o áudio, que será usado exclusivamente para fins da pesquisa. Os Senhores permitem a gravação do áudio?

Respondente 2: não me leve a mal, mas filmar não; me deixaria desconfortável. Tudo bem em gravar as vozes, mas filmagem não.

Respondente 4: autorizo.

Respondente 1: autorizo.

Respondente 3: sem problemas.

Respondente 5: eu concordo com o XXX (respondente 2). Também ficaria preocupado com uso indevido da minha imagem. Quanto a gravar nossas vozes eu autorizo.

Moderador: fique tranquilo, Sr XXXX (respondente 2). Agradeço pela sua compreensão quanto ao áudio. A partir desse momento, interrompo a gravação das imagens e não farei uso delas. Farei apenas a captação do áudio por meio do meu aparelho celular. Espere um instante.... Ok, senhores. Estou gravando a vozes dos senhores para uso exclusivo na pesquisa de minha tese de doutorado. Vamos reiniciar a leitura da autorização, peço que excluam do texto a palavra imagem. Ok? Então vamos lá. Sr XXX (respondente 1), o Sr poderia fazer novamente a leitura do texto, autorizando a gravação da voz?

Respondente 1: Sim. após ter sido esclarecido sobre as condições para minha participação nesta pesquisa, eu concordo em participar e autorizo a gravação da minha voz, que serão utilizadas exclusivamente para futura análise e interpretação dos resultados deste estudo.

Moderador: Obrigado. Na sequência, por favor, Sr XXX (respondente 2).

Respondente 2: após ter sido esclarecido sobre as condições para minha participação nesta pesquisa, eu concordo em participar e autorizo a gravação da minha voz, que serão utilizadas exclusivamente para futura análise e interpretação dos resultados deste estudo.

Moderador: Ok, Sr XXX (respondente 3), por favor?

Moderador: ***, seu microfone está fechado.

Respondente 3: após ter sido esclarecido sobre as condições para minha participação nesta pesquisa, eu concordo em participar e autorizo a gravação da minha voz, que serão utilizadas exclusivamente para futura análise e interpretação dos resultados deste estudo.

Respondente 4: após ter sido esclarecido sobre as condições para minha participação nesta pesquisa, eu concordo em participar e autorizo a gravação da minha voz e imagem, que serão utilizadas exclusivamente para futura análise e interpretação dos resultados deste estudo.

Moderador: embora o Sr tenha dito que autoriza a gravação da voz e imagem, esclareço que não farei filmagem, apenas gravarei o áudio. Obrigado. Sr XXX (respondente 4)?

Respondente 5: após ter sido esclarecido sobre as condições para minha participação nesta pesquisa, eu concordo em participar e autorizo a gravação da minha voz, que serão utilizadas exclusivamente para futura análise e interpretação dos resultados deste estudo.

Moderador: Ok, obrigado. Lembro que vocês não são obrigados a responder as perguntas, caso não sintam à vontade, basta me informar sobre isso. Eu vou apresentar a questão para discussão e fiquem à vontade para expressar suas opiniões, um por vez. Antes de iniciarmos, se alguém tiver alguma dúvida sobre como se desenvolverá nossa conversa, pode manifestar-se.

Respondente 3: estou pronto

Moderador: certo. A primeira questão é sobre a cooperação entre as empresas da CPL. Sabemos que a cooperação é fundamental para o sucesso coletivo, mas cada parceria tem sua dinâmica própria. Algumas podem ser mais fluídas, outras podem enfrentar desafios e é isso que queremos entender melhor. Como vocês descrevem a colaboração entre sua empresa com outras organizações dentro da CPL?

Respondente 1: vejo que a colaboração é essencial, embora ainda esteja muito aquém do desejado. Sempre participo das reuniões e tento compartilhar conhecimentos. Minha visão é que quanto mais colaborarmos, melhor será para todos.

Respondente 2: honestamente, tenho minhas dúvidas. Até agora não vi resultados claros dessa tal cooperação. Desconfio se isso realmente é vantajoso.

Respondente 3: não vejo motivo para cooperar com outras empresas. O que eu ganharia com isso? Já tivemos essa oportunidade no passado na compra conjunta de cola e não deu resultado. Eu vendo aquilo que produzo e as grandes fábricas não se

importam com as pequenas, então não dá para cooperar com elas. Aliás, não tem nenhuma ação conjunta na CPL, por mais que o sindicato se esforce mas não tem nenhuma ajuda para nós. Eu prefiro trabalhar sozinho que assim alcanço melhores resultados.

Respondente 4: concordo com o ***** (respondente 3). Nunca gostei de depender de ninguém. Cada um deve cuidar do seu próprio negócio.

Respondente 5: olha, eu acho que a cooperação pode ser boa, mas eu acho que tem que ser melhor trabalhada. Eu não vou no embalo do que os outros falam e não me envolvo muito.

Moderador: muito bom, obrigado, senhores. A segunda questão está relacionada a desafios e barreiras. A cooperação pode oferecer uma série de oportunidades, que podem ser vantajosas, mas também apresenta diversos desafios. Então, quais são os principais desafios ou barreiras enfrentadas na cooperação com outras empresas dentro da CPL?

Respondente 1: no meu entender, a principal barreira é a falta de confiança entre as empresas. Há uma cultura de individualismo muito forte e isso atrapalha a cooperação.

Respondente 2: desconfiança total. Acho que todo mundo quer levar vantagem e isso cria um ambiente ruim para cooperação.

Respondente 3: concordo. Além disso, falta mão de obra que conheça do ofício. A gente tem muitos problemas para manter a produção funcionando.

Respondente 4: para mim, a maior barreira é a determinação de regras que temos que seguir, não tenho nenhum desconto de taxas ou tarifas ou impostos se eu coopero com as empresas. Divido meu tempo e conhecimento, mas não recebo nada em troca. Veja o polo de Nova Serrana. O governo cobra 2% de ICMS, enquanto aqui a gente paga 4%.

Respondente 5: acho que falta um pouco de organização e mais incentivo para a gente participar dessas iniciativas

Moderador: a cooperação entre empresas, muitas vezes, faz toda a diferença no sucesso de um negócio. quando pensamos em redes cooperativas, há muitos aspectos benéficos que não poderiam ser obtidos se a empresa agisse isoladamente. Partido dessa ideia, pensem em como a cooperação pode, ou não pode, impactar seus negócios, especialmente se comparar os desafios de atuar sozinho, sem apoio de uma rede. Quais benefícios, seja em termos de apoio, recursos, inovação vocês acham que surgem ao estarem em uma rede cooperativa?

Respondente 1: eu percebo que eventos organizados pela governança ajudam na divulgação dos produtos. Além disso, a troca de informações pode trazer melhorias para os negócios.

Respondente 2: ainda não vi nenhum benefício claro. Por isso, fico com um pé atrás.

Respondente 3: nenhum benefício. Tudo depende do meu esforço individual, não de parcerias.

Respondente 4: para mim, a coleta e descarte de resíduos, organizada pelo sindicato, traz vantagens para todas as fábricas de calçados, porque seria muito gasto se cada uma tivesse que fazer. Então, é um benefício importante. Fora isso, não vejo nenhuma outra vantagem

Respondente 5: particularmente não percebi nenhum benefício, mas acho que poderá ter algum no futuro

Moderador: beleza, obrigado. Agora, gostaria de aprofundar um pouco mais na relação entre a cooperação e o desenvolvimento da CPL. Quando falamos sobre a maturidade de uma rede, estamos nos referindo à sua evolução, ao fortalecimento das suas práticas e ao aumento da sua capacidade de atuação. Eu gostaria que vocês pensassem não apenas nos benefícios imediatos da cooperação, mas nos impactos de longo prazo e como essa cooperação tem moldado a evolução da CPL como um todo. Na visão de vocês, a cooperação entre empresas tem se refletido na maturidade e desenvolvimento da CPL?

Respondente 1: percebo que ainda não, mas acredito que tem potencial para isso. Se conseguirmos superar a desconfiança e o ceticismo, poderemos evoluir. A cooperação pode trazer benefícios pontuais, mas eu não vejo isso impactando a maturidade e o desenvolvimento da CPL no longo prazo. O verdadeiro desafio é conseguir criar uma estratégia que nos permita competir de igual para igual com os preços e a escala de Serrana, por exemplo e isso, na minha opinião, vai além da cooperação entre empresas locais, como a redução de ICMS.

