

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC/SP**

**FERNANDO FRACAROLI**

**A INSTALAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UM *CLUSTER* COMERCIAL  
GERANDO DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO NO SETOR DA  
CADEIA PRODUTIVA DO ALGODÃO**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**São Paulo**

**2014**

**FERNANDO FRACAROLI**

**A INSTALAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UM *CLUSTER* COMERCIAL  
GERANDO DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO NO SETOR  
DA CADEIA PRODUTIVA DO ALGODÃO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, área de concentração: Estratégia e Inovação, sob a orientação do Prof. Doutor Belmiro do Nascimento João.

**SÃO PAULO - SP**

**2014**

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João

Presidente da Banca

---

Prof. Dr Luciano Antonio Prates Junqueira

Membro da Banca Examinadora

---

Prof. Dr Alexandre Luzzi Las Casas

Membro da Banca Examinadora

## Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar se diante da realidade administrativa, tecnológica e comercial a instalação um *cluster* comercial pode gerar um diferencial competitivo para as organizações, onde através da pesquisa bibliográfica e de multicase foi possível concluir que em se tratando de atuação, entrada no mercado, desenvolvimento e produção, a criação e desenvolvimento de um *cluster* comercial se torna como uma estratégia de mercado a cada dia mais dentro do cenário brasileiro. Isso foi conclusivo, mesmo percebendo lacunas de dificuldades para a lucratividade maior dentro de um cluster, esse se sobressai quando as organizações participantes são menores, desprovidas de preparo para o mercado, no que o cluster comercial é uma verdadeira alavanca. Competir e cooperar simultaneamente tornando prático o conceito de coopetição foi a estratégia que muitas empresas nacionais aderiram para estarem hoje atuantes no mercado concluindo que essa é uma estratégia competitiva válida e ainda muito em voga e a crescer no país.

Palavras-chave: coopetição, cooperação, competição, rede de empresa, *cluster*.

**Abstract**

This study aimed to examine whether on the administrative, technological and business reality installing a commercial cluster can generate a competitive advantage for organizations, which through the literature search and multicases was possible to conclude that when it comes to performance, market entry development and production, the creation and development of a commercial cluster becomes like a market strategy every day more in the Brazilian scenario. That was conclusive and exhaustive, random noticing gaps difficulties for greater profitability within a cluster, this excels when the participating organizations are smaller, devoid of preparation for the market, in that the cluster is a commercial real leverage. Compete and cooperate simultaneously making practical the concept of competition strategy that was many national companies have joined for working in the market today are concluding that this is a valid competitive strategy and still very much in vogue and grow in the country .

Keywords: coopetition, cooperation, competition, enterprise network cluster.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1 Problema de Pesquisa.....	11
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Justificativa .....	14
1.4 Estrutura da Dissertação.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1 Cooperação e Coopetição.....	17
2.1.1 Competitividade e formação de redes de empresas.....	17
2.1.2 Cooperação.....	22
2.1.2.1 Estratégias da Cooperação.....	26
2.1.2.2 Cooperação Sistêmica.....	30
2.1.2.3 Acordos de cooperação.....	32
2.1.2.4 Cultura de Cooperação.....	34
2.1.2.5 Redes de Cooperação.....	37
2.1.3 Coopetição.....	40
2.1.3.1 Conceitos e desenvolvimento do termo .....	40
2.1.3.2 Elementos-chaves da Coopetição nas Redes de Empresas .....	40
2.1.4 Cooperação e competição gerando coopetição .....	43
2.2 Diamante de Porter.....	45
2.2.1 Diamante de Porter.....	45
2.3 Clusters Empresariais Gerando Diferencias Competitivos .....	56
2.3.1 Conceitos e Contextos de Clusters .....	56
2.3.2 Diferenciais e Estratégias Competitivas.....	62
2.3.2.1 Abordagem clássica .....	62
2.3.2.2. Abordagem evolucionária.....	63
2.3.2.3 Abordagem processual.....	63
2.3.2.4 Abordagem sistêmica .....	64
2.3.3 Gerenciando a estratégia .....	64
2.3.4 A estratégia é importante?.....	65
2.3.5 Estratégia competitiva.....	67
2.3.6 Como as forças competitivas moldam a estratégia .....	70

2.3.7 Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior .....	71
2.3.8 A escola de posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico .....	75
2.3.9 Críticas à concepção estratégica de Porter .....	77
3. MULTICASOS .....	87
3.1 Metodologia .....	87
3.2 Pesquisa.....	89
3.3 Cases .....	89
4. ANÁLISE DO CASO .....	91
4.1 A Fio Nobre.....	91
4.2 Univens .....	92
4.3 Coopstilus.....	94
5. CONCLUSÃO .....	105
5.1 Limitações da pesquisa.....	108
5.2 Trabalhos Futuros.....	108
REFERÊNCIAS .....	109

## 1. INTRODUÇÃO

As crescentes turbulências, a intensificação dos processos de globalização, a complexidade maior das estruturas organizacionais e as maiores exigências de valor agregado nos produtos e serviços vêm desencadeando novas configurações de relacionamentos, impondo às empresas e aos indivíduos a constante busca de formas mais eficazes de avaliar e de valorizar os ativos que estão fazendo a diferença para a competitividade.

Conforme Dutra (2004) os ativos humanos, que compõem o quadro de colaboradores das organizações, assim como o relacionamento entre as organizações, têm-se destacado nessas agregações de valores e de competitividade e neste sentido Porter (1998) revela que para fazer frente aos novos desafios e ameaças, as empresas vêm buscando construir diversas formas de associação para a formação de redes de empresas, consórcios e alianças estratégicas, assim como para a criação de diversos tipos de sistemas econômicos locais e/ou *clusters*, dentre outros.

O interesse pelas abordagens de *clusters* é crescente no Brasil. Uma grande diversidade de organizações multilaterais e governamentais, e de instituições privadas e do terceiro setor reorienta as suas ações sob o enfoque da sustentabilidade e do envolvimento de atores, a partir da geração de emprego e renda.

Os sistemas econômicos locais competitivos estão associados a uma grande diversidade de formas de ação que partem do reconhecimento da complexidade representada por situações novas, que exigem a capacidade de proposição e de ação em vários níveis da microrregião onde se localizam as empresas. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001)

Evidencia-se a relevância do papel do sistema político e administrativo para viabilizar processos de transformação das sociedades locais, além da importância da compreensão das reações dos sistemas organizados diante das estimulações de um ambiente em evolução. Resgata-se, ainda, a importância do ator e da ação social nos processos de transformação de um território, não como unidade geopolítica, mas como

um sistema de interdependências em que as estratégias de atores individuais e coletivos contribuem para sua organização e valorização (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A expressão arranjo produtivo local – APL tem sido utilizada como sinônimo do termo *cluster*, sendo a primeira preferida pelas entidades setoriais, órgãos de fomento e instituições públicas e privadas, e a segunda mais disseminada nas camadas empresariais. *Cluster* é uma palavra de origem anglo-saxônica, cuja aplicação de seu conceito teórico foi assimilada por alguns autores e órgãos de fomento e de desenvolvimento.

Ambas as terminologias possuem vários graus de desenvolvimento em seus conceitos, desde a simples análise de competitividade de um setor ao conceito de desenvolvimento local pleno, considerando toda a sua abrangência, existindo, portanto, diferenças nas abordagens.

Casarotto Filho; Pires (2001) e Porter (1998) efetivaram estudos sobre a competitividade das empresas e regiões em *cluster*, originando abordagens conceituais diferenciadas sobre o tema. Para Porter (1998), *cluster* é um agrupamento ou aglomerado de empresas em torno de um negócio (setor). As empresas são diferentes, mas o negócio é o mesmo, concentrado em uma região determinada. Por exemplo, um *cluster* de vestuário agregaria empresas como fábricas de tecidos, estamparias, fábricas de botões e aviamentos, costureiras, modistas, *designers*, confecções, tinturarias e lojas de vestuário.

Portanto, cada empresa cuida de uma parte cada vez menor, mais especializada. Diversas empresas confeccionam partes de um produto final acabado, o que não impede a concorrência entre elas. Assim, a concorrência não tem mais a característica da singularidade de uma única empresa, acontecendo agora em níveis mais amplos, como cadeias de valor, redes associativas ou, mesmo, entre *clusters*.

A competitividade de uma empresa (ou região) depende de fatores micro e macroeconômicos. Para enfrentar e melhor controlar ou utilizar esses fatores no seu ambiente, as empresas devem buscar a associação entre si para incrementar o desenvolvimento de seus negócios (PORTER, 1998).

O relato de experiências de territórios que conheceram alguma forma de crise de desenvolvimento e que buscaram fórmulas inovadoras para dinamizar os seus espaços sociais e econômicos, tentando corrigir disfunções herdadas do passado, sugere um esquema de análise socioeconômica que se centra no desenvolvimento de competitividade das empresas inseridas no território.

A busca dos incentivos para apoiar a multiplicação de organizações em determinadas localidades, não deve fazer o papel de compensar maus êxitos do mercado, mas financiar mercados lucrativos, porém incertos, como qualquer outro negócio. As organizações desbravadoras têm seu importante papel e são as maiores beneficiárias; as entidades de classe e outros órgãos coletivos são considerados necessários e apropriados para fomentar a concentração de empresas em um determinado setor. (CARDOSO; GUIMARÃES, 2005).

Nas associações do tipo *cluster*, os participantes têm sido impelidos a superar suas diferenças e a cooperar, buscando suplantar as dificuldades de crédito, tecnologia, mercados, matérias-primas, qualificação de mão-de-obra, comercialização e distribuição, entre outras. Dessa forma, as parcerias entre empresas e instituições produtivas (instituições de fomento, como: associações comerciais e industriais, sindicatos setoriais, cooperativas de crédito e entidades, privadas e ou governamentais) mostram-se como uma alternativa viável para a equalização dos fatores competitivos. Essas parcerias trazem soluções pelo compartilhamento de informações e de projetos gerenciais e pela diluição de riscos, agregando flexibilidade industrial, logística e comercial às empresas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

O *cluster* está apoiado no conceito da vantagem competitiva. Quando um aglomerado de indústrias, de qualquer tipo de negócio, começa a operar sob o conceito de *cluster*, a vantagem competitiva de todos os seus componentes é melhorada. O desenvolvimento da região onde se encontra tal aglomerado destaca-se pela especialização em um determinado negócio, além de ter a sua economia fortalecida e de melhorar os índices de desenvolvimento, localizado especificamente na área de abrangência do *cluster* (PORTER, 1998).

Entretanto, a formação de um *cluster* não é garantida somente pela criação das condições para que o desenvolvimento local ocorra, como concentração geográfica,

atividades que se complementam e foco em uma determinada atividade econômica, de modo que dentro do cenário empresarial termos relevantes como competição, diferencial competitivo e coopetição passam a ser cada vez mais destacados e são colocados em foco quando se procuram formas inovadoras de elevar o nível de destaque de uma área empresarial específica e na tentativa de gerar um diferencial competitivo empresarial uma das estratégias que é atualmente adotada é a estratégia chamada de coopetição em prol de agir contra e na competição que existem entre os mais diversificados ramos empresariais, como se pode notar nos estudos de Natário Neto (2006) que revelam que uma união dos termos *cluster* e competição, onde se mostra inicialmente que seria a coopetição uma possibilidade estratégica de lidar com a competição.

Os *clusters* estão focados na existência dos conhecimentos e saberes, que permeia as várias indústrias e atividades. Estes conhecimentos e saberes podem ser estendidos, como facilitador, aos trabalhadores qualificados, as relações com fornecedores e com empresas em indústrias relacionadas, as instituições ligadas às ciências e tecnologias, e são cada vez mais importante para a competição.

Logo a competição tem como estratégia de ação o conhecimento e a tecnologia que se inserem no conceito de coopetição, onde segundo Winckler e Molinari (2011 p.08) citando os estudos de Nalebuff e Brandenburger (1996) “Coopetição é o termo gerado pela união das palavras “cooperação” e “competição”. Cooperar para melhor competir pode ser então uma forma de diferencial competitivo.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Atualmente a competição se torna acirrada entre indústrias e empresas e fatores como cooperar, internacionalizar e atualização tecnológica são essenciais para se ter um diferencial competitivo, evidenciando a necessidade de se cooperar para destacar.

É necessário que as empresas e seus dirigentes assumam papéis relevantes neste processo, desenvolvendo competências específicas. Corrêa (1999) assinala que uma das condições para a formação de *cluster* é o desenvolvimento da cultura da competência. A cultura da competência refere-se às competências essenciais de cada componente da

rede, desde os aspectos estruturais e materiais, como instalações e equipamentos, até os intangíveis, como *know how* e gestão de processos e de pessoas. Nesse sentido, levanta-se o objeto de estudo da resente dissertação voltando-se a análise do *cluster* comercial como vantagem competitiva dentro da cadeia produtiva do algodão, sendo que frente a pauperização de segmentos do plantio de algodão no Brasil, mesmo que reorganizado somente como uma modernização excludente e essencialmente economicista, encontra-se a relevância e problematização desse estudo de caso.

Se for comparada a outras cadeias de produtos agrícolas, a cadeia do algodão voltada para indústria têxtil é considerada uma das mais complexas, passando por etapas inúmeras desde a chamada produção primária até chegar ao consumidor final, de modo que essa cadeia sofre profundas transformações agregadas a vertiginosa expansão de substitutos e a mudanças no que se poderia chamar de “geografia política do algodão”.

Destaca-se nesse sentido que a ideia da união das etapas do processo de produção do algodão surgiu em meados de 2002, onde a partir de estudos concretizados pela Agência de Desenvolvimento da Central Única dos Trabalhadores (ADS/CUT) acerca das cadeias produtivas do país, foi dado início as discussões acerca do processo produtivo do algodão.

No ano de 2003, nas reuniões da União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (UNISOL Brasil) os trabalhadores de cooperativas do setor têxtil e confecção trocaram experiências e refletiram sobre a importância de fortalecer e agregar valor aos seus produtos com a criação de uma cadeia produtiva integrada nesse setor, evidenciando a ideia e cooperar e competir simultaneamente, onde dessa ideia surgiu a intenção de uma cadeia com a produção do algodão ecológico, unido ao termo competição e cooperação o termo sustentabilidade, estratégias inovadoras para um melhor posicionamento no mercado.

Logo, a questão a ser respondida nesta pesquisa é: na atual realidade administrativa, tecnológica e comercial a instalação um *cluster* comercial pode gerar um diferencial competitivo para as organizações?

Para essa problemática a hipótese defendida é que a cooperação e coopetição quando posicionadas juntas, mesmo que gerando sentido antagônico podem ser

efetivamente as estratégias de mercado a serem utilizadas por empresas no setor da cadeira produtiva de algodão e outras similares. Estratégias de negócios devem ser renovadas e reavaliadas continuamente conforme as modificações e exigências do mercado, focando sempre uma qualidade superior ao produto oferecido e um melhor posicionamento da empresa no mercado. Defende-se como hipótese complementar a problemática desse estudo que se a estratégia competitiva na atualidade exige agregar valores, etapas e produção para melhor competir, esta pode ser a solução para um posição diferenciada da empresa ou rede de empresas no mercado econômico.

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta dissertação é identificar os elementos necessários para verificar se existe diferencial competitivo em se instalar em um *cluster* comercial.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

A partir do objetivo geral os objetivos específicos desta monografia são:

- Discutir a concorrência empresarial e industrial frente às inovações da modernidade empresarial;
- Levantar as estratégias possíveis para que as empresas enfrentem a concorrência nos mais diversos ramos de atuação onde a competição e a cooperação se apresentam como estratégias a serem aplicadas em conjunto;
- Pesquisar o conceito de desenvolvimento do *cluster* comercial frente a teorias relevantes como a teoria do Diamante de Porter e conceitos que interagem neste cenário como coopetição e economia de empresas;
- Identificar se o desenvolvimento de um *cluster* comercial realmente pode gerar diferencial competitivo.

### 1.3 Justificativa

Como justificativa para a relevância da discussão do tema em meios acadêmicos e empresariais pode-se destacar a competitividade que hoje surge entre as empresas dos mais variados ramos é cada vez mais acirrada e analisar, destacar e descrever estratégias que gerem vantagens competitivas se torna útil e oportuno tanto a nível acadêmico, gerando mais informações científicas sobre competitividade e sobre como diversidades de arranjos produtivos podem ajudar neste cenário, quanto a nível profissional uma vez que gera conhecimentos para gestores que se encontram diante da problemática competitividade.

Optou-se por desenvolver um trabalho bibliográfico recolhendo teorias e estudos acerca de conceitos como coopetição, cooperação, competição e diferenciais competitivos montando uma base teórica para a discussão do presente estudo.

Diante de tudo que foi exposto é que este trabalho justifica-se, para evidenciar a relevância de cooperar para melhor competir, destacando a relevância de maiores esclarecimentos acerca do desenvolvimento de um *cluster* comercial.

Evidenciando a relevância e a importância desse estudo e a lacuna a ser preenchida com as descobertas esperadas por essa pesquisa, segue tabela 1 que evidencia estudos já realizados no cenário da Justa Trama e com foco similares, mas não alusivos diretamente a nossa problemática deixando um caminho a ser seguido e uma contribuição do presente estudo.

Tabela 1 – Estudos efetivados relativos à temática-empresa desse estudo

<b>TÍTULO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>FONTE</b>
Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias: o caso da Justa Trama - Cadeia solidária de algodão agroecológico.	Levantar os benefícios trazidos pela participação em uma cadeia produtiva solidária aos empreendimentos Econômicos solidários, e entender se tais benefícios auxiliam na	Daniela Metello	Dissertação de Mestrado, UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

	superação das dificuldades, de fato, enfrentadas por esses empreendimentos.		
Redes de economia solidária – papéis e limites de atores envolvidos: trabalhadores, universidades e Estado.	Analisar os desafios de constituição de redes de economia solidária.	Antônio Cruz	Seminário Internacional "La construcción de conocimientos y prácticas sobre la economía social y solidaria en América Latina y Canadá", 2009. Buenos Aires: CESOT/FCE/UBA, 2009.
A rede Justa Trama: os fios e o tecido de uma cadeia produtiva na economia solidária.	Analisar o desenvolvimento de uma cadeia produtiva em uma economia solidaria.	Antonio Cruz	Disponível em: <a href="http://www.fb.es.org.br/biblioteca22/Novos_Paradigmas_de_Producao_e_Consumo_-_Instituto_Polis.pdf">ttp://www.fb.es.org.br/biblioteca22/Novos_Paradigmas_de_Producao_e_Consumo_-_Instituto_Polis.pdf</a>
Rede Justa Trama - Cadeia Produtiva do Algodão Ecológico: as territorialidades da economia solidária	Estudar um exemplo de iniciativa de ES organizada em uma rede de colaboração solidária: a Rede Justa Trama.	Gilmar Gomes	Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Geociências. Programa de Pós-Graduação em Geografia, 2011, UFRGS.
Descrição da concepção de rede de empreendimentos comunitários no médio e baixo Rio Madeira.	Descrever a concepção da Rede de Empreendimentos Comunitários no Médio e Baixo Rio Madeira: o Caso da Rede Causa Justa e com isso verificar o seu potencial de contribuição para amenizar a falta de emprego, gerar renda e inclusão social.	Mariluce Souza, et al.	VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12 e 13 de agosto de 2011.

A rede de economia solidária do algodão groecológico: desenvolvimento humano sustentabilidade e cooperação entre os produtores rurais do estado do Ceará.	Analisar a influência de três dimensões da economia solidária: cooperação, desenvolvimento humano e sustentabilidade, entre produtores rurais que integram a chamada “Justa Trama” - Rede Solidária do Algodão Agroecológico.	Maria Faria, et al.	Revista das Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 14, n. 3, p. 395-408, 2012.
---	---	---------------------	---

Fonte: Elaboração própria.

No que tange à viabilidade da pesquisa, destaca-se que a mesma se torna viável uma vez que através de uma pesquisa previa nos conceitos acima pode-se entender e notar a vastidão de estudos sobre estes termos que facilitam a abordagem da problemática desta pesquisa.

#### 1.4 Estrutura da Dissertação

Prevê-se que a dissertação a ser desenvolvida divida-se em quatro partes além desta introdução. No capítulo 2 encontra-se a revisão teórica sobre termos como coopetição, economia de empresas, cooperação, diferencial competitivo e competição e *cluster* comercial.

No capítulo 3 apresenta-se as sugestões de aplicações e desenvolvimento do cluster comercial focando nos resultados possíveis para as empresas que deste fizerem parte.

No capítulo 4 a pesquisa sobre a Justatrama e finalmente, no capítulo 5 tem-se a conclusão com as últimas constatações do presente estudo. Nesse capítulo o foco do estudo de caso será na cadeia produtiva do algodão analisando a Justa Trama, cooperativa que aglutina as empresas Fio Nobre, Univens e Coopstilus.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cooperação e Coopetição

#### 2.1.1 Competitividade e formação de redes de empresas

Diante da atual complexidade dos mercados e das novas exigências em termos de velocidade e complexidade das respostas, Drucker (2000) afirma que as empresas, para enfrentar a forte concentração econômica, terão de se apoiar em alianças, parcerias e empreendimentos conjuntos, enfim, em relações entre empresas ou organizações que poderão estar localizadas em diferentes partes do globo.

Conforme os estudos de João *et al* (2012) a acirrada competitividade que surge na modernidade empresarial e industrial exige que novas formas de gestão se concretizem nestas organizações e que estratégias diversas sejam colocadas em estudo e prática para se estabelece rum diferencial neste cenário.

Ainda neste cenário muito se tem utilizado a cooperação como estratégia de diferencial competitivo, onde esta pode ser considerada uma base para os sistemas produtivos, além da própria capacidade de produção, ajudando a enfrentar as novas dificuldades gerenciais, o surgimento e utilização de novas tecnologias e as novas demandas dos mercados em sua dinâmica.

Essa perspectiva é convergente com a de Castells (1999) que afirma que as transformações das organizações têm como objetivo lidar com as incertezas causadas pelo ritmo veloz das mudanças nos ambientes econômico e cultural, buscando a redução de custos e a flexibilidade de atendimento, sendo que a globalização, representada pela crescente interdependência das economias mundiais, junto com a redução das distâncias, a eliminação das fronteiras econômicas e as conseqüências disso em termos de competitividade, induz a novas tendências.

A primeira foi a migração do modelo fordista taylorista para uma produção em massa flexível, ajustada ao interesse e desejo dos clientes, já a segunda foi a utilização de subcontratação por grandes empresas das pequenas, que, com maior flexibilidade e custos menores, possibilitam ganhos à grande empresa, com a formação das redes empresariais, sendo que João *et al* (2012) em seu estudo deixa a entender que a

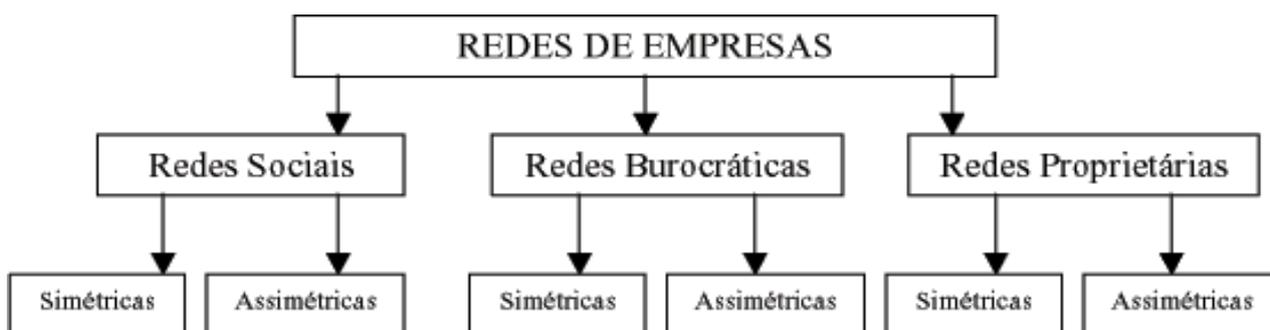
competição movem muitos fatores externos e internos alusivos as empresas e organizações de forma geral exigindo delas uma análise da situação atual de operação focando em possíveis modificações de direcionamento.

Neste sentido pode-se inserir como estratégia de modificação de direcionamento de ação empresarial a chamada formação de redes de empresa onde as opções de modelos para esta formação são várias: alianças estratégicas, *joint ventures*, modelos de licenciamento, franquias, subcontratação de serviços ou de produção, redes de empresas para pesquisa e desenvolvimento, distribuição, compras, vendas, cooperativas, etc. Segundo Castells (1999), esse novo modelo de organização, representado pelas redes, apresenta sete grandes tendências:

- a) organização em torno do processo, não da tarefa;
- b) hierarquia horizontal;
- c) gerenciamento de equipes;
- d) medida de desempenho pela satisfação do cliente;
- e) recompensa com base no desempenho do grupo;
- f) maximização dos contatos com fornecedores e clientes; e
- g) informação, treinamento e retreinamento dos envolvidos em todos os níveis.

Em se tratando de formação de redes de empresa os estudos de Grandori e Soda (1995) revelam que essas redes possuem uma tipologia conforme figura 1.

Figura 1 – Tipologia de Redes de Empresas



Fonte: Grandori e Soda (1995)

Ainda no cenário dessas tipologias vários estudos podem colaborar para um melhor entendimento de suas particularidades, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Estudos acerca da tipologia de redes de empresas

AUTOR	TIPOLOGIA
<b>GRANDORI &amp; SODA</b> (1995)	<b>Redes Sociais:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Burocráticas:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Proprietárias:</b> Simétricas e Assimétricas
<b>CASAROTTO &amp; PIRES</b> (1998)	<b>Redes Top-Down:</b> Subcontratação, terceirização, parcerias <b>Redes Flexíveis:</b> Consórcios
<b>WOOD JR &amp; ZUFFO</b> (1998)	<b>Estrutura Modular:</b> Cadeia de Valor e Terceirização Atividades de Suporte. <b>Estrutura Virtual:</b> Liga temporariamente rede de fornecedores. <b>Estrutura Livre:</b> de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
<b>CORRÊA</b> (1999), <b>VERRI</b> (2000)	<b>Rede Estratégica:</b> Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades. <b>Rede Linear:</b> Cadeia de Valor (participantes são elos). <b>Rede Dinâmica:</b> Relacionamento intenso e variável das empresas entre si.
<b>PORTER</b> (1998)	<b>Cluster:</b> Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de Eficiência Coletiva.
<b>BREMER</b> (1996) <b>GOLDMAN</b> (1995)	<b>Empresa Virtual:</b> Ponto de vista Institucional e Funcional. Institucional: Combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independente. Funcional: Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação.

As redes, segundo Casarotto Filho e Pires (2001), são mecanismos (sistemas ou métodos, dependendo da análise) utilizados com grande eficácia e eficiência na capacitação e suporte às empresas nas variáveis estratégicas e gerenciais, e na busca de vantagens competitivas sustentáveis, como: novas tecnologias, inovações em produtos, serviços, processos, atualização gerencial, busca e análise informativa, institucionalização de relações de colaboração e co-produção e internacionalização.

Essas vantagens competitivas também são utilizadas para a defesa e conservação de seus mercados em face de investida de concorrentes próximos ou internacionais.

Em se tratando de vantagem competitiva é interessante citar a visão de João *et al* (2012a) que revela que um resumo do sentido deste tipo de vantagem está focado em agregar mais valor para o cliente; ser fator exclusivo da empresa, gerando o potencial máximo de posicionamento defensável; produzir-se pela eficácia operacional; apoiar-se na tecnologia e na inovação; ser sustentável aos negócios, produtos ou serviços, em longo prazo; ser possível por meio da eficácia operacional, observando os ganhos de coalizões em toda a cadeia de valor inter-relacionada.

Desta forma, a formação de redes de empresa tende a satisfazer alguns dos pontos deste conceito acima citado, onde é possível entender que através da variação dos tipos de produtos e da função dos participantes, Casarotto Filho e Pires (2001) apontam duas configurações básicas de redes:

a) horizontalizada, em que todos fazem o mesmo produto, podendo assumir os papéis relacionados a aquisição de matéria-prima, criação da marca do produto para grandes lotes de vendas, chegando até a representar a marca regional, realização de exportações e tutela de qualidade para todas as empresas associadas; e

b) verticalizadas, em que a produção de componentes e serviços está distribuída entre os participantes da cadeia, cada um desempenhando uma parte do processo de produção para uma empresa coordenadora da cadeia (*rede top down*).

Na *rede top down*, uma empresa coordenadora, ou empresa-mãe, necessita de fornecedores e subfornecedores, funções que podem ser assumidas pela pequena empresa. Neste tipo de rede, fornecedores e suas seqüências são altamente dependentes da estratégia da empresa-mãe ou coordenadora, tendo pouca ou nenhuma influência no destino da rede.

Na rede flexível, a base de várias economias altamente desenvolvidas, como a da região chamada “Terceira Itália”, as empresas se unem em um consórcio que pode ter objetivos amplos ou restritos. Nesse tipo de consórcio, várias empresas podem produzir partes de um produto, que poderá ser montado e comercializado por outras.

O consórcio pode simular uma grande empresa, porém com maior flexibilidade e possibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, significando maior valor agregado a seus componentes, de forma que o relacionamento entre as empresas é baseado na cooperação, necessitando de: troca de informações entre as várias empresas formadoras do consórcio; de estabelecimento de intercâmbio de idéias; de desenvolvimento de visão estratégica; de definição de áreas de atuação; de análise conjunta de problemas e soluções em comum e de definição das contribuições dos parceiros o que incide em inovar em certos fatores de desenvolvimento organizacional.

Neste cenário destaca-se que conforme João e Salgueiro (2011, p. 3):

O ato de inovar considera tanto a tecnologia como os métodos, abrangendo novos produtos, novos métodos de produção e novas maneiras de comercializar, identificação de novos grupos de clientes, etc. As inovações que conduzem à vantagem competitiva são conseqüência de inúmeras etapas e esforços continuados, bem como descobertas inovadoras.

Neste sentido, a cooperação pode ser uma forma de inovar nas ações empresariais significando na prática abandonar o individualismo; saber tolerar e ceder; aceitar que o concorrente é semelhante (CASAROTTO FILHO; PIRES 2001).

É importante ressaltar que a cooperação entre as empresas, ao contrário do senso comum, não demanda a união de todos a partir de uma liderança, ou que as ações sejam totalmente sincronizadas em conjunto, ou, ainda, que se baseie na ausência de conflitos entre parceiros ou na negação de interesses divergentes.

É vital destacar que competitividade e rivalidade sempre existiram e sempre vai existir entre os mais diversos tipos de organização, mais na atualidade estes conceitos não são mais estimulantes para um desenvolvimento organizacional, onde João e Salgueiro (2011, p. 7) revelam que:

A competitividade de determinado setor de um país é a resultante das condições e formas como as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, enfim, são dependentes dos modelos organizacionais adotados, das práticas gerenciais, dos objetivos empresariais, da qualidade, do comprometimento dos trabalhadores e de uma forte concorrência. A rivalidade doméstica permite menores custos, maior qualidade, resultando em inovação, novos processos e novos produtos. A rivalidade também anula as vantagens tradicionais da localização de uma determinada região ou país gerando vantagens sustentáveis. Mesmo não sendo uma atitude fácil, nem tampouco natural as indústrias que dispõem de vantagem competitiva devem acolher a rivalidade doméstica como forma de manterem-se atualizadas e motivadas para a disputa do mercado.

Neste cenário, para haver um processo de mobilização social e política para a cooperação efetiva, é importante sensibilizar as lideranças locais a buscarem resultados a serem compartilhados com a comunidade de agentes econômicos e sociais locais (HADDAD, 2002).

As empresas em busca da formação das redes objetivam aumentar as suas capacidades de competição, o que propicia o aumento das vantagens competitivas de todas, atuando em conjunto, pelo efeito da sinergia gerada entre elas, de modo que a cooperação entre empresas e a atuação em rede geram o resultado objetivado de melhoria das capacidades de competição. Na atuação em forma de *cluster*, também existe a melhoria da capacidade de competição das empresas, porém de forma mais ampla e estruturada.

### 2.1.2 Cooperação

A necessidade das empresas de se manterem competitivas tem por objetivo conservar ou aumentar sua participação no mercado (regional, nacional e/ou global), de forma que algumas dessas empresas vêm adotando estratégias (melhoria da qualidade, inovação tecnológica, política de aglomeração) para alcançar um maior dinamismo empresarial, em que o resultado se traduz em competitividade, crescimento e aumento de lucratividade, de modo que na situação presente de crise da economia mundial, causada por desequilíbrios do mercado financeiro americano, a recessão foi propagada para, praticamente, todos os países, devido os mercados estarem cada vez mais abertos e interligados. Isso mostra a necessidade das firmas encontrarem-se preparadas para responder aos momentos de incertezas com estratégias competitivas de sobrevivência e, até, com crescimento, assim uma dessas estratégias é a cooperação entre empresas, de modo que as relações colaborativas constituem uma solução viável para aglutinar forças que permitem as organizações melhorarem seu desempenho individual, onde Cassiolato e Szapiro (2002) revelam que a cooperação entre agentes ao longo da cadeia produtiva passa a ser cada vez mais destacada como elemento fundamental na competitividade.

É conveniente destacar as observações de Martín e Sánchez (2007, p. 102) de que, na literatura anglo-saxônica, é mais usual o termo “aliança” do que “cooperação”, bem como “aliança estratégica” no lugar de “acordo de cooperação empresarial”, e é comum a utilização de “colaboração” para se referir à cooperação. Nesta revisão, será

mais frequente a utilização de “cooperação”, onde por cooperação, entende-se o ato de trabalhar em comum que envolve relações de confiança mútua e coordenação entre os atores, em diferentes níveis (GASPIL, 2005).

A cooperação empresarial pode ser definida como os acordos entre empresas para compartilhar recursos, capacidades ou atividades com o propósito do aprendizado mútuo e a melhoria da competitividade. Conceitua-se cooperação, também, como:

O estabelecimento de acordos temporários ou permanentes entre duas ou mais empresas, dentro de uma decisão estratégica, com a finalidade de obter vantagens mediante a busca e a execução em comum de todas as ações (comerciais, financeiras, logísticas, tecnológicas, produtivas, administrativas, etc) que permitam alcançar um objetivo conjunto, de caráter geral ou específico (FAMP, 2002, p. 12).

As empresas cooperadas se apóiam nas experiências e demais habilidades que envolvem uma ou mais empresas com objetivo de obter um resultado que normalmente não se pode conseguir por seus próprios meios, supondo “um maior ou menor sacrifício individual em favor da coletividade” (FAMP, 2002, p. 13). As causas ou motivos fundamentais que levam as empresas à cooperação poderiam ser classificadas, basicamente, em causas externas e internas.

As causas externas seriam motivadas pela redução das incertezas e dos “custos das transações econômicas”, que são definidos por Olave e Amato Neto (2001) como custos que vão além dos custos de produção, e que são gerados pelo aparecimento de inúmeras falhas no mercado, devido à insegurança, excesso de concentração, barreiras de entrada, imperfeita mobilidade de recursos e oportunismo onde alguns custos de transação surgem antes, como os de pesquisa, negociação, elaboração e preparação, e há ainda os custos posteriores, como os de administração, controle e acompanhamento de contratos (MARTÍN e SÁNCHEZ, 2007).

Para Olave e Amato Neto (2001), a cooperação possibilita o acesso a tecnologias e a redução dos custos de transação relativos a processos de inovação, com aumento da eficiência econômica e como causas internas, primeiramente, a busca da vantagem competitiva ou seu fortalecimento no mercado e, secundamente, aproveitar a complementaridade de recursos, das habilidades ou das experiências das empresas que se associam, de modo que pode existir um medo latente de empresas em se associarem

com concorrentes e de perderem seus clientes e mercados. Porém, geralmente, a cooperação afeta, apenas, uma parcela do funcionamento das empresas (FAMP, 2002).

Cooperar com os competidores permite acesso a novos mercados não ocupados por nenhuma das empresas anteriormente competidoras, além de adquirir força competitiva para melhorar a negociação com fornecedores, clientes e competidores potenciais, de modo que as razões básicas que levariam um empresário a cooperar, inclusive com um competidor direto, poderiam se dividir em: razões comerciais, razões de gestão e razões tecnológicas (FAMP, 2002).

As razões de tipo comercial seriam: alcançar mais rapidamente novos mercados, como consequência direta e quase imediata do conhecimento de novos atores introduzidos no processo de cada uma das empresas que cooperam; poderá haver uma oferta maior de produtos a serem comercializados; exploração de sinergias comerciais e de marketing; permite fortalecimento das empresas para disputa de mercados externos; possibilidade de aproveitar ofertas e recursos institucionais, logo pode-se listar as razões de gestão que motivam a cooperação da seguinte forma: potenciar os sistemas de gestão da própria empresa, aprendendo e ensinando com as demais empresas cooperadas; maior profissionalização, chegando até a possuírem um mesmo departamento comercial; melhoria do controle de clientes; melhoria na formação de mão-de-obra; acesso a mecanismos de financiamento e investimento; melhoria no poder de negociação.

As razões de natureza técnica e tecnológica são as seguintes: redução de custos produtivos; necessidade de busca pelas complementaridades produtivas; facilidade de acesso e oferta de matérias-primas; redução dos prazos de entrega; redução dos riscos tecnológicos e dos custos de pesquisa; adquirir tecnologia externa; desenvolvimento de tecnologia e novos produtos, onde outro motivo para fazer uso de cooperação seria a necessidade de penetrar no mercado de algum país que possua algum tipo de política protecionista, dificultando a entrada de novas empresas (MARTÍN, SÁNCHEZ, 2007).

De forma geral, podem-se listar as seguintes vantagens para a cooperação entre empresas (FAMP, 2002): incremento de novas capacidades e fortalecimento da posição competitiva no mercado, sem a necessidade de investimentos dispendiosos; ganho de tempo com respeito aos competidores, já que, com a soma de idéias, gestão, habilidades

entre as empresas cooperadas, consegue-se maior dinamismo para desenvolver a estratégia da empresa; as empresas ganham flexibilidade.

As desvantagens ou inconvenientes para a cooperação resumem-se no seguinte (FAMP, 2002): redução de autonomia estratégica das empresas associadas; necessidade de harmonizar e coordenar as decisões e ações de duas ou mais organizações independentes, frequentemente com estruturas, sistemas e culturas muito distintas; fortalecimento de um competidor, ao compartilhar conhecimentos e tecnologia; as empresas possuem objetivos distintos e interesses divergentes.

As desconfianças iniciais à implantação de um programa de cooperação horizontal, ou seja, com empresas que competem em um mesmo mercado, devem levar em conta que a cooperação, normalmente, afeta, apenas, uma parcela do funcionamento das empresas e, geralmente, transcorre por tempo limitado, após o qual se recupera sua independência e controle sobre todos os aspectos sendo que os acordos de cooperação podem adotar várias formas, desde uma simples colaboração até a participação de algumas empresas no capital de outras, desde um acordo para realizar uma ação pontual até o desenvolvimento de um processo de produção e distribuição (FAMP, 2002).

Begnis *et al.*, (2008) revelam que a confiança derivada da reputação dos parceiros não só se apresenta como fator de sucesso das estratégias cooperativas, mas também é elemento chave do processo de sua formação onde inicialmente, os acordos de cooperação serão pontuais e, após definição dos objetivos comuns, será decidido o tipo de aliança a ser formada e a configuração jurídica que melhor se adapte aos seus fins.

Os acordos de cooperação podem ser classificados da seguinte forma (FAMP, 2002):

a) em virtude do âmbito que se desenvolve: cooperações comerciais, financeiras, tecnológicas;

b) em virtude da relação de empresas colaboradoras: cooperação competitiva, cooperação complementar;

c) outras classificações: a cooperação poderia ser feita de acordo com o ponto de vista dos agentes (associação com fornecedores, clientes, etc), do âmbito industrial (em que se podem distinguir acordos intra-setoriais), ou ainda pelo tamanho das empresas.

Destaca-se quadro 1 onde se enumeram os valores agregados que são proporcionados pela cooperação como estratégia empresarial.

Quadro 1 – Valores agregados proporcionados pela cooperação

<b>Valor</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Estratégia Operacional</b>	<b>Resultados</b>
Confiança	Transações mais seguras, satisfação com o atendimento	Eliminação de etapas de controle excessivo	Redução de custo de transação e maior agilidade
Credibilidade	Respeito e reconhecimento	Garantia de qualidade e demais termos do contrato	Estabilidade comercial e sustentabilidade de longo prazo
Partilha	Conhecimento acumulado se multiplica socialmente	Compra conjunta de insumos, MKT articulado, formação e treinamento em parceria, demandas políticas	Maior poder de barganha e pressão, menor custo de MKT e treinamento, acesso a políticas públicas
Relacionamento	Pluralidade e complementariedade	Negociação, articulação em redes	Fidelização
Identidade	Objetivos comuns	Interação institucional permanente	Enraizamento cultural
Solidariedade	Maior aquecimento econômico e qualidade de vida	Inclusão permanente de agentes e instituições, compras locais prioritárias	Ampliação da base de sustentação, maior produção e consumo

Fonte: Arroyo, 2007

### 2.1.2.1 Estratégias da Cooperação

A partir da década de 80 e principalmente nos anos 90 a estratégia de cooperação através de alianças, redes, *joint ventures*, que ligam competidores entre si, e com Universidades e governo, têm crescido consideravelmente, e tornou-se uma forma estratégica das empresas juntas buscarem ganho de competitividade (TIESSSEN, LINTON, 2000).

Esta nova forma de atuação das empresas, a saber, através da cooperação é explicada por diversas correntes teóricas como a teoria da ecologia populacional, a teoria da dependência de recursos, teoria institucional, teoria dos custos de transação, entre outras (URRA-URBIETA, 2002). Nesta seção busca-se relacionar a cooperação com o aumento de competitividade.

Kanter (1994) destaca oito fatores inerentes ao sucesso da relação colaborativa entre as empresas:

- 1) Excelência individual: cada um dos agentes é forte e contribui para a relação;
- 2) Importância: a parceria é um dos maiores objetivos estratégicos;
- 3) Interdependência: Parceiros precisam um do outro, pois possuem ativos e habilidades complementares;
- 4) Investimento: cada um dos agentes investe no outro;
- 5) Informação: a comunicação é aberta e transparente;
- 6) Integração: todos podem aprender e ensinar;
- 7) Institucionalização: a cooperação ganha um status institucional;
- 8) Integridade: confiança mútua, os parceiros não subestimam o seu próximo, nem se valem de informações adquiridas para benefício único e próprio.

A confiança é um dos elementos muito importantes na construção de uma base de cooperação entre empresas. A partir da confiança mútua os agentes que cooperam conseguem traçar relações de bem estar o que ocasiona aprendizagem coletiva, reciprocidade, alcance dos objetivos comuns e fortalecimento da cooperação (TEIXEIRA, 2003).

Segundo Oliveira (2001), o sucesso da empresa depende da clareza dos objetivos individuais e coletivos por todo o grupo de cooperados. Assim, é possível se reduzir riscos e melhorar a *performance*, porém, os acordos cooperativos sujeitam-se a certos riscos intrínsecos a este processo, como a coexistência da natureza cooperativa e

competitiva, visto que estas empresas cooperam entre si para aumentar seus ganhos de produção e maximizar seus retornos financeiros (TIESSSEN, LINTON, 2000).

Por outro lado, Hamel (1989) revela que estas empresas usam a “colaboração competitiva” para aumentar habilidades internas e desenvolver tecnologias, enquanto se resguardam da transferência da vantagem competitiva para competidores ambiciosos sendo que uma importante observação acerca do processo de cooperação entre empresas é traçado por Porter (1990), que argumenta que a cooperação só é benéfica em condições limitadas, devendo ser utilizada de forma seletiva e temporária. Observa este autor que os projetos de cooperação devem se desenvolver apenas em áreas básicas de pesquisa de produtos e processos e não em atividades centrais conectadas às fontes de vantagem competitiva da empresa.

Logo, a cooperação nada mais é do que uma estratégia de negócio que surge em decorrência da competição acirrada e isolada. Trata-se da forma mais adequada para os agentes normalmente equilibrarem um *continuum* a cooperação e a competição a fim de se sustentar um desempenho superior, onde a estratégia de cooperação surge quando duas ou mais organizações tentam realizar seus objetivos através da cooperação recíproca, ao invés de competir entre elas, de modo que esta estratégia está sendo utilizada entre os mais diversos tipos de empresas, muitas vezes rivais, pois torna-se cada vez mais um meio para estas concorrentes obterem vantagem competitiva. (MENDONÇA, 2007).

Como afirmam Hamel, Doz e Prahalad (1989) as ações coletivas e o esforço de cada parceiro no sucesso da cooperação é fundamental. Além desse relacionamento prover resultados maiores que as organizações obteriam atuando sozinhas, ele tem como objetivo gerar vantagem competitiva sustentável e neste mesmo sentido Hamel e Prahalad (1989) revelam que a cooperação é a forma mais eficiente de novos competidores acessarem mercados e tecnologias. Ainda, quando as empresas apresentam tamanho e poder menores se comparadas às empresas líderes, aceitar a mútua dependência e colaboração é, inclusive, necessário.

Da mesma forma, Porter (1998) propõe que a atuação em rede promove harmonia entre concorrência e cooperação, permitindo otimizar o uso das vantagens competitivas locais, viabilizando a cooperação e, deste modo, a satisfação de lacunas e

necessidades que as empresas não conseguiriam satisfazer sozinhas, sendo que através da cooperação as empresas compartilham riscos e benefícios e podem inclusive elevar sua competitividade, onde estes arranjos entre empresas estão modificando a natureza da competição e da estratégia, pois quando duas ou mais empresas se unem em um arranjo, começa a competição de empresas contra empresas e de grupo contra grupo de empresas. Neste ponto as empresas deixam de competir entre si isoladamente e passam a competir com grupos ou redes de empresas (GOMES-CASSERES, 2003).

As estratégias de cooperação e competição podem assumir diversas formas, sendo algumas benéficas e vantajosas as organizações, o que é o caso da aprendizagem coletiva e da troca de experiências, e outras prejudiciais ou insignificantes as empresas adotantes, levando até mesmo ao risco de alguma empresa assumir um tipo de comportamento oportunista. A cooperação é uma estratégia empresarial que, segundo Lorange e Ross (1996), se usada adequadamente pode gerar forças competitivas em quatro áreas, a saber:

- combinação de esforços no que tange a fornecedores atingindo poder de barganha para formar negociações e contratos favoráveis;

- combinação de esforços no que tange a consumidores a fim de ofertar um *mix* de produtos ou serviços mais completo, aumentar a força de vendas, buscando assim a satisfação do público consumidor;

- combinação de esforços para desenvolvimento ou acesso a novas tecnologias, buscando desta forma uma maior qualidade e diferenciação;

- combinação de esforços para aumento de tamanho e poder, dificultando assim a entrada de novos concorrentes no mercado, diminuindo com isto o poder dos concorrentes.

No entanto, a cooperação acarreta alguns custos que Marchi (2006) aponta como sendo principalmente: administração da complexidade de tarefas a serem desenvolvidas, adaptação à diversidade entre os parceiros, ameaças de oportunismo, percepção de equidade, tempo e esforços investidos na cooperação, mas se processo de cooperação for adotado pelas empresas com a efetiva participação de todos os parceiros e com dedicação de tempo e esforços de todos, poderá suplantará estas barreiras e gerar a

estas empresas, dentre alguns outros benefícios, economia de escala, aprendizado coletivo, troca de experiências, divisão de riscos e custos, acesso a novos mercados e gerenciamento de incertezas (BARNEY, 1997).

Portanto, observa-se que a cooperação, como estratégia de negócio decorre da competição que se considerada isoladamente, na sua forma pura, também não deve sustentar o desempenho superior das empresas, sendo, portanto, adequado o equilíbrio das estratégias de cooperação e competição (LEÃO, 2005). Desta forma, torna-se relevante entender mais profundamente esta estratégia de colaboração entre concorrentes, chamada pela teoria da administração de coopetição, para compreender o correto potencial e as contribuições que esta estratégia promove para as redes de cooperação horizontais.

### *2.1.2.2 Cooperação Sistêmica*

Monteiro (2003, p. 102) define a “cooperatividade sistêmica”, um conceito chave para o presente estudo, como "o exercício da cooperação entre os agentes que compõem um determinado todo, beneficiando todas as partes que o constituem e o meio onde ele se insere.", sendo que o grau de cooperação estaria vinculado a existência de processos includentes/integradores, a solidariedade e ao desenvolvimento sustentável de uma sociedade. Criticando a ideologia da competitividade, cujo discurso original nos ambientes de negócios passou a ser usado sem critérios por toda a parte, o autor analisa a confusão conceitual que considera a capacidade de competir, relacionada com a disputa de algo por dois ou mais interessados, como sinônimo de "eficiência, de eficácia, de efetividade, de qualidade e de produtividade" (p.102), onde tal competição seria pertinente em certas esferas e situações, mas extrapolar a competitividade “ganha-perde” como uma receita para todas as situações socioeconômicas seria mais do que uma confusão semântica e quanto ao planejamento das mudanças sistêmicas, Monteiro (2003) menciona a opinião do consultor Augusto de Franco, da “Escola-de-Redes”, e concorda que a necessidade da cooperatividade traz desafios simultâneos dos seguintes tipos:

- mudança de comportamento dos agentes e de suas relações;
- mudança dos modos de regulação social;

- mudança dos padrões de organização do sistema.

Por outro lado, Monteiro (2003) alerta para a existência de certos tipos de cooperatividade que beneficiam fortemente um agrupamento, como os cartéis econômicos, máfias e organizações criminosas, mas que prejudicam o total da sociedade. A adoção do termo "sistêmica" deixaria clara a intenção de alcance social e extra-empresarial dos processos em questão. O mesmo raciocínio poderia ser adotado em relação a aspectos de meio-ambiente, como no caso hipotético de uma cooperativa de pescadores que, apesar de sua integração bem sucedida, realizasse a pesca de forma predatória e insustentável para outras comunidades vizinhas ou para gerações futuras. Monteiro introduz o conceito de “vantagens cooperativas sistêmicas”, fazendo referência e se contrapondo à influente obra do norteamericano Michael Porter, professor da Universidade de Harvard, que desenvolveu e exaltou conceitos sobre a competitividade empresarial em livros como "A Vantagem Competitiva das Nações" e “Estratégia Competitiva”.

No âmbito das vantagens cooperativas, Monteiro (2003) identifica dez requisitos para a sua viabilidade:

- percepção sistêmica;
- compartilhamento das visões, valores e crenças.
- reconhecimento da interdependência;
- identificação de complementaridades;
- aceitação da diversidade e respeito às identidades;
- preservação da autonomia;
- construção de confiança;
- estruturação de padrões horizontais de organização;
- pactuação de modos democráticos de regulação;
- foco na convergência.

Ao analisar a situação brasileira, Monteiro vê como principais barreiras para a implementação da cooperatividade sistêmica o padrão cultural e estrutural das organizações verticais, hierárquicas e centralizadoras, e, por outro lado, as políticas e os modos de regulação autocráticos.

Como aspectos positivos, o autor menciona a tolerância e a diversidade étnica e cultural dos cerca de 191 milhões de habitantes, que, para ele, seriam diferenciais facilitadores no exercício da “cooperação sistêmica” entre diferentes grupos e segmentos no país (MONTEIRO, 2003)

### 2.1.2.3 Acordos de cooperação

Outro conceito relevante presente nos estudos sobre cooperação é o de “acordo cooperativo”. Gráfico 1 Moraes e Amato Neto (2003) apresentam alguns elementos que podem ser úteis para ordenar o quebra-cabeça envolvendo o tema. Segundo os autores, acordos cooperativos “visam à aproximação de recursos de empresas distintas como meio de juntar competências internas para atingirem seus objetivos.”

Gráfico 1 – Acordos Cooperativos



Fonte: Moraes e Amato Neto (2003)

A cooperação, como modo operatório, se faria presente no âmbito dos acordos através dos processos de formação de redes, de integração e de parcerias entre empresas. Baseado nesta definição é possível notar semelhanças com o conceito mais difundido de “aliança estratégica” (PORTER, 1989), ou com a visão da chamada “nova teoria da firma” (COASE, 1937), que considera as possibilidades de internalização/externalização dos contratos organizacionais de acordo com os custos de transação inerentes ao mercado.

Fazendo analogia com dois exemplos citados por Monteiro (2003), as associações ocorridas entre as empresas brasileiras Sadia e Perdigão, atual BRF BRASIL Foods, para negócios internacionais, e entre os jornais “Estado de SP” e “Folha de SP”, para a logística de distribuição, seriam, a princípio, casos de acordos cooperativos, firmados entre tradicionais concorrentes no mercado.

Na economia asiática, por exemplo, são comuns os acordos de grandes redes empresariais capitalistas, como os *keiretsu* e *zaibatsu*, no Japão, os *chaebol*, na Coreia do Sul, e os *guanxi qiye*, na China. Alguns casos globais díspares de arranjos são: o “Vale do Silício” na Califórnia, os distritos da “Emiglia Romagna”, na Itália, o distrito Baden Württemberg, na Alemanha, e o “pólo do conhecimento” 22@BCN, em Barcelona, sendo que no Brasil, alguns exemplos são o complexo automotivo do “ABC paulista”, o arranjo calçadista do Vale dos Sinos/RS e a indústria têxtil no Vale do Itajaí/SC.

Adicionalmente, a cooperação, ou apenas o seu discurso, pode se fazer presente em ambientes empresariais capitalistas estritamente competitivos, ainda que alguns teóricos apontem para as diferenças entre os conceitos de colaboração, que seria o ato de trabalhar de forma conjunta [*co-labore*], porém tendo em vista um objetivo definido unilateralmente, com possíveis desníveis de poder entre os agentes, e o de cooperação, que se manifestaria nas ações compartilhadas marcadas pelo objetivo/benefício comum e pela reciprocidade entre os agentes (PIAGET, 1973). De certo modo, as atividades econômicas podem apresentar uma mescla de processos e de relacionamentos baseados na competição, na colaboração e na cooperação, tanto no ambiente interno quanto no externo às organizações.

A competição pelo melhor desempenho é considerada um dos motores de inovações para produtos/processos. A aparente cooperação também pode esconder "pactos" obscuros, causando estagnação e conduta inferior, sendo neste contexto que surge o conceito ambíguo de “coopetição” (KOCK, 2003), adotado por algumas organizações para batizar o comportamento de adequação ao ambiente competitivo e a simultânea capacidade para realizar "acordos cooperativos".

No quadro 2 destacam as particularidades dos acordos cooperativos.

Quadro 2 – Características dos acordos cooperativos

<b>Acordos cooperativos</b>
Finito, período determinado, projetos.
Integração parcial.
Empresas, com culturas diferentes.
Nasce da combinação de objetivos e deficiências internas.
Um acordo representa uma fase da empresa.
○ lucro e o progresso social liberal.

Fonte: Amato Neto (2003)

#### 2.1.2.4 Cultura de Cooperação

Em relação à promoção cultural da cooperação, Thiollent (2006) resgatou e analisou o importante “Projeto Cooperativo” de Henri Desroche, pesquisador e ativista social francês. Em 1957, Desroche fundou o pioneiro “*Collège Coopératif*”, em Paris, e em 1977, a itinerante UCI [*Université Coopérative Internationale*], passando a atuar na pesquisa-ação de empreendimentos sociais em países da Europa, da África francófona e da América Latina. O francês dedicou cerca de 50 anos ao estudo de “movimentos organizativos de tipo comunitário, associativo ou cooperativo”.

Dentre os seus interesses estavam as experiências francesas de autogestão operária, os *ejidos* agrários mexicanos, as cooperativas de produção do leste europeu, a seita *shaker* norte-americana, os *kibutz* israelenses, e ainda, as cooperativas rurais africanas.

Desroche (2003) esboçou uma espécie de “pedagogia cooperativa”, articulando as idéias de socialistas franceses como Saint-Simon, Étienne Cabet, Charles Fourier e Charles Gide, com as de educadores como Jean Piaget, Carl Rogers, Bertrand Schwartz e Célestin Freinet. Michel Thiollent destaca três conceitos chaves do “projeto cooperativo” desrocheano:

- Democracia cooperativa: estudo do “quadrilátero cooperativo”, envolvendo a relação entre sócios, empregados, pessoal eleito e demais administradores contratados.
- Animação cooperativa: a metodologia participativa, o advento de uma liderança inicial catalisadora, a pesquisa-ação e os processos recíprocos de comunicação.
- Ética cooperativa: quatro princípios que orientariam a ação coletiva: a criatividade, a solidariedade, a responsabilidade e a ecumenicidade.

Atualmente as “faculdades cooperativas”, inspiradas diretamente pela teoria de Desroche, seguem influentes no ambiente da “economia social” européia. Além das instituições espalhadas pela França, foi constituída, em 2001, a UCE [Université Coopérative Européenne], no âmbito educacional do “Programa Leonardo da Vinci”.

No Brasil, observa-se o gradual estabelecimento de núcleos, incubadoras e programas universitários orientados para o cooperativismo e para a economia solidária, com destaque para os existentes na USP, na Unicamp, na UFRJ e na Unisinos [Universidade do Vale do Rio dos Sinos]. Com abrangência nacional, tem relevância o Proninc [Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas], criado em 1997 e coordenado pela Senaes [Secretaria Nacional de Economia Solidária], e também a “Rede Unitrabalho”, criada em 1996 e presente em 92 instituições.

No âmbito do Rio de Janeiro, é interessante a atuação do Soltec [Núcleo de Solidariedade Técnica], grupo interdisciplinar da “Escola Politécnica da UFRJ”, fundado em 2003 e integrado por alunos, pesquisadores e voluntários atuantes nos temas da tecnologia social, do cooperativismo e da autogestão. O núcleo já é um importante ator que promove a pesquisa-ação em empreendimentos regionais de “economia solidária”, além de organizar o evento Eneds [Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social]. Dentre os empreendimentos assessorados

destacam-se: o CCCD [Comitê Comunitário da Cidade de Deus], com os projetos de “Inclusão Produtiva de Jovens” e do “Portal Comunitário da CDD” na Internet, a APAC [Associação de Produtores da Cidade e do Campo], em São João de Meriti, e a “cadeia produtiva da pesca” em Macaé [Projeto Papesca].

Em outra esfera, o SEBRAE [Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas] vem desenvolvendo a “Estratégia de Abordagem da Cultura da Cooperação”, batizada de CultCoop, inserindo elementos novos em sua abordagem predominantemente instrumental e competitiva. Originalmente como um projeto piloto da unidade de Minas Gerais, em 2004, a iniciativa está sendo gradualmente expandida e aguardava-se, para 2009, a sua implantação em diversos estados brasileiros.

Como capacitação para o programa, o SEBRAE/MG lançou uma série de documentos, abordando o tema da cooperação no contexto de quatro modelos de empreendimentos altamente empregatícios: cooperativas, associações, empresas de participação comunitária [EPC] e centrais de negócios.

A estratégia do SEBRAE (2008) pretende estimular à cooperação no ambiente de negócios, dentro de seu escopo de atuação, e sistematizar uma metodologia junto aos seus técnicos para os processos de “intervenção, encaminhamento e acompanhamento” nos coletivos apoiados. Dentre as ferramentas de trabalho e consultoria recomendadas no programa da CultCoop estão as seguintes:

- Linha do Tempo: Pontuação de eventos marcantes para o coletivo e para os indivíduos que o compõem. Situa o processo de trabalho atual em relação a um contexto histórico e socializa esse conhecimento para os membros mais recentes. Possibilidade de projetar uma visão de futuro baseada nessa linha temporal.

- Mapa de Redes: Ferramenta lúdica, similar a um sociograma, com o objetivo de tornar mais claras as relações entre um dado grupo e o seu ambiente de atuação. Utilizado na fase de mobilização do grupo e de sensibilização para a dimensão sistêmica da cooperação. Identificação de oportunidades e gargalos no âmbito dos relacionamentos dos agentes.

- Círculo de Conflitos: Ferramenta auto-reflexiva para compreender a natureza e as causas de conflitos nas relações entre pessoas do grupo.

Objetivo de diagnóstico e de proposta de soluções. Evidenciar preconceitos e desentendimentos implícitos.

- Diagrama de Aranha: Ferramenta gráfica para identificar a capacidade dinâmica de ação cooperativa do grupo. Pesquisa com atribuição de valores para os princípios da cooperação, de acordo com a percepção de cada integrante. Reunião para exposição individual dos valores atribuídos.

Análise de estatísticas como suporte à argumentação e à planos de ação Outros programas estimulando a “cooperatividade sistêmica” na sociedade brasileira são identificados por Monteiro e Monteiro (2002), compondo interações “tripartites, bipartites e unipartites”, e envolvendo a esfera governamental, que batizam de “palácio”, a iniciativa privada, que seria a “feira” e a sociedade civil, que estaria representada na “praça”, onde a chamada “gestão compartilhada” representaria o “exercício da cooperatividade sistêmica no campo da gestão de interfaces”. Como exemplo de interação tripartite, os autores mencionam os pactos, fóruns e redes.

No gráfico 2 se destaca as interfaces da cooperação sistêmica.

Gráfico 2 – Interfaces da cooperação sistêmica



Fonte: Monteiro, 2002.

### 2.1.2.5 Redes de Cooperação

Uma rede pode ser entendida como um processo de cooperação entre empresas para o desenvolvimento de ações em prol de benefícios comuns aos atores nela

inseridos, não se limitando ao espaço geográfico. As empresas em rede podem complementarem-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição), apoiando-se, mutuamente, em suas prioridades (OLAVE, NETO, 2001).

Nas redes de cooperação, há possibilidade de coordenação flexível e eficiente, pelo desenvolvimento de tecnologia de informação e pela divisão de tarefas (OLAVE, NETO, 2001). Há necessidade das organizações se concentrarem em suas principais competências e, paralelamente, estabelecer parcerias para desenvolver produtos, serviços e processos. Para Tálamo e Carvalho (2004), o sucesso de uma rede está no equilíbrio entre competição e cooperação, de modo que a intensificação das relações e da cooperação está vinculada a uma tendência crescente da divisão de trabalho entre as empresas (OLAVE, NETO, 2001).

Wegner *et al.* (2004) apresenta outra classificação de redes de empresas na seguinte forma:

a) Redes verticais (*top-down*): caracterizam-se pela colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva, compartilhando recursos e informações e reduzindo riscos e incertezas; geralmente dependem da existência de empresas maiores, com pequenas empresas atuando como sub-contratadas ou fornecedoras das primeiras, em relações de dependência ou de subordinação (franquias).

b) Redes horizontais: caracterizam-se pela colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar; normalmente, as redes horizontais são formadas por empresas concorrentes, visando à obtenção conjunta de benefícios como aprendizagem, legitimação, status e benefícios econômicos. Nesse tipo de rede, enquadram-se as redes de compradores, redes de fornecedores e consórcios de exportação.

A atuação governamental é indispensável na criação de redes verticais, em que o Estado garantiria as relações contratuais entre as grandes empresas e seus subcontratados; na formação de redes horizontais, seu papel estaria mais voltado ao

fornecimento de apoio técnico na implantação das redes, no fortalecimento de instituições de apoio e fomento aos pequenos empreendimentos (WEGNER *et al.*, 2004).

As instituições de apoio (universidades e associações empresariais) que fazem parte da estrutura regional têm importância significativa para o sucesso de redes, podendo ser responsáveis pelo apoio técnico e gerencial (WEGNER *et al.*, 2004).

No Brasil, redes de empresas têm surgido em diversas regiões, mas principalmente, no sul do país, por possuir esta região determinadas características (como a pré-disposição para a associação) necessárias para a formação de redes, bem como o apoio de governos e universidades.

No que diz respeito aos requisitos para que uma rede possa prosperar, Olave e Neto (2001) apontam alguns elementos fundamentados em três aspectos:

a) Cultura da Confiança: diz respeito aos aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas, ligados à cooperação; a ética assume um papel fundamental, sendo que o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração dessa cultura; o fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes;

b) Cultura da Competência: diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro; engloba desde aspectos materiais como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer os processos (*know how*);

c) Cultura da Tecnologia da Informação: a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis; trata-se, portanto, de todos os aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento dos dados.

## 2.1.3 Coopetição

### *2.1.3.1 Conceitos e desenvolvimento do termo*

O termo coopetição foi popularizado por Brandenburger e Nalebuff (1996) ao defenderem a idéia de que para que um negócio tenha bom desempenho, não é preciso que outros obtenham desempenho ruim. Para estes autores, competidor é todo aquele que faz o consumidor valorizar menos um produto. E complementar é aquele que leva o consumidor a valorizar mais um produto (BRANDENBURGER, NALEBUFF, 1996).

Desta forma, observa-se que clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes podem ser motivadores de valorização dos produtos e serviços prestados pela empresa.

### *2.1.3.2 Elementos-chaves da Coopetição nas Redes de Empresas*

Na Teoria da Coopetição, diversos autores apresentam modelos teóricos para sustentar a validade das ações cooperativas entre concorrentes como forma de competir. Entre os principais motivos pelos quais a utilização desta estratégia é estimulada cita-se: a obtenção de ganhos de escala e poder de mercado, provisão de soluções; relações sociais, complementariedade entre as empresas e, ganho de competitividade.

O processo de coopetição se forma nas redes horizontais de empresas a partir da presença de elementos característicos das estratégias de cooperação e competição. Se existirem nas redes de empresas práticas de cooperação e competição segundo Leão (2005) estará constituído o processo de coopetição nestas.

A partir da bibliografia apresentada anteriormente neste trabalho pode-se observar alguns elementos-chaves para a formação do processo de coopetição, onde se destacam: confiança e reciprocidade, complementariedade e comprometimento, troca de experiências e aprendizagem, histórico e identidade, adaptabilidade e alinhamento, interdependência e igualdade, incompatibilidade e conflitos, concorrência e rivalidade, controle e padronização, desempenho individual e coletivo e independência e autonomia.

Os primeiros elementos abordados, a saber, confiança e reciprocidade, complementaridade e comprometimento, troca de experiências e aprendizagem, histórico e identidade, adaptabilidade e alinhamento, interdependência e igualdade, pertencem à estratégia de cooperação com base na teoria estudada na pesquisa. Já os elementos incompatibilidade e conflitos, concorrência e rivalidade, controle e padronização, desempenho individual e coletivo e independência e autonomia, são pertencentes à estratégia de competição.

Atualmente, empresas vêm cooperando e competindo entre si em busca de aumento na competitividade e conseqüente melhoria no desempenho. Neste sentido a formação de redes de empresas tem despontado como uma estratégia competitiva eficaz, pois, segundo Porter (1986), a estratégia competitiva de uma organização pode ser entendida como ações ofensivas ou defensivas que visam criar uma posição defensável no mercado, a fim de enfrentar com sucesso as forças competitivas, obtendo assim um retorno maior sobre o investimento feito na empresa, como é possível observar a seguir:

A estratégia competitiva de uma organização é descrita como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa, onde o método clássico para a formulação da estratégia revela que a estratégia competitiva é uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios pelos quais ela está buscando chegar lá (PORTER, 1986).

As cinco forças competitivas pregadas por Porter (1989) em sua teoria são poder de negociação com fornecedores, poder de negociação com consumidores, poder de neutralização das ameaças trazidas por novos entrantes, por produtos e serviços substitutos e pela postura de rivalidade de algumas empresas concorrentes e estas forças mostram um caminho que as empresas podem seguir a fim de superarem as dificuldades e atingirem a competitividade. A união das empresas em redes e a formação do processo de cooperação entre elas tem servido para auxiliar na obtenção destas cinco forças que alavancam a competitivamente as empresas.

De acordo com Mintzberg (2001) para uma empresa se distinguir no mercado competitivo ela precisa adotar estratégias de diferenciação, de acordo com este autor são expostas adiante algumas maneiras fundamentais para alcançar esta diferenciação;

- diferenciação por preço: se refere à diferenciação de um produto ou serviço por meio de uma cobrança de preço menor;

- diferenciação de imagem: o marketing: é o principal agente nessa diferenciação, na diferenciação de imagem o produto é posicionado de uma forma que pareça diferente dos demais, mesmo sendo igual;

- diferenciação de suporte: não altera o produto assim como na diferenciação de imagem. Neste caso diferencia-se o produto através de um suporte que acompanhe o produto, por meio de uma venda com crédito especial, assistência técnica como atendimento pós-venda, entre outros;

- diferenciação de qualidade: esta forma de diferenciação esta relacionada a uma característica que torne o produto ou serviço melhor, sem torná-lo necessariamente diferente. Esta diferenciação relaciona-se a um desempenho inicial mais confiável, a uma maior durabilidade, ou um maior desempenho;

- diferenciação de *design*: é a diferenciação efetuada a partir da inovação realizada produto ou serviço;

- estratégia de não-diferenciação: é a estratégia adotada por empresas imitadoras, que por falta de competência ou vontade optam por copiar estratégias já existentes.

A diferenciação nas redes horizontais de empresas pode ser atingida através da evolução do processo de coopetição, visto que através da evolução da rede e de sua forma de relacionamento podem-se alcançar as formas de diferenciação citadas por Mintzberg (2001) anteriormente, de forma que Verschoore (2006) ressalta que, a partir da evolução da rede de cooperação e do relacionamento coopetitivo entre os associados pode-se obter diminuição nos custos, divulgação da imagem da empresa através de uma marca forte e aumento de sua credibilidade, valorização do produto ou serviço vendido, e acesso a inovações.

#### 2.1.4 Cooperação e competição gerando coopetição

Atualmente, o sucesso de um negócio pode requerer que as empresas sigam as duas estratégias, ou seja, a de cooperação e a de competição, simultaneamente (LADO,1997).

Se por um lado a cooperação dá à empresa acesso a ativos que antes isoladamente ela não teria, por outro lado, a competição é importante para manter a tensão criativa e evitar o conluio dentro das empresas. Portanto, a teoria reconhece que a competição e a cooperação quando utilizadas de modo balanceado exercem um papel fundamental no desempenho das organizações (BENGTSSON, KOCK, 2000).

No atual contexto empresarial que se caracteriza por um elevado grau de competitividade local, regional e até mesmo global, o sucesso de um negócio, segundo Lado (1997), pode requerer que as empresas sigam estratégias simultâneas, onde a cooperação possibilita o acesso a mercados e tecnologias que uma empresa isoladamente teria dificuldade em obter. Por outro lado, a competição é importante para manter a tensão criativa dentro das organizações e evitar o conluio (LEÃO, 2005).

Para Bengtsson e Kock (1999), existem quatro diferentes tipos de relacionamentos entre competidores: coexistência, cooperação, competição e coopetição, sendo a coopetição o tipo mais importante de relacionamento, visto que as empresas na cooperação se ajudam na busca pelo desenvolvimento e, na competição pressionam-se mutuamente pelo desenvolvimento, de modo que apesar de ser um conceito recente, como ressalta Leão (2005), a coopetição, de uma forma geral compreende que a cooperação entre concorrentes, emerge com aplicações em diferentes setores da economia onde pode-se destacar o setor de tecnologia da informação a indústria da informação, biotecnologia e saúde, indústria do turismo, indústria do papel, indústria de tecido e cerveja e indústria de bens e consumo, sendo possível verificar que a cooperação normalmente está vinculada a setores da economia modernos, e com um elevado grau de competitividade.

No entanto, a coopetição encontra a sua maior aplicabilidade no ramo da Administração Estratégica, sendo difundida nas últimas décadas principalmente por Nalebuff e Brandenburger (1996), sendo que segundo O'Connell (2001), coopetição é o

casamento entre cooperação e competição e neste caso, a dinâmica dos negócios a partir da coopetição estaria proporcionando aos consumidores melhores produtos, melhores preços, já que a empresa deixaria de se preocupar com as competências não-essenciais, tem-se ainda a posição de Dagnino e Padula (2002), onde a coopetição é a nova forma de se conceituar a interdependência entre empresas, onde se tem a convergência de interesses e objetivos, formando o sistema “coopetitivo de criação de valor”.

Bengtsson e Kock (2000) salientam alguns fatores referentes ao comportamento coopetitivo das empresas, onde entre os quais destaca-se:

- A heterogeneidade de recursos entre empresas que pode estimular o relacionamento coopetitivo;
- As partes de cooperação e competição em situação de coopetição estão divididas de acordo com a proximidade com o cliente. Nas atividades próximas aos clientes as empresas competem, nas atividades distantes dos clientes as empresas cooperam;
- As duas lógicas da interação não podem ser desenvolvidas simultaneamente nas mesmas atividades ou unidades da empresa, podendo-se repassar o controle e coordenação do relacionamento para organizações intermediárias (a exemplo de cooperativas e associações);
- A vantagem da coopetição revela-se na combinação da pressão por desenvolvimento, inovação e eficiência promovidos pela competição e do acesso a recursos proporcionados pela cooperação.

Dessa forma vê-se coopetição como um novo modo de pensar sobre negócios, como uma estratégia a ser desenvolvida para se obter vantagens que isoladamente seriam de difícil alcance para as empresas. Como destacam Brandenburger e Nalebuff (1997), o ideal em alguns casos é que as empresas envolvam simultaneamente cooperação e competição.

Este caso vem se estendendo largamente a empresas inseridas em uma mesma atividade econômica, onde as relações, antes baseadas na desconfiança mútua e na obtenção de vantagens imediatas, mudaram para uma relação de parceria, onde o comprometimento, a confiança, e a igualdade de direitos e deveres, constituem as bases deste relacionamento cooperativo.

Este tipo de relacionamento, segundo Human e Provan (1997), possui como principal objetivo a obtenção de vantagens competitivas como redução dos custos e riscos, ganhos de escala e poder de mercado e troca de experiência e desta forma, torna-se relevante identificar os elementos-chaves da coopetição, através de modelos teóricos relacionados a este termo, para definir posteriormente os benefícios concretos que a evolução da coopetição pode trazer às redes de cooperação analisadas.

## **2.2 Diamante de Porter**

### **2.2.1 Diamante de Porter**

Estudos desenvolvidos por Thomazi (2006, p.26), apontam para constatação de que os aglomerados são vistos como uma “questão estratégica a ser tomada para operação no mercado”. Para a autora, o entendimento a respeito da dinâmica dos aglomerados exige o fortalecimento da compreensão relativa da atual sociedade em rede e, conseqüentemente, da globalização, ou seja, do real funcionamento do mercado (CASTELLS, 2006; THOMAZI, 2006).

Porter (1999) salienta que o fenômeno dos aglomerados tem sido reconhecido e até mesmo explorado por meio de vasta literatura. É salutar mencionar que a presença de experiências e resultados concretos sobre os aglomerados em distintas áreas tornam o ambiente de investigação mais propício para se trabalhar com “interpretações em permanente evolução” (THOMAZI, 2006, p.26).

Prosseguindo na análise de Thomazi (2006), torna-se inevitável constatar os antecedentes conceituais da Teoria dos Aglomerados, seja por meio dos apontamentos históricos ou conceituais, de forma a sustentar a direção correta ao pleno entendimento da questão. Como bem lembra Silva (2004), não existe a pretensão em torno de uma abordagem exaustiva de todos os conceitos que podem se relacionar com a Teoria dos Aglomerados, visto que esta tarefa seria longa e complexa, havendo necessidade de se percorrer todas as escolas do pensamento econômico e seus representantes.

Através deste contraponto, a intenção no presente trabalho não é a de se caracterizar todas as especulações teóricas relacionadas à Teoria dos Aglomerados, mas sim apresentar as abordagens que mais contribuíram “à estrutura conceitual e

metodológica sob a qual se assenta a “Teoria dos Aglomerados” (SILVA, 2004, p.116).

Nesta perspectiva destaca-se Alfred Marshall (1890), como pioneiro e introdutor oficial “do conceito de economias de aglomeração na teoria econômica” (SILVA, 2004, p.116). Em outras palavras, a partir dos prismas econômico e sistêmico, Alfred Marshall argumenta que a demanda nas organizações industriais não era gerada apenas por uma procura motivada pelo simples desejo.

De Estefani (2006, p.65) salienta que para Marshall a “demanda deveria estar relacionada em uma concreta necessidade e se dispor a pagar uma remuneração adequada para satisfazer tal necessidade”. Neste sentido observa-se que além de uma crescente subdivisão das funções, trabalhos e da integração das diferentes partes de uma organização industrial, esta passou a se estruturar em unidades fabris de distintos portes e “estavam, a partir daí, situadas geograficamente próximas das fontes de insumo e dos mercados consumidores” (DE ESTEFANI, 2006, p.65).

Complementando ainda a abordagem de Marshall, merece destaque a introdução de dois termos técnicos: economias internas (dependentes da eficiência das administrações e dos recursos das empresas que a elas se dedicam de maneira individualizada) e economias externas (estão sujeitas ao desenvolvimento geral da indústria e atingidas pela concentração de várias empresas pequenas e similares em determinada localidade). As economias internas e economias externas são, para Marshall, resultados da divisão, em duas categorias, das economias derivadas de um aumento da escala de produção.

De Estefani (1996) conclui que na visão de Marshall, o crescimento das economias internas de uma empresa considerada representativa (que permite verificar a expansão das economias internas e externas da produção para o conjunto da indústria e para toda economia do país onde está localizada) é provocado pelo aumento no volume global de produção, resultando “em incremento das economias externas às quais essa empresa tem acesso, fazendo com que se produza a custos menores” (p.67).

Thomazi (2006, p.29) corrobora afirmando que “Porter acrescenta a busca pelo entendimento também intelectual sobre a Teoria dos Aglomerados, encontrando

conforto no trabalho de Alfred Marshall”. Incluem-se ainda, de acordo com Thomazi (2006), na investigação acerca de tratados intelectuais que orientem a estrutura de conceitos e definições sobre aglomerados, Porter reconhece contribuições paralelas de toda ordem. Sugere como exemplos colaboradores vários estudos publicados em pelo menos oito áreas específicas de conhecimento.

Sobre pólos de crescimento e elos para a frente e para trás a referência é Hirschman (1958); já para uma abordagem das economias das aglomerações, aponta interessantes contribuições aprofundadas por Weber (1929), Losh (1954), Isard (1977) Lloyd e Dicken (1977), Goldstein e Gronberg (1984); na vasta literatura sobre geografia econômica seleciona, entre outros, Storper e Salais (1997) e Scott (1991); o olhar sobre a economia urbana e regional destaca notas referenciais para autores como Glaeser, Scheinkman e Sheifer (1995); no tocante a sistemas de inovação nacional, Bengt-Åke (1992), Dosi, Gianetti e Tonielli (1992); no campo da ciência regional evidencia os estudos de Giarratani (1994) e Markusen (1994); na literatura sobre distritos industriais, os trabalhos de Piore e Sabel (1984) e Becatti (1987) são apontados; e encerrando na área de conhecimento das redes sociais, faz menção a Burt (1997), Granovetter (1958), Harrison e Weiss (1998), como fonte de consultoria orientada.

As contribuições teóricas promovidas por Porter a partir da Teoria dos Aglomerados fundamentam-se em uma abordagem mais focada aos aspectos da estratégia, competitividade e produtividade (SILVA T., 2004). Os originais das duas obras de referência às pesquisas de Michael Porter são “The competitiveness of nations” (1990) e “On competition” (1998). As concepções abordadas em ambas serviram ao avanço de uma teoria mais ampla sobre aglomerados, competição e influência da localização na economia global, isto é, na vantagem competitiva (PORTER, 1999).

E é justamente diante das ponderações de Porter (1999) que se observa o conceito de aglomerado representa uma nova maneira de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas e aponta para os novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade. A presença dos aglomerados sugere que boa parte da vantagem competitiva se situa fora de determinada empresa ou mesmo do setor, residindo, ao contrário, na localização das unidades de negócios.

Neste cenário, Porter (1999) salienta que os aglomerados são espaços que promovem novas modalidades de interação entre as empresas, órgãos governamentais e demais instituições. Assim, por meio dos aglomerados, o governo assume um papel distinto, focando-se de modo mais expressivo no nível microeconômico, visando remover os obstáculos que dificultem a melhoria e crescimento dos aglomerados existentes ou emergentes (SILVA, 2004).

Thomazi (2006) acrescenta que os aglomerados estruturam-se tanto em economias avançadas como em economias em desenvolvimento, ou seja, eles podem assumir formas distintas conforme a sua profundidade, temporalidade e sofisticação. Sob este ponto de vista, salienta-se que os aglomerados podem ocorrer em áreas rurais ou urbanas. Estes variam de acordo com o tamanho, estágio de desenvolvimento e amplitude. Assim, tal como fora mencionado, assevera-se a definição que será aplicada no presente estudo, a qual destaca que um “aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares” (PORTER, 1999, p.211).

Para que a identificação das partes constituintes de um aglomerado (empresas e setores) seja plenamente alcançada, Porter (1999) menciona a adoção, como ponto de partida, de uma grande empresa ou uma concentração de semelhantes empresas para assim verificar as cadeias verticais e horizontais.

Thomazi (2006, p.34) acredita que a maioria dos aglomerados é formada por

“empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de produtos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos, distribuidores e clientes da cadeia de produção”.

Evidencia-se, com base em Porter (1999), que os aglomerados também são formados pelos órgãos e instituições governamentais, além de entidades associativas. Porter (1999, p.217) também admite que definir o aglomerado de maneira apropriada varia de acordo com o segmento base de competição entre as empresas que o integram e conforme a localidade em que o mesmo se insere, já que suas fronteiras estão “em constante evolução”.

A exemplo do que fora citado por Porter (1999), o enfoque da economia por meio da visão dos aglomerados alinha-se mais facilmente ao foco de natureza da competição e vantagem competitiva. Ao contrário de visar somente a empresa ou um único setor, o aglomerado permite a captação dos elos, sinergias, complementaridades e resultados em relação às tecnologias, qualificações, informações, necessidades dos clientes e marketing. A conexão destas informações é essencial ao êxito do aglomerado nas questões relacionadas a competitividade, produtividade, inovações e formação de novas empresas (SILVA, 2004). Visando ir mais a fundo na importância dos aglomerados, Porter (1999, p.217-218) afirma que

A visualização de um grupo de empresas e instituições como um aglomerado acentua as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade.

Por meio do aglomerado constitui-se uma estrutura facilitadora para comunicação e interação das empresas correlatas, fornecedores, governos e demais instituições de destaque.

Fazendo-se uma leitura a respeito da competição, depreende-se que, com base em Porter (1999), a localização atinge diretamente a competição entre as empresas. Todavia esta precisa se fundamentar na busca por estratégias diferenciadas e inovação. Cabe, portanto, reforçar que “Os vínculos mais estreitos com os compradores, fornecedores e outras instituições trazem uma importante contribuição não apenas para a eficiência, mas também para a velocidade das melhorias e das inovações” (PORTER, 1999, p.221) em um aglomerado.

Portanto, a localização além de relacionar-se a dinâmica da competição, afeta a vantagem competitiva por meio da influência sobre o crescimento da produtividade, compreendido aqui como o aprimoramento na utilização dos recursos e valor gerado por dia de trabalho de forma a atingir a prosperidade. Ou seja, “a prosperidade de uma certa localidade depende da produtividade e das atividades escolhidas pelas empresas nela atuantes” (PORTER, 1999, p.222), aliadas ao entendimento de como se desenvolve a competição no local.

Porter (1999) complementa que o crescimento da produtividade do aglomerado é afetado por cinco fatores. Destaca-se primeiramente o acesso a insumos e a pessoal especializado, isto é, o aglomerado aparece como uma forma de organização espacial capaz de favorecer o alcance a insumos especializados desde que existam fornecedores locais. Caso ocorra a indisponibilidade de fornecedores locais no aglomerado, torna-se necessário buscar o abastecimento fora do mesmo, ainda que esta ação não represente a solução mais indicada. Este primeiro fator é considerado um dos grandes benefícios dos aglomerados.

O segundo fator relaciona-se ao acesso à informação, pois como afirma Porter (1999, p.229) “o acesso às informações é de melhor qualidade e a custos inferiores no interior do aglomerado, permitindo que as empresas participantes aumentem a produtividade e se aproximem da fronteira da mesma”.

Em relação à complementaridade (terceiro fator), verifica-se que no aglomerado as atividades dos distintos participantes complementam-se entre si, agregando valor ao cliente.

Outras formas de complementaridades podem ser vislumbradas em aglomerados com destaque ao desenvolvimento de elos tecnológicos, continuidade de coordenação, marketing e reputação, eficiência em compras e melhor alinhamento entre os participantes (PORTER, 1999).

Como quarto fator tem-se o acesso a instituições e a bens públicos. Neste contexto, no aglomerado ocorre a transformação dos insumos, caracterizados como dispendiosos às empresas, em bens públicos (acesso ao insumo sem custos) ou quase públicos (acesso ao insumo com custos reduzidos). Citam-se como exemplos a redução de custo de treinamento interno quando as empresas são capazes de recrutar os profissionais treinados utilizando programas locais e o acesso a massa de informações geradas no interior do aglomerado, considerados, neste caso, como bem quase público. Geralmente os bens públicos são associados às funções governamentais, todavia observa-se que o apoio privado, representado pelas associações comerciais ou outros mecanismos associativos, também contribui para criação dos mesmos, como no caso dos investimentos privados em programas de treinamento, centros de qualidade e infraestrutura (PORTER, 1999).

O quinto e último fator de aumento da produtividade em aglomerado refere-se os incentivos e mensuração do desempenho. Um dado interessante que se ressalta é que os aglomerados auxiliam na resolução ou na diminuição de problemas de atuação que podem ocorrer nas localidades mais isoladas ou nas empresas de integração vertical. Ainda cabe lembrar que existem diversas razões de incentivo dentro das empresas de um aglomerado para obtenção de altos níveis de produtividade. Porter (1999) menciona que a mais importante é a pressão competitiva. A rivalidade entre os competidores locais exerce um forte efeito estimulante, em vista da facilidade de comparação constante e uma vez que os rivais da mesma localidade enfrentam circunstâncias gerais mais ou menos semelhantes (por exemplo, os custos da mão-de-obra e o acesso aos mercados locais), de modo que a competição se desenvolve sob outros aspectos. Além disso, a pressão dos pares intensifica a pressão competitiva no âmbito do aglomerado, mesmo entre empresas indiretamente concorrentes ou não. O orgulho e o desejo de prestígio na comunidade local instigam as empresas nas tentativas de superarem umas as outras.

A mensuração do desempenho das atividades internas também é facilitada nos aglomerados principalmente porque, freqüentemente, as empresas desempenham funções semelhantes, facilitando a comparação dos custos internos e do desempenho do pessoal entre as empresas (PORTER, 1999).

Tal leitura sobre os benefícios dos aglomerados é importante ser reforçada, pois além da colaboração para o aumento da produtividade e inovação percebe-se a restrição de comportamentos oportunistas dos participantes de um aglomerado. Por conseguinte, “em razão das sucessivas interações, da facilidade de difusão da informação, da divulgação da reputação e do desejo de preservar o bom conceito na comunidade local” (PORTER, 1999, p.233), os integrantes dos aglomerados, em geral, focam o desenvolvimento de relacionamentos construtivos de forma a influenciar, de maneira positiva, os seus interesses de longo prazo. A presente constatação permite explicitar que os aglomerados também proporcionam maiores incentivos à formação de novas empresas, pois sinalizam principalmente a existência de oportunidades e lacunas relacionadas aos produtos, serviços e fornecedores, sendo que as barreiras e o risco para entrada de empresas nos aglomerados são menores do que em outros locais (PORTER, 1999).

Por isto mesmo se torna correto examinar os pressupostos da teoria dos aglomerados, destacando primeiramente que a mesma fundamenta-se nos relacionamentos, ou seja, na aproximação das empresas, fornecedores e instituições economicamente interligadas em uma localidade geográfica. Os vínculos sociais, por sua vez, contribuem na manutenção da coesão dos aglomerados além de auxiliarem no processo de criação de valor. A estrutura das redes de relacionamentos entre os agentes de um aglomerado produz benefícios de confiança e permeabilidade organizacional às empresas, caracterizando, desta forma, a ampliação da noção de capital social. O fortalecimento dos relacionamentos entre os integrantes de um aglomerado promove o aprimoramento do mesmo. Sob esta ótica torna-se essencial destacar que “a teoria dos aglomerados pode exercer grande influência sobre a compreensão da forma de atuação dos aglomerados e de como seriam capazes de se tornar mais produtivos” (PORTER, 1999, p.240).

Em outras palavras, a teoria dos aglomerados “ajuda a isolar as formas mais benéficas de redes” e ainda auxilia a “esclarecer as causas das estruturas de rede, a substância das atividades em rede e a ligação entre as características e os resultados das redes” (PORTER, 1999, p.241). É salutar mencionar que ao mesmo tempo em que se compreende o aglomerado como uma forma de rede cujo desenvolvimento ocorre dentro de uma localidade geográfica, a teoria dos aglomerados “atua como ponte entre a teoria das redes e a competição” (PORTER, 1999, p.240).

A exemplo do que se ressaltou anteriormente, o aglomerado contribui para que uma localidade se torne mais produtiva, desenvolva a sua capacidade local de aprimorar produtos e processos e promova a inovação (PORTER, 1999).

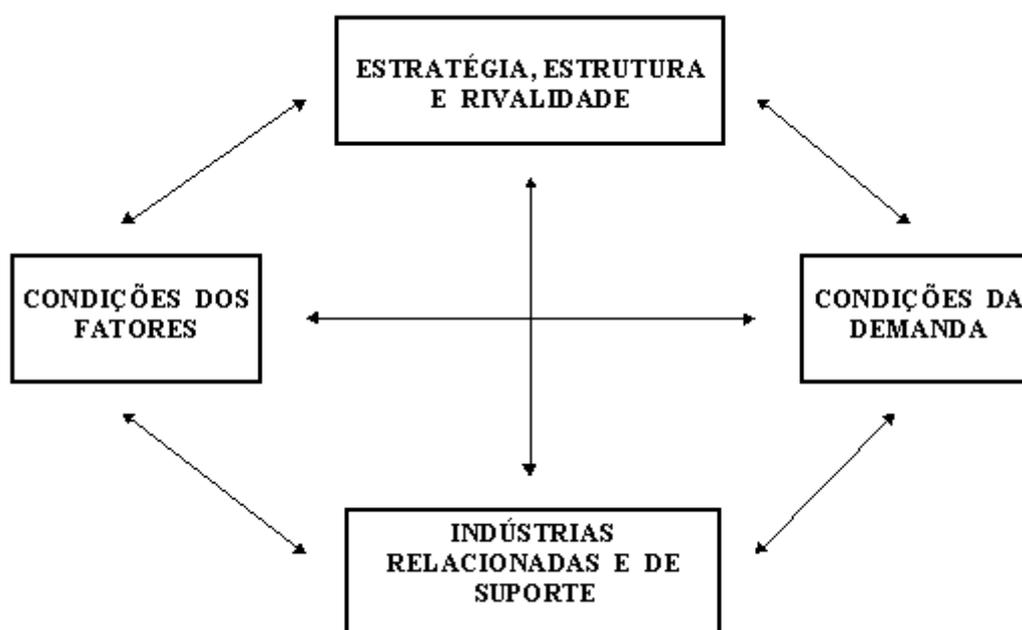
Porter (1999), trazendo à tona a questão da vantagem competitiva e a influência da localização do aglomerado no desenvolvimento do mesmo, observa que o modelo proposto como Diamante da Vantagem Competitiva Nacional permite analisar os determinantes da vantagem nacional, ou seja, “pode-se saber por quais razões algumas áreas geográficas se especializam e se sobressaem das demais em certos tipos de atividade econômica, sendo possível identificar como tais vantagens competitivas são alcançadas” (FROTA, 2005, p.3).

Parte destas observações decorre da constatação de que teoria dos aglomerados de Porter (1999) está diretamente atrelada à compreensão do modelo Diamante da Vantagem Competitiva Nacional estabelecido pelo autor.

O modelo baseia-se na inter-relação de quatro influências que representam os efeitos da localização na competição entre as empresas. Este foi primeiramente apresentado na obra de Porter intitulada ‘The competitiveness of nations’ (1990).

Assim conforme o modelo Diamante que Porter adotou quatro aspectos são fundamentais para a capacidade competitiva de uma indústria, conforme a figura 2.

Figura 2 – Diamante de Porter



Fonte: Porter, 1999.

Retomando-se a questão competição e vantagem competitiva, em paralelo, Cunha e Cunha (2006) afirmam que o êxito de uma empresa ou indústria está diretamente associado às condições nacionais do seu país de origem.

Silva (2004, p.146) corrobora afirmando que as “características decisivas de uma nação que permitem às suas empresas criar e manter a vantagem competitiva em determinados campos constituem para Porter, a vantagem competitiva das nações”.

Tanto é verdade que Silva (2004) ainda ressalta que na visão porteriana o êxito de um país na competição internacional relacionada a uma determinada indústria depende dos atributos que lhe são inerentes, os quais estruturam o ambiente em que as empresas competem, promovendo ou impedindo a criação de vantagem competitiva.

Porter denomina os atributos como determinantes da vantagem nacional. Antes de mencionar as determinantes da vantagem nacional, é salutar apresentar as peculiaridades do modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional. Diante da constatação de que a produtividade e o crescimento do aglomerado sofrem influências ambientais, Porter (1999, p.223) estabeleceu um “modelo dos efeitos da localização na competição com base em quatro influências inter-relacionadas, graficamente ilustradas „num diamante“”.

A metáfora diamante tornou-se uma referência à teoria dos aglomerados. Assevera-se, nesta perspectiva, que Porter (1999) utiliza em seu modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional o termo influências. Já Silva (2004) e Cunha e Cunha (2006) aplicam o conceito de determinantes em seus estudos. As determinantes do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional devem ser consideradas de forma sistêmica (FROTA, 2005).

Segundo Frota (2005), a análise do modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional também proporciona a identificação das contínuas tentativas da empresa em aprimorar o seu desempenho, fortalecendo tanto a sua própria competitividade como a economia regional em que se insere.

Cunha e Cunha (2006) salientam que Porter (1999) apresenta em seu modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional, quatro determinantes de vantagem nacional as quais se alinham ao papel do governo e do acaso: (1) condições de fatores;

(2) condições de demanda; (3) setores correlatos e de apoio; (4) estratégias, estruturas e rivalidades das empresas.

As condições de fatores tratam da posição do país em relação aos fatores de produção. Incluem os recursos necessários para o desenvolvimento das vantagens competitivas, como os recursos humanos, físicos, de capital e infra-estrutura (REBOLLEDO; ARJONA; IBARRA, 2003).

As condições de demanda referem-se à natureza da demanda interna para um produto ou serviço. A demanda interna é relevante pelo fato de permitir a revelação sobre a necessidade de inovação no aglomerado, promovendo produtos e serviços mais próximos às necessidades dos consumidores (REBOLLEDO; ARJONA; IBARRA, 2003; FROTA, 2005).

Os setores correlatos dizem respeito aos setores inseridos em um sistema de cadeia de valores, ou seja, compartilham atividades nesta cadeia. As empresas de apoio são representadas pelos fornecedores e empresas considerados canais de distribuição e intermediação.

Frota (2005) argumenta que tanto os fornecedores quanto os compradores são essenciais ao fortalecimento de um aglomerado, pois quando se promove um bom relacionamento e apoio mútuo entre os agentes de um aglomerado, privilegia-se o intercâmbio de habilidades, tecnologia e informações. A relevância deste tipo de argumentação faz com que se observe que a cooperação pode existir dentro de um aglomerado sem que os interesses próprios da empresa sejam ignorados.

Os dados apresentados sobre a Teoria dos Aglomerados e o Diamante da Vantagem Competitiva Nacional de Porter (1999) demonstram que a questão central porteriana concentra-se na inovação e produtividade com vantagem competitiva, os quais são apoiados pelas interações e proximidade física. Ou seja, a compreensão da economia, promoção do desenvolvimento econômico e estabelecimento de políticas governamentais são privilegiados a partir da visão dos aglomerados.

Apesar da teoria dos aglomerados favorecer o entendimento da dinâmica da competitividade, Porter (1999) salienta que os aglomerados configuram uma combinação de competição e cooperação. Ou seja, a visão de aglomerados promove a

observação de que a cooperação e competitividade devem ser vistas como complementares (CUNHA; CUNHA, 2006). Como forma de demonstrar a relevância da cooperação na competitividade dos aglomerados, salienta-se que “as vantagens dos aglomerados se baseiam, sobretudo nos elos e conexões entre indivíduos e grupos” (PORTER, 1999, p.254), ou seja, os elos e conexões promovidos pela cooperação entre empresas, setores e instituições inclusas em um aglomerado são fundamentais para competitividade do mesmo, devido ao estabelecimento de uma rede de relacionamentos entre os atores visando objetivos comuns (CURTIS, 2008).

Cunha e Cunha (2006) complementam que o enfoque em uma visão dinâmica de competitividade e cooperação de um aglomerado promove uma análise mais condizente com as realidades política, social e econômica do local. Permite-se assim visualizar o potencial produtivo da economia local e o desenvolvimento do aglomerado (PORTER, 1999).

## **2.3 Clusters Empresariais Gerando Diferencias Competitivos**

### **2.3.1 Conceitos e Contextos de *Clusters***

O estudo dos *clusters* adquiriu destaque, nacional e internacional, pela importância dos impactos na geração de emprego, crescimento econômico, desenvolvimento tecnológico e exportações onde as abordagens sobre *cluster* são variadas em função do que se pretende analisar e da abrangência da análise. Existem abordagens muito amplas e complexas que incluem até a melhoria da qualidade de vida das pessoas que atuam no *cluster*, a partir dos resultados econômicos por ele gerados, como também existem abordagens mais específicas, que visam analisar características diferenciadoras como capacidade de inovação, ou de competitividade entre outras. As mais simples das abordagens podem analisar tão somente as cadeias de valor que compõem o *cluster*, sendo que as diferenças entre estas abordagens estão ligadas ao número de agentes analisados e à abrangência do campo de análise. (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2000)

Com relação ao conceito de *cluster* é notória a necessidade de versar de forma complementar acerca do “diamante de Porter”, onde Maturano (2005, p. 03) citando

Porter (1999b) remete o conceito de *cluster* a este termo acima citado, destacando que uma visão aprimorada do conceito surgiu com o Diamante da Vantagem Competitiva, com o qual, os surgimentos dos *clusters* são explicados pela existência de pelo menos uma das quatro partes do diamante da vantagem competitiva, quais sejam: a primeira, os fatores de produção; a segunda, a presença de consumidores exigentes; a terceira, a presença de fornecedores e setores correlatos competitivos; e a quarta, um contexto para o desenvolvimento da estratégia e da rivalidade entre as empresas.

Ainda no tocante ao termo Diamante de Porter se torna essencial defini-lo onde João (2008, p. 38) revela que este termo seria “uma solução esquemática na forma de um diamante lapidado que une fatores responsáveis pela criação de vantagens competitivas para uma indústria, uma nação ou uma região”. O autor analisando o Diamante de Porter no cenário do estudo de *cluster* e sua relevância como diferencial competitivo revela que para facilitar ou dificultar a vantagem competitiva quatro fatores são essenciais, a saber: condições de fatores; de demanda; indústrias correlatas e de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas.

Analisando estes quatro fatores, João (2008) revela que na primeira determinante “condições de fatores” o foco está na capacidade dos recursos humanos, sem deixar de lado a estrutura local existente para a geração e a gestão de conhecimentos, assim como foca também os recursos de capital destinados ao financiamento da indústria e infraestrutura e com relação ao segundo fator relevante no Diamante de Porter, as condições de demanda referem-se mais a qualidade da demanda interna do que a quantidade desta mesma demanda.

João (2008) cita em relação ao terceiro fator - indústrias correlatas e de apoio – que essas são alusivas a “uma estrutura competente de fornecedores e distribuidores (...) capazes de competir internacionalmente.” Conceito que João (2008) acolhe dos estudos de Porter (1993) e por fim, no quarto fator relevante para a concretização do estudo do Diamante de Porter João (2008) cita que este é o maior provocador do ambiente competitivo, pois o autor defende que a competição por partes de um mercado interno estimula as empresas a se aparelharem capacitando-se de forma a poderem competir no mercado internacional.

Assim *Cluster* é definido por Ruas (1995) como um conjunto de empresas geograficamente concentradas que atuam em um mesmo segmento de indústria, no qual

há a predominância de pequenas e médias empresas - PME. De acordo com o autor, essas empresas se caracterizam pela lógica da especialização flexível:

a) especialização da produção entre empresas diferentes, no nível da divisão vertical da cadeia de produção, envolvendo artigos de todos os tipos, fornecedores industriais, fornecedores de matéria-prima, componentes, máquinas e serviços, além do comércio, exportação, financiamento e apoio tecnológico;

b) grande flexibilidade de quantidade e diferenciação;

c) divisão da produção por empresas diferentes no nível horizontal, por meio de contratações e complementaridades;

d) competição dos complexos de maior sucesso em outras dimensões além do preço;

e) falta de proteção das empresas em relação a novos entrantes no mercado; e

f) acesso a redes de informação e serviços.

As inter-relações empresariais que caracterizam os *clusters* podem ocorrer por meio de vínculos verticais, horizontais e multilaterais, segundo Lins (2000). O autor caracteriza os *clusters* a partir de seus elementos constituintes:

a) concentração geográfica de empresas, principalmente pequenas e médias, setorialmente especializadas;

b) relações interempresas a montante e a jusante (fornecedores/clientes), quer mercantis, quer não mercantis, no interior do *cluster*;

c) desintegração vertical da produção em nível de empresa, com especialização em fases do processo produtivo;

d) oferta *in loco* de serviços especializados de apoio às atividades produtivas e também voltados à comercialização em mercados distantes, inclusive no exterior;

e) competição cooperativa entre os agentes econômicos;

f) identidade sociocultural, relacionada a um passado histórico comum, que contribui para catalisar as relações entre os atores sociais, os quais tendem a uma ação conforme um código de comportamento via de regra implícito; e

g) instituições públicas e privadas locais que sustentam as ações dos agentes no interior da região geográfica.

As inter-relações verticais são à frente (ou a jusante), com clientes e *traders*, ou à trás (a montante), com fornecedores e subfornecedores. As ações de marketing conjuntas, as aquisições coletivas de insumos e a utilização comum de máquinas e equipamentos especializados são consideradas ligações horizontais. Os vínculos multilaterais, realizados por instituições que têm atuação por todo o *cluster*, como associações empresariais e administração local, colocam-se lado a lado em colaboração do tipo público-privada.

Essa perspectiva é convergente com o conceito adotado por Haddad (2002, p. 45):

Um *cluster* é constituído pelas indústrias exportadoras inter-regionais e internacionais que compõe o núcleo do *cluster* e assim o caracterizam, além das indústrias e atividades de serviços correlatas à cadeia produtiva. Inclui, contudo instituições de suporte fundamental em termos de pesquisas, treinