



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **RELAÇÃO DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E SUAS CONTRIBUIÇÕES NA CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS DE JUARA – MT**

**PAULO SHIMIZU**

UNEMAT - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

**ANA MARIA DE LIMA**

UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso

**LIDIANE DA SILVA SOUZA ANGOLA**

UNEMAT - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

**MAX NUNES MURTINHO**

Universidade Nove de Julho



## RELAÇÃO DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E SUAS CONTRIBUIÇÕES NA CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIO DE JUARA - MT

### Resumo

Com a globalização de mercados cada vez mais intensa no cenário mundial, as empresas brasileiras têm encontrado nas parcerias comerciais uma oportunidade estratégica para seu desenvolvimento. Assim, a presente pesquisa tem por objetivo analisar os resultados gerados pela relação de cooperação interorganizacional diádica no processo de capacitação dos colaboradores em uma empresa de produtos agropecuários do município de Juara – MT. O estudo de caso foi utilizado como estratégia metodológica para realizar a pesquisa com objetivo exploratório e descritivo, isso porque a empresa apresenta-se como destaque na atividade que desenvolve, tendo solidez de atuação iniciando suas atividades desde o ano 2000. O estudo permitiu uma abordagem qualitativa para tratamento dos dados, já que, o objetivo está em uma perspectiva reflexiva. No que tange aos resultados da pesquisa, constatou-se que, o processo de relação interorganizacional diádica entre as empresas pesquisadas é formalizado gerando direitos e deveres entre as partes envolvidas, a fim de, atingir objetivos comuns, nesse caso a comercialização de produtos agropecuários. Evidencia-se ainda, uma valorização por parte das empresas no processo de elaboração e implantação de técnicas de treinamentos para os colaboradores e clientes. Constatou-se uma avaliação positiva dos colaboradores da empresa produzindo resultados esperados do processo de relação interorganizacional.

**Palavras-chave:** Relações Interorganizacionais; Agronegócio; Gestão de recursos humanos.

### Abstract

With the globalization of markets becoming more intense on the world stage, Brazilian companies have found in commercial partnerships a strategic opportunity for their development. Thus, the present research aims to analyze the results generated by the relationship of dyadic interorganizational cooperation in the process of training employees in an agricultural products company in the municipality of Juara - MT. The case study was used as a methodological strategy to carry out the research with an exploratory and descriptive objective. This is because the company stands out in the activity that it develops, having solidity of activity starting its activities since the year 2000. The study allowed an approach qualitative approach to data processing, since the objective is in a reflexive perspective. Regarding the results of the research, it was verified that the process of dyadic interorganizational relationship between the companies surveyed is formalized generating rights and duties among the parties involved, in order to achieve common objectives, in this case the commercialization of agricultural products. It is also evidenced a valuation by the companies in the process of elaboration and implantation of training techniques for employees and clients. It was verified a positive evaluation of the company's employees producing expected results of the process of interorganizational relationship.

**Keywords:** Interorganizational Relationships; Agribusiness; Human resource Management.



## 1 INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, diversos setores de negócios veem na cooperação interorganizacional uma estratégia de negócios eficiente. Essa estratégia iniciou mais fortemente no setor de produção (Jarilo, 1993). Assim, a cooperação interorganizacional vem se despontando como uma área importante de estudo desde a década de 1980 e está presente para diversos objetivos nas estratégias organizacionais, entre eles o desenvolvimento de talentos (Cropper et. al., 2014).

Entende-se como relação interorganizacional o processo de ajuda mútua entre organizações com objetivo de solucionar as problemáticas apresentadas no meio competitivo. Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 77), relação interorganizacional é “a união de empresas com objetivo de obter soluções coletivas”. Os autores supracitados (2008, p. 77) citam Araújo (2000), que afirma que as redes de cooperação interorganizacional coordenam ações que envolvem condições sociais e econômicas em resposta as possíveis demandas históricas de coordenação. “Pode se afirmar, portanto, que as redes representam uma forma de coordenação socioeconômica que emerge em resposta a determinadas contingências históricas concretas e como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação”.

Dentro deste contexto, lapidar talentos é uma atividade que pode ser desenvolvida em parcerias, assim como o setor do agronegócio vem crescendo, também há a necessidade de que os colaboradores estejam preparados para atender a demanda dos clientes.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 367), “O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais”.

Diante do exposto, esta pesquisa pretende analisar os resultados gerados pela relação de cooperação interorganizacional diádica no processo de capacitação dos colaboradores em uma empresa de produtos agropecuários do município de Juara – MT.

Os objetivos específicos foram: a) Identificar as práticas de relação de cooperação interorganizacional voltadas para capacitação de colaboradores; b) Analisar a percepção dos colaboradores sobre os processos de formação realizados pelos parceiros; c) Verificar com os elos da cooperação os resultados das parcerias no processo de formação de colaboradores.