Respondente 2: não vejo maturidade. Parece que cada empresa está por conta própria.

Respondente 3: concordo com o **** (respondente 2). A CPL não está madura. Falta união e uma visão de longo prazo.

Respondente 4: não vejo sentido em falar de maturidade quando a maioria não coopera, isso inclui a mim. Olha, eu sou um pouco cético quanto essa ideia de cooperação, especialmente quando se fala em aumento de produtividade. Acredito

que no papel, essa ideia pode funcionar, mas, na prática, vejo mais riscos que benefícios, principalmente quando temos que enfrentar a realidade do mercado competitivo, principalmente com os produtos chineses.

Respondente 3: a verdade é que, com a concorrência com os produtos importados da China, que têm preços mais baixos, fica difícil falar sobre vantagens de cooperação no setor calçadista. Os calçados chineses dominam o mercado com preços que não conseguimos combater. E o consumidor está buscando preço baixo e não qualidade do produto.

Respondente 4: quanto a ideia de uma rede mais madura e forte, é um objetivo que, no meu ponto de vista, está longe. Enquanto existir a importação de produtos baratos, com alíquotas de impostos mais baixas em comparação com nossas produções, o foco das empresas daqui de Jaú será competir preço a preço e a cooperação pode, no máximo, ajudar a lidar com isso em um nível superficial.

Respondente 5: eu não tenho uma opinião sobre isso. Não participo das reuniões e não estou a par do que ocorre na CPL. Mas, pelo que ouvi do XXX (respondente 4), acho que a cooperação precisa ser bastante abrangente, pensando em como enfrentar a competição desleal com os produtos chineses.

Moderador: Legal. Percebo que vocês estão ficando mais à vontade para falar. Agora, gostaria de conversar sobre um tema essencial para fortalecer a cooperação: a capacitação e o apoio recebido ao longo do processo. Sabemos que para muitas empresas, o desenvolvimento de habilidades e a troca de conhecimento com outras organizações é primordial para melhorar as parcerias e aumentar a eficiência das cooperações. Pensando nisso, gostaria de saber se suas empresas receberam algum tipo de apoio ou capacitação para melhorar a cooperação com outras organizações locais?

Respondente 1: Diretamente não houve participação de ninguém de minha empresa. Mas a governança desenvolve, em parceria com o Senai e o Sebrae, cursos e palestras para aprimoramento dos profissionais do nosso segmento.

Respondente 2: nunca recebi nada. Também nunca fui informado de cursos ou palestras.

Respondente 3: também nunca recebi.

Respondente 4: não me interessa em cursos e palestras.

Respondente 5: nunca participei de nada assim.

Moderador: perfeito, obrigado pelas respostas. Essa será nossa última questão. Portanto, vamos pensar no futuro. Sabemos que o ambiente de cooperação está sempre em mutação e que as CPL têm o potencial de se desenvolver de maneiras surpreendentes. A cooperação, ao longo do tempo, pode se transformar e se adaptar para abrir novas possibilidades. Assim, quais são suas expectativas para o futuro da cooperação na CPL de calçados de Jaú?

Respondente 1: tenho esperança de que possamos evoluir, mas é preciso mudar a mentalidade das empresas. Mas uma coisa que me preocupa é a possibilidade de que a cooperação acabe se tornando um conformismo, no sentido de que as empresas podem acreditar que cooperando irão automaticamente obter vantagens. No fim das contas, a competição será sempre muito forte e é preciso que as empresas continuem inovando e melhorando sua competitividade individual.

Respondente 2: sou cético. Não vislumbro mudanças no curto prazo.

Respondente 3: para mim, nada vai mudar enquanto cada um pensar apenas em si mesmo. Eu acredito que, se no futuro, houver uma cooperação mais estruturada e voltada para melhorar a qualidade e agregar valor aos nossos produtos, ela pode sim abrir possibilidades. Talvez, se as empresas se unirem para investir em tecnologias ou buscar alternativas mais sustentáveis, isso poderia ajudar a enfrentar a concorrência com os produtos chineses,

Respondente 4: não acredito que a cooperação traga resultados, por causa do egoísmo e individualidade. Acredito que devo continuar focado no meu comércio.

Respondente 5: espero que as coisas melhorem, mas não sei como isso pode acontecer se não tiver mudança de comportamento geral.

Moderador: ok, pessoal, agradeço a participação de todos, ressalto que serão utilizados os resultados e garantida a confidencialidade e privacidade de todos vocês. Vou encerrar a gravação. Mais uma vez, muito obrigado e sucesso nos empreendimentos futuros.

ANEXO A – Decreto 68.648**DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Publicado na Edição de 26 de junho de 2024 | Caderno Executivo | Seção Atos Normativos

DECRETO Nº 68.648, DE 25 DE JUNHO DE 2024

Institui, junto à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, o Programa Estadual de Desenvolvimento das Cadeias Produtivas Locais - Programa SP Produz e dá providências correlatas.

O VICE-GOVERNADOR, EM EXERCÍCIO NO CARGO DE GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO, no uso de suas atribuições legais,

Decreta:

Artigo 1º - Fica instituído, junto à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, o Programa Estadual de Desenvolvimento das Cadeias Produtivas Locais – Programa SP Produz, com a finalidade de estimular e fortalecer as cadeias produtivas paulistas através da governança e da cooperação, para promover a descentralização do desenvolvimento produtivo, o desenvolvimento econômico local e a redução das desigualdades regionais.

Parágrafo único - Para os fins deste decreto, a cadeia produtiva local caracteriza-se pela concentração geográfica de micro, pequenas e médias empresas de um mesmo setor ou segmento, as quais, sob uma estrutura de governança comum, cooperam entre si e com entidades públicas e privadas, contribuindo para o desenvolvimento econômico da região.

Artigo 2º - São objetivos do Programa SP Produz:

I - promover o desenvolvimento econômico local e a redução das desigualdades regionais;

II - fortalecer o empreendedorismo e a atividade produtiva regional;

III - promover o aumento da competitividade das micro, pequenas e médias empresas;

IV - estimular a interação e a cooperação entre os diferentes elos da cadeia produtiva, com vista ao estabelecimento de estratégias e investimentos conjuntos, ao compartilhamento de infraestruturas, à qualificação da mão-de-obra e a outras medidas que levem à melhoria da qualidade dos produtos e processos produtivos, à redução dos custos e à geração de economia de escala;

V - promover o desenvolvimento e a diversificação das cadeias produtivas, inovação, a sustentabilidade ambiental, o trabalho decente e outras práticas que visem agregar valor ao negócio;

VI - identificar e reconhecer as cadeias produtivas locais paulistas, de acordo com seu nível de maturidade;

VII - prestar apoio técnico e fomento às cadeias produtivas locais reconhecidas;

VIII - apoiar as cadeias produtivas locais paulistas na identificação de possíveis novos elos da cadeia e na interlocução com esses, alinhando-os à estratégia de atração de investimentos da Secretaria de Desenvolvimento Econômico.

Artigo 3º - São instrumentos do Programa SP Produz:

I - editais de reconhecimento das cadeias produtivas locais;

II - capacitação e apoio técnico para estruturação e fortalecimento de mecanismos de planejamento, governança e acesso a mercados;

III - editais de fomento;

IV - linhas de crédito;

V - ofertas de capacitação de mão-de-obra que tenham por objeto habilidades específicas das cadeias produtivas locais paulistas;

VI - programas, projetos e ações da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, ou de entidades que lhes são vinculadas, que possam contribuir para a consecução dos objetivos do programa a que se refere o “caput” deste artigo.

Artigo 4º - As cadeias produtivas locais paulistas serão reconhecidas em quatro níveis de maturidade:

I - Aglomerado Produtivo;

II - Cadeia Produtiva Local em Desenvolvimento;

III - Cadeia Produtiva Local Consolidada;

IV - Cadeia Produtiva Local Madura.

Parágrafo único - O nível de maturidade da cadeia produtiva local será utilizado como critério para definição do grau de apoio ou fomento a ser destinado pelo Estado.

Artigo 5º - As cadeias produtivas locais serão reconhecidas de acordo com critérios de planejamento estratégico de negócios, governança e diversidade, dimensão e impacto econômico, os quais serão disciplinados por resolução da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e editais subsequentes de reconhecimento.

§ 1º - Os editais de reconhecimento, assim como os editais de fomento, observarão

as vocações regionais e os territórios identificados como prioritários pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico.

§ 2º - As cadeias produtivas locais reconhecidas serão submetidas a recadastramentos periódicos, a serem realizados pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, para atualização de sua avaliação e do nível de maturidade a essas atribuído.

Artigo 6º - Fica criada a Rede Paulista de Apoio às Cadeias Produtivas Locais, com a finalidade de identificar, avaliar e reconhecer as cadeias produtivas locais paulistas.

§ 1º - A rede de que trata o “caput” deste artigo será composta por representantes:

1. da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, que a coordenará;
2. da Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade – INVESTE SÃO PAULO;
3. de 2 (duas) entidades representativas dos setores produtivos.

§ 2º - Para auxiliar na avaliação e no reconhecimento das cadeias produtivas locais paulistas, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico poderá convidar Secretarias do Estado, com atribuições compatíveis com o objeto executado pelas referidas cadeias, para compor a rede de que trata este artigo.

§ 3º - O Secretário de Desenvolvimento Econômico disporá, por meio de resolução, sobre a organização e o funcionamento da rede de que trata este artigo, assim como sobre os critérios de seleção das entidades representativas que a integrarão.

Artigo 7º - Para atender os objetivos do programa de que trata este decreto, o Estado poderá fomentar projetos de cadeias produtivas locais reconhecidas, que beneficiem toda a cadeia produtiva ou possibilitem agregar valor ao produto ou negócio e sejam voltados para:

- I - a promoção do desenvolvimento regional;
- II - o fortalecimento da governança;
- III - a inovação tecnológica;
- IV - a melhoria da infraestrutura;
- V - a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação;
- VI - a capacitação e o treinamento de mão de obra;
- VII - a sustentabilidade ambiental.

Artigo 8º - Fica a Secretaria de Desenvolvimento Econômico autorizada a representar o Estado na celebração de convênios ou parcerias que tenham como

objeto a transferência de recursos financeiros destinados à execução de projetos no âmbito das ações referidas no artigo 7º deste decreto, com:

I - Municípios paulistas;

II - entidades públicas;

III - entidades privadas sem fins lucrativos, representativas de classe ou de apoio empresarial;

IV - universidades, institutos de pesquisa, desenvolvimento e inovação e centros de educação tecnológica;

V - incubadoras de empresas;

VI - serviços sociais autônomos e outras entidades formalmente constituídas que colaborem para o desenvolvimento das cadeias produtivas.

Artigo 9º - Os instrumentos de convênios ou parcerias deverão obedecer às minutas-padrão constantes dos Anexos I e II deste decreto, podendo o Secretário de Desenvolvimento Econômico promover adaptações que venham a se tornar necessárias em razão das peculiaridades de cada partícipe ou projeto, vedada a alteração de objeto.

Artigo 10 - A instrução dos processos referentes a cada convênio ou parceria deverá incluir parecer da Consultoria Jurídica que serve a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e observar, no que couber, o disposto no Decreto nº 66.173, de 26 de outubro de 2021, e no Decreto nº 61.981, de 20 de maio de 2016.

Artigo 11 - As despesas decorrentes da execução do programa de que trata este decreto correrão por conta de dotações próprias consignadas no orçamento da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, observada a disponibilidade de recursos financeiros.

Artigo 12 - Este decreto e sua disposição transitória entram em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, em especial:

I - o Decreto nº 54.654, de 7 de agosto de 2009;

II - o artigo 98 do Decreto nº 56.636, de 1º de janeiro de 2011.

DISPOSIÇÃO TRANSITÓRIA

Artigo único - Fica prorrogada a vigência dos projetos reconhecidos no âmbito do programa regulamentado pelo Decreto nº 54.654, de 7 de agosto de 2009, até o fim do segundo processo de reconhecimento, disciplinado por meio do presente decreto e iniciado através da publicação do segundo edital de reconhecimento da Secretaria de Desenvolvimento Econômico.

FELICIO RAMUTH

Fraide Barrêto Sales

Andrezza Rosalém Vieira

ANEXO B – Edital de Chamamento (Link)

<https://www.desenvolvimentoeconomico.sp.gov.br/wp-content/uploads/2024/07/edital-e-anexos-sp-produz.pdf>