As condições expressas de crescimento do agronegócio no Brasil vêm impulsionando de maneira expressiva o comércio de produtos agropecuário nos municípios produtores, nesse caso específico Juara-MT. Segundo o MAPA (Ministério da Agricultura e Pecuária) o município tem hoje o segundo maior rebanho de gado do estado de Mato Grosso. De um lado, a plena evolução e o crescimento da agropecuária no campo, de outro lado, os desafios das empresas em atender suas demandas. A conjugação desses dois aspectos produz interesse relevante para a pesquisa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Relações Interorganizacionais

A importância das transformações econômicas sucedidas nas últimas décadas em detrimento ao um moderno modelo competitivo global tem sido destaque na literatura mais recente na área dos negócios. A impactante mutação do mercado que vem ocorrendo de forma acelerada desde o final do século 20, impõem aos gestores uma constante readequação estrutural de suas organizações (Balestrin & Verschoore, 2008).



A partir daí surge um novo paradigma de relacionamento entre empresas, segundo Dosi et al. (1992), *apud* (Balestrin & Verschoore, 2008), as relações interorganizacionais ganharam um olhar diferenciado, passando a ser vista como uma oportunidade de agregar valores tecnológicos e ativos complementares. A globalização vem modificando sensivelmente a forma como as organizações funcionam tanto em países desenvolvidos quanto em países emergentes como o Brasil, China e Índia. As parcerias entre micro, pequenas e médias empresas ou grandes fusões e incorporações entre grandes organizações estão presentes neste contexto.

Na mesma linha de raciocínio Castells (1999, p. 225), também afirma que “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações, capazes de expansão em todas as avenidas e becos da economia global”.

Martinelli e Joyal (2004) conceituam parceiros como indivíduos que compartilham de objetivos ou interesses iguais, com contribuições individuais e autônomas. Em apoio, Oliver (1990) acrescenta definindo as características da estrutura das relações interorganizacionais como sendo: a) as transações relativamente constantes; e b) fluxos e ligações que ocorrem entre uma ou mais organizações em seus ambientes. Assim sendo, uma rede interorganizacional, quando ocorrem os contatos e acordos, podem ser de informação, produtos ou serviços dentro de um grupo de empresas ou instituições.

De acordo com Marcon e Moinet (2000), *apud* Balestrin e Verschoore (2008), existe um “mapa de orientação conceitual” que indica os quatro quadrantes das principais dimensões das redes que são:

- Redes verticais: a dimensão da hierarquia. Algumas redes possuem uma visível estrutura hierárquica. Em regra, essas relações são do tipo matriz-filial, onde a filial possui menor autonomia jurídica e de gestão que a matriz
- Redes simétricas: a dimensão da horizontalidade. Neste modelo de cooperação interorganizacional, existe uma maior descentralização do poder. São caracterizadas por empresas que conservam sua autonomia, mas que decidem dividir outras atividades com seus parceiros, com intuito de alcançar novos mercados, obter suporte de custo e risco em desenvolvimento de novos produtos, acesso à informação e tecnologia entre outras vantagens.
- Redes formais: a dimensão contratual. Neste modelo de rede a relação é mediante as regras contratuais que doutrinam os comportamentos dos autores. Neste sentido, a gestão é ditada por regras claras, de acordo com cláusulas explícitas acordadas juntamente pelas partes envolvidas, com direitos e deveres estipulados e garantidos no contrato
- Redes informais: a dimensão da convivência. Permitem os encontros informais entre os agentes econômicos sem qualquer contrato que norteie a relação dos indivíduos e organização. A reunião desses agentes em rede possibilita trocar experiências e informações sobre o critério da livre participação, cada qual age de acordo com os interesses mútuos a alcançar, baseados, sobretudo, na confiança entre os agentes envolvidos (Balestrin & Verschoore, 2008).

Percebe-se pela peculiaridade de cada modelo, que dificilmente existirão duas redes alicerçadas de igual forma. Conforme descrito pelos autores acima, cada organização tem a opção de aderir a um modelo de rede colaborativa interorganizacional de forma predominante ou pode fazer uso de mais de uma forma, de acordo com seus interesses. Vale salientar que, quando as organizações passam a atuar em rede apresentam objetivos de ganhos de competitividade.





### 1.1.1 Os principais ganhos competitivos de uma rede de cooperação empresarial

A formação atual dos mercados globais requer diferentes formatos para o enfrentamento dos desafios em relação à manutenção e sobrevivência das empresas nesse quadro de intensa competitividade (Balestrin & Verschoore, 2008).

Britto (2002) afirma que o interesse dos autores e das organizações em relação ao universo das relações interorganizacionais está relacionado às potencialidades que podem ser desenvolvidas por meio deste estilo de negócio.

Com base nos estudos feitos anteriormente, o centro da discussão passa ser avaliar os resultados que contribuem para os ganhos competitivos gerando maior competitividade das empresas participantes e quais os benefícios elas podem obter, conforme Figura 1.

GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO		
Ganhos competitivos	Definição	Benefícios para os associados
<b>Maior escala e poder de mercado</b>	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
<b>Geração de soluções coletivas</b>	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, <i>marketing</i> compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
<b>Redução de custos e riscos</b>	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
<b>Acúmulo de capital social</b>	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
<b>Aprendizagem coletiva</b>	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.
<b>Inovação colaborativa</b>	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

**Figura 1.** Ganhos competitivos das redes de cooperação

**Fonte:** Balestrin e Verschoore, 2008.

Os ganhos competitivos apresentados por Balestrin e Verschoore (2008), estão amparados pelos três fundamentos de sustentação das redes de cooperação: a) objetivos comuns; b) interação; e, c) gestão coordenada com objetivo de se estruturarem de forma a obterem resultados coletivos. Com isso, a cooperação interorganizacional pode trazer ganhos competitivos. Esses ganhos podem ser oriundos da capacitação dos colaboradores imersos nesse processo de redes de colaboração. Segundo Marras (2009, p. 145), o “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Através delas se possibilita desenvolver capacidades, informações e conhecimentos fundamentais para o crescimento dos indivíduos. E também, dentre os benefícios alcançados pelas redes destacam-se “a abertura de mercados, a redução de custos, as melhorias administrativas, aprendizagem, poder de barganha, acesso à tecnologia e inserção internacional” (Balestrin & Verschoore, 2008).



## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método adotado para o estudo foi de estudo de caso. Para Yin (2015), a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos: individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Este método permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

O universo de pesquisa foi uma loja revendedora de produtos agropecuário situada no município de Juara-MT. O nome das empresas, e seus representantes foram omitidos por uma questão de sigilo e ética científica. Por conta disso, denominaremos as empresas de Alfa e Ômega. Os sujeitos da pesquisa foram o gerente, sócio e proprietário da empresa Alfa, e seus colaboradores. Também foi sujeito da pesquisa o consultor técnico da empresa Ômega (Tabela 1).

**Tabela 1. Lista de Sujeitos da Pesquisa**

Sujeitos da pesquisa	Classificação
Gerente sócio proprietário da empresa Alfa	GPA
Consultor técnico da empresa Ômega	CTO
Todos os 15 (quinze) colaboradores da empresa Alfa	CEA's

Fonte: Elaboração dos autores, 2017.

Este estudo tem caráter qualitativo e exploratório por conta da busca e análise das informações em profundidade. Segundo Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa inclui um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade”. Aplicou-se uma entrevista com questionário semiaberto ao gestor e colaboradores da empresa Alfa, e ao consultor técnico da empresa Ômega. Gil (2008) considera o questionário uma das mais importantes ferramentas de obtenção de informações para um estudo de caso.

A descrição da entrevista visa apresentar as práticas de relação de cooperação interorganizacional voltada à capacitação dos colaboradores, a percepção dos colaboradores sobre os processos de formação realizados pelos parceiros e os resultados das parcerias no processo de formação dos colaboradores da empresa Alfa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com GPA (2017), a empresa Alfa foi fundada em março de 2015, na cidade de Juara-MT, fruto da dissolução da sociedade de outra empresa do mesmo ramo, que perdurou 13 (treze) anos neste município. O mercado de atividade da empresa é voltado para comércio e representação de produtos agropecuários. A empresa possui um quadro de funcionários de 15 colaboradores e 2 sócios-proprietários. Um deles desempenha o papel de gerente-geral e a outra atual como gestora administrativa.

Já a empresa Ômega, de acordo com CTO, é uma empresa agrícola global especializada na comercialização e distribuição de inovadoras tecnologias de proteção de plantas e ciências da vida, com ampla gama de ofertas de produtos de biossoluções, fungicidas, herbicidas, inseticidas e tratamento de Sementes. Sua sede no Brasil fica em São Paulo, e possui um quadro de 890 colaboradores e mais de 1000 registros de produtos. E conta com 19 consultores técnicos comerciais na região de Mato Grosso.

Segundo depoimento do GPA, sempre se esteve aberto a ideia de buscar parcerias comerciais, já que vem-se trabalhando com esse processo de cooperação interorganizacional a



mais ou menos uns 15 anos. Na visão do CTO é preciso estar sensível as necessidades e tendências do comércio atual. Destacou-se que essa preocupação fez parte no plano piloto da empresa no desenvolvimento de parcerias para capacitação de seus consumidores e parceiros comerciais. A prática começou a ser aplicada a aproximadamente 3 anos.

Depoimentos dos entrevistados endossam as reflexões da literatura. Por exemplo, para Balestrin e Verschoore (2008, p. 34) “A nova competição baseia-se em empreendimentos que buscam estratégias de aprimoramento contínuo de produtos e processos”. Já Venturi (2008, p.86) afirma que, “vantagem competitiva refere-se ao processo no qual cada produtor se esforça em obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos outros, como, por exemplo, custo ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor ‘lead-time’, maior habilidade em servir o cliente”.

No entendimento do GPA (2017), um dos principais benefícios da cooperação entre empresas está na qualificação dos colaboradores, que segundo ele são desenvolvidas periodicamente através de treinamento externo para gestores e vendedores, com palestra e cursos de capacitação para venda e administração.

Já para CTO (2017), o processo de colaboração entre empresas voltadas para capacitação de seus clientes e consumidores é de extrema importância para potencializar o uso correto dos produtos comercializados, dando maior eficiência no resultado final.

Resultados que colaboram com estudos dos autores Balestrin e Verschoore (2008, p. 129), “A sociedade informacional possui como principal fator de produtividade e competitividade a capacidade dos indivíduos e das organizações gerar, processar e transformar informações e conhecimentos em ativos econômicos”.

A empresa Alfa também preza pela manutenção de seus colaboradores, que segundo CEA o tempo de serviço entre um colaborador e outro varia entre 1 até 12 anos.

Dados que relatam um baixo índice de rotatividade de funcionários na empresa, fato altamente favorável para a organização, pois possibilita oferecer treinamentos para atualização de seus colaboradores que já estão devidamente adaptados com a filosofia da empresa, pois segundo Chiavenato (2010, p. 409) “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] Todas as pessoas independente das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver”. Demonstrando que todas as pessoas são propensas a evoluir com treinamento certo.

Os entrevistados citam 05 modalidades de treinamentos ofertados pelas empresas em parcerias, como mostra Tabela 2.

**Tabela 2. Modalidade de treinamentos ofertados e números de colaboradores**

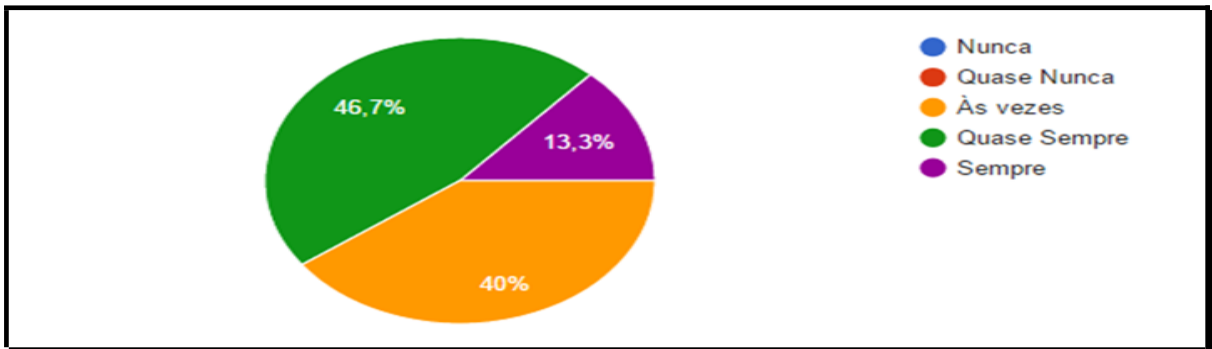
<b>Modalidade de Treinamento Citados</b>	<b>Número de Colaboradores Qualificados</b>
Treinamento técnico de produto	10 colaboradores
Dia de campo	15 colaboradores
Treinamento para segurança do trabalho	15 colaboradores
Treinamento para atualizar o conhecimento sobre a legislação dos produtos comercializados	10 colaboradores
Treinamento motivacional	15 colaboradores

Fonte: Elaboração dos autores, 2017.

Os colaboradores têm sido contemplados pelos treinamentos ofertados, confirmando assim, a valorização humana citada anteriormente pelos representantes das empresas. Chiavenato (2010, p.294) afirma que “o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor as pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. Tornando assim o ser humano o bem mais precioso da organização.



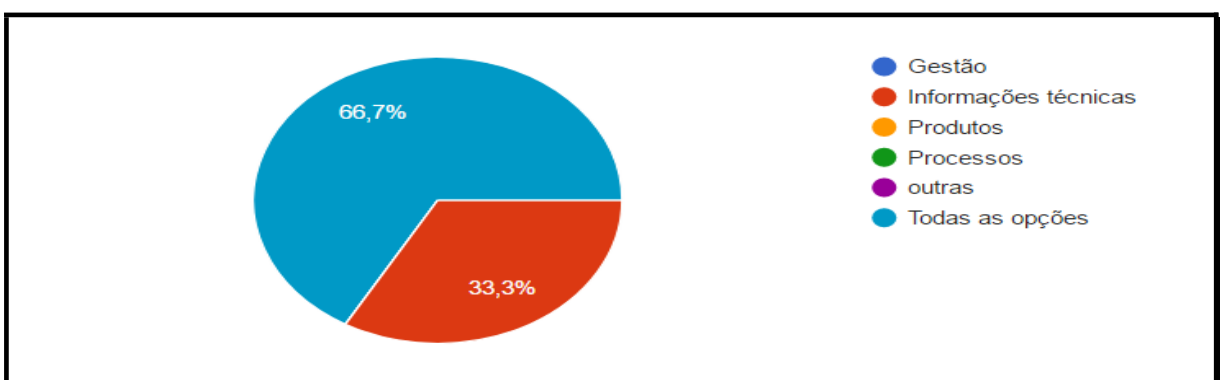
Segundo a pesquisa, 46,7% dos colaboradores recebem treinamento quase sempre, 40% às vezes, e 13,3% sempre, como mostra a Figura 1.



**Figura 1.** Frequência dos treinamentos  
**Fonte:** Elaboração dos autores, 2017.

A maioria dos colaboradores, embora não tenham marcado diretamente o item ‘sempre’, têm recebido treinamentos regularmente. A outra fatia que responderam às vezes pode ser entendido pelo fato da empresa possuir em seu quadro de colaboradores pessoas que atuam em cargos alternativos que não requerem qualificação que se coadunam com os objetivos da parceria entre as empresas de forma continuada. De acordo com Lacombe (2005, p. 311), “Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas”. Demonstrando assim a importância de uma constante rotina de treinamento para a atualização ou capacitação dos colaboradores.

A investigação também pesquisou sobre as informações compartilhadas nos treinamentos. Buscou-se saber que tipo de informações foram compartilhadas nos treinamentos ofertados, e de acordo com Figura 2, 33,3% dos colaboradores escolheram o item “informações técnicas”, sendo que 66,7% escolheram o item “todas as opções” (gestão, produtos, informações técnicas).



**Figura 2.** Informações compartilhadas nos treinamentos  
**Fonte:** Elaboração dos autores, 2017.

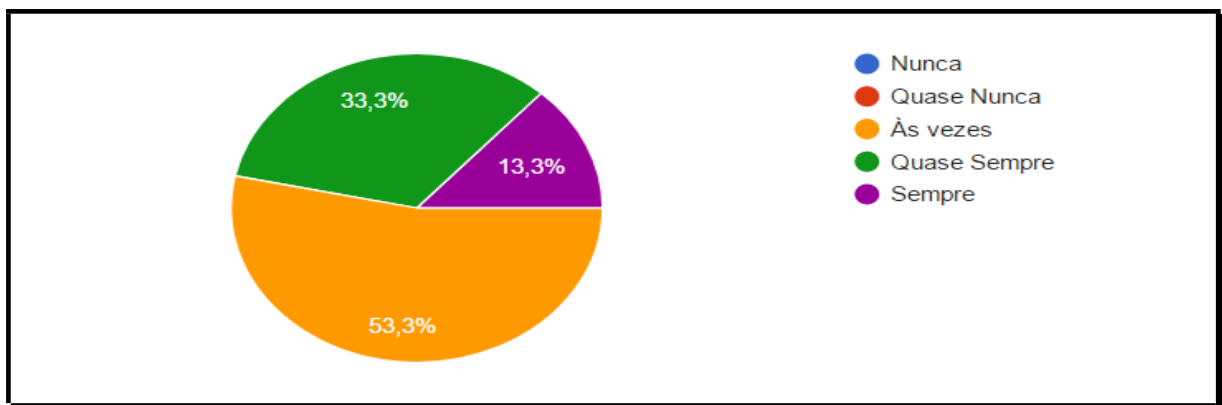
A maioria dos colaboradores entendem portanto, que há variedade de informações compartilhadas nos treinamentos, enquanto que, aproximadamente um terço dos entrevistados têm a percepção de que são as informações técnicas que prevalecem. Para Asrar-ul-Haq e Anwar (2016), o gerenciamento e o compartilhamento de conhecimento são essenciais para uma organização, a fim de sobreviver em um ambiente globalmente competitivo.





De acordo com (Narazani, Winter, Pedron, & Chaves, 2016), “a organização tem um papel igualmente importante que é a amplificação deste conhecimento. É nesta dimensão, a ontológica, que se processa a transmissão do conhecimento do indivíduo para o grupo, organização e interorganização, cuja trajetória volta para dentro da organização até o indivíduo, como uma espiral, a Espiral do Conhecimento”.

A pesquisa também teve o interesse em refletir sobre como os treinamentos propiciam trocas de experiências entre os colaboradores. Avaliou-se a troca de experiência e conhecimento entre as empresas parceiras e colaboradores, e no entendimento dos colaboradores da empresa Alfa, 53,3% marcaram “às vezes”, 33,3% escolheram “quase sempre”, e 13% escolheram “sempre” (Figura 3).



**Figura 3.** Frequência de troca de experiência entre as empresas e colaboradores

**Fonte:** Elaboração dos autores, 2017.

A questão era sobre troca de experiência entre as empresas e colaboradores descrito na Figura 3. Mais de 50% dos entrevistados entendem que às vezes se faz troca de experiência, e quase 50% percebem a troca de experiência entre as empresas e colaboradores quase sempre ou sempre, isto sugere que as empresas usam em determinado momento a troca de experiência como um canal para gerar conhecimento aos colaboradores.

Davenport e Pruzak (1998) afirmam que o conhecimento nascido da experiência reconhece padrões que nos são familiares e pode fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo agora e aquilo que antes aconteceu. Sendo assim, a troca de experiência é tida como uma fonte de geração de informações para capacitação dos envolvidos, de uma forma prática e atual.

Abordou-se também uma análise dos elos da cooperação e os resultados das parcerias no processo de formação de colaboradores.

Em conformidade com GPA e CTO, esse processo de cooperação entre as empresas é formalizado e exige contrapartida de cada parte. Eles citaram alguns exemplos das parcerias:

**Plano de Fidelidade:** Que requer que a empresa Alfa trabalhe com exclusividade dos produtos da empresa Ômega na área de fertilizantes, em contrapartida recebe cursos e treinamentos de capacitação para o gestor, colaboradores, e dos próprios clientes, na área de segurança do trabalho, legislação, atualização de produtos novos, motivação e técnica de manuseio.

**Plano de incentivo:** A empresa Ômega fornece pulverizadores em comodato, em cumprimento da meta de vendas da empresa Alfa. Os vendedores também recebem gratificação pelos cumprimentos das metas de vendas da empresa Ômega.



**Plano de venda:** capacitação e treinamento feitos pela empresa Ômega (dia de campo), em contrapartida a empresa Alfa matem seus boletos rigorosamente em dia (Entrevistados GPA; CTO, 2017).

Esse modelo de processo de cooperação é uma rede formal de dimensão contratual. Neste modelo de rede a relação é mediante as regras contratuais que doutrinam os comportamentos dos envolvidos. Neste sentido, a gestão é ditada por regras claras, de acordo com cláusulas explícitas acordadas pelas partes envolvidas, com direitos e deveres estipulados e garantidos no contrato. Dentre os benefícios alcançados pelas redes destacam-se: a) a abertura de mercados; b) a redução de custos; c) as melhorias administrativas; d) aprendizagem; e) poder de barganha; f) acesso à tecnologia e, g) inserção internacional (Balestrin & Verschoore, 2008).

Esses benefícios foram citados pelos representantes das empresas GPA e CTO (2017), como metas das parcerias. Os resultados, segundo os entrevistados foram: a) o aumento do poder de negociação frente aos seus parceiros comerciais; b) recebimento de benefício operacional ou financeiro; c) maior estabilidade e sobrevivência no mercado; d) tornar a empresa melhor visualizada em seu ambiente de atuação, e, e) aumentar a capacidade dos colaboradores na adaptação das mudanças que acontecem no mercado (mudanças legais, tecnológicas, exigências de clientes e outras). Objetivos esses, alcançados ao longo das parcerias na visão dos entrevistados.

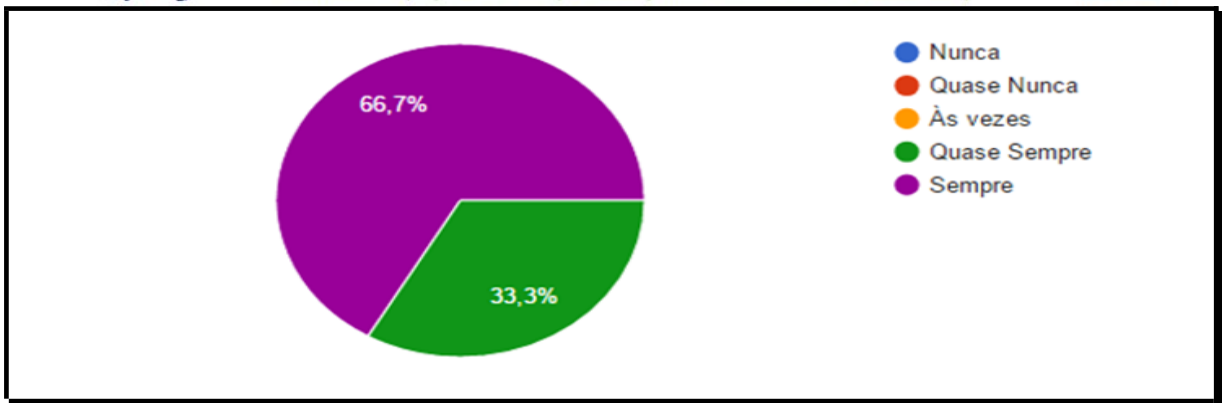
De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), esses objetivos fazem parte dos três fundamentos de sustentação das redes de cooperação: objetivos comuns, interação, e gestão coordenada com objetivo de se estruturarem de forma a obterem resultados coletivos.

De forma que, segundo os representantes das empresas pesquisadas, é necessário o relacionamento de colaboração interorganizacional com a maioria dos seus parceiros comerciais, cada parceria, de forma diferente da outra, conforme o interesse de ambas as partes, atendendo assim as exigências e necessidades do mercado. Seguindo essa lógica, Castells (1999), afirma que a partir de expressões culturais diversas, as redes interorganizacionais se apresentam sob diferentes formas, em diferentes contextos de estrutura organizacionais.

O treinamento e capacitação de colaboradores faz parte do leque que abrange a relação de cooperação interorganizacional e tem vital importância para um total aproveitamento do conhecimento das pessoas. Para (Lacombe, 2005), trata-se de uma atividade que contribui para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Diante do exposto passa se então aos resultados dos processos de treinamentos aplicados aos colaboradores da empresa Alfa.

Avaliou-se o grau de motivação no ambiente de trabalho originado pelos treinamentos ofertados. Dos colaboradores da empresa Alfa, 66,7% responderam que sempre geram condições para que eles se motivem, já os outros 33,3% responderam quase sempre (Figura 4).

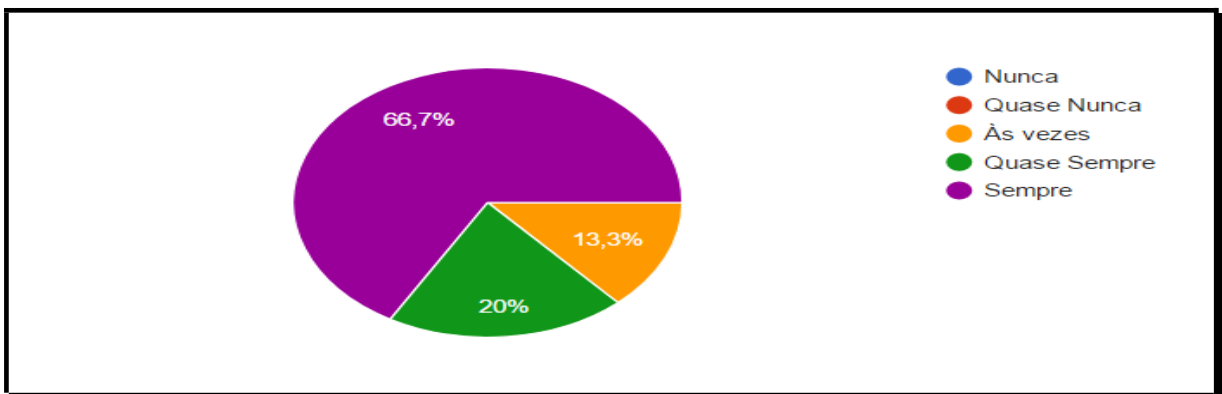


**Figura 4.** Grau de motivação gerado pelos treinamentos

Fonte: Elaboração dos autores, 2017.

O resultado apontado no gráfico da Figura 4 endossa as considerações de Chiavenato (2010, p. 367), quando afirma que. “o treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais”. Assim confirma-se o grau de motivação em detrimento dos treinamentos.

A pesquisa também buscou verificar a relevância dos treinamentos para crescimento profissional e pessoal dentro da empresa. De acordo com Figura 5, 66% dos colaboradores da empresa Alfa expressaram que sempre tem relevância, 20% responderam quase sempre, e 13,3% responderam só as vezes.

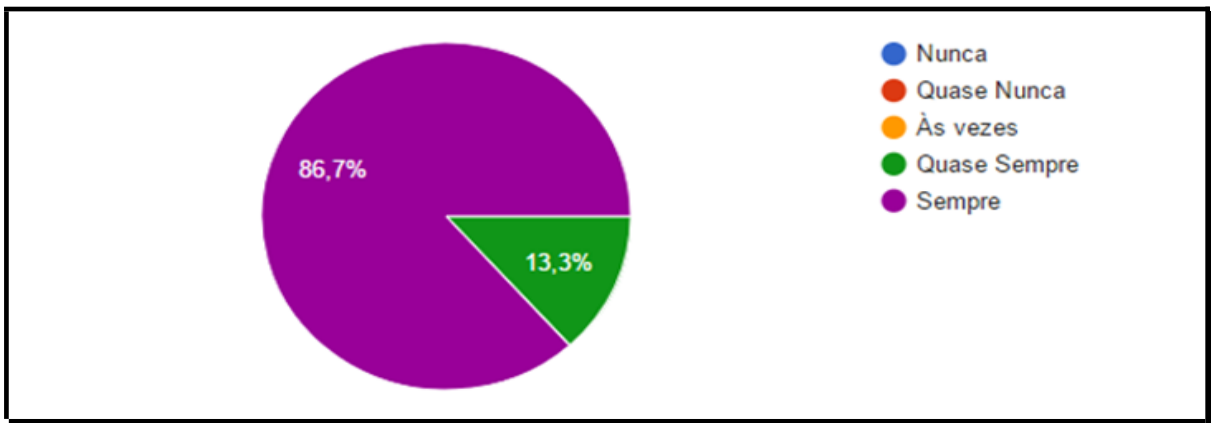


**Figura 5.** Relevância dos treinamentos para crescimento profissional e pessoal dos colaboradores

Fonte: Elaboração dos autores, 2017.

As respostas visualizadas na Figura 5 demonstra que os colaboradores aprovam os processos de qualificação ofertados pelas empresas indo ao encontro com a tese de Campos (2013, p. 67), que define treinamento como “um curto processo de mudanças no comportamento dos colaboradores, visando adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas às tarefas do cargo, aumentando a produtividade e qualidade dos produtos e ou serviços, bem como as relações interpessoais”. O autor ainda ressalta que o treinamento é uma via de mão dupla. “Em outras palavras, é um processo de aprimoramento profissional contínuo do colaborador, buscando ao máximo seu potencial de aprendizagem em seu benefício e da organização.”

Outro resultado foi o grau de satisfação dos colaboradores da empresa Alfa em fazer parte de uma organização que trabalha com parcerias com seus fornecedores. Conforme descrito na Figura 6, 86,7% disseram que sempre estão satisfeitos e 13,3% quase sempre.



**Figura 6.** Grau de satisfação dos colaboradores com as relações de cooperação  
**Fonte:** Elaboração dos autores, 2017.

Estes dados apontam para uma satisfação geral dos colaboradores por fazer parte da empresa que trabalha utilizando-se da cooperação com seus fornecedores, o que é um ponto positivo para a organização. Conforme Boog (2006), este é o resultado esperado de organizações que investem tempo, dinheiro e cérebros em estratégias de atração e retenção de talentos visando a ampliação de seus conhecimentos e consolidando sua empregabilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender o processo de relação interorganizacional no desenvolvimento de talentos numa empresa do agronegócio da cidade de Juara-MT. O estudo focou na capacitação dos colaboradores. Os gestores entrevistados reconhecem a importância da relação de cooperação interorganizacional na elaboração e aplicação dos processos de qualificação dos colaboradores.

Além disso, constatou-se tipos de trabalhos na capacitação de colaboradores que resulta em desenvolvimento de práticas de treinamentos como: Treinamento técnico de produto, dia de campo, treinamento para segurança do trabalho, treinamento para atualizar o conhecimento sobre a legislação dos produtos comercializados e treinamento motivacional.

Evidenciou-se também que os treinamentos foram perceptivos e receptivos pelos colaboradores. Foi apontado que há uma frequente rotina na sua prática, tendo como relevância a troca de experiência e informações para seu desenvolvimento pessoa e profissional.

No que se refere aos benefícios do processo de capacitação dos colaboradores, identificaram-se que os treinamentos ofertados pelas empresas pesquisadas geram importantes benefícios para os colaboradores como: motivação no ambiente de trabalho, crescimento profissional e pessoal, desenvolvimento no trabalho, e satisfação em fazer parte do corpo da empresa. Vale ressaltar que, a empresa possui um bom índice de retenção de colaboradores, uma vez que de acordo com a pesquisa realizada, a grande maioria dos entrevistados possui mais de um ano de tempo de casa.

Foi possível observar que o processo de qualificação de colaboradores é tido pelos gestores entrevistados como ferramenta estratégica para ganhar vantagem competitiva. Verifica-se também que o processo de treinamento tem trazido resultados nos ganhos das parcerias do estudo realizado, entre os quais verificou-se os seguintes benefícios: a) aumento no poder de negociação frente aos parceiros comerciais; b) ganho de algum benefício



operacional ou financeiro; c) maior estabilidade e sobrevivência no mercado; d) a empresa se tornou bem vista no seu ambiente de atuação; e e) principalmente o aumento da capacidade dos colaboradores em adaptar-se as mudanças que acontecem no mercado (mudanças legais, tecnológicas, exigências de clientes e outras).

Diante do exposto foi possível concluir que, existem vários tipos de relação de cooperação interorganizacional, e cada empresa se adapta segundo seus interesses e objetivos.

## REFERÊNCIAS

- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1–17.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). *Rede de cooperação empresarial*. Porto Alegre: Bookman.
- Boog, G. G. (2006). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um guia de operações*. 2. ed. São Paulo: Makron Books.
- Brasil. *Responsável por 23% do PIB, Plano Safra impulsiona agropecuária*. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/noticias/2015/06/responsavel-por-23-do-pib-plano-safra-impulsiona-agropecuaria>>. Acesso em: 18 dez 2016, 16:00.
- Britto, J. (2002). *Redes de cooperação entre empresas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. ed. 3. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em Administração*. AMGH (12th ed.). Porto Alegre.
- Cropper, S., Huxham, C., & Ring, P. S. (2014). *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. Editora Bookman.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. Ed. São Paulo, Brasil, Editora: Atlas S.A.
- Jarillo, J. C. (1993). *Strategic Networks*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Narazani, R. Y., Winter, R. A., Pedron, C. D., & Chaves, M. S. (2016). Wiki na gestão de lições aprendidas em projetos: Análise de uma implementação. In *v SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação and Sustainability*. São Paulo.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Mapa, Ministério da Agricultura e Pecuária. *Plano Agrícola e Pecuário, 2016/2017*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/pap>>. Acesso em: 18 dez 2016, 15:00.
- Marras, J. P. (2009). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed., São Paulo. Saraiva.
- Martinelli, D. P., & Joyal, A. (2004). *Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Manole.
- Milkovich, G. T. (2000). *Administração de recursos humanos*. Ed. 8. São Paulo: Atlas S.A.
- Oliver, C. (1990). Determinations of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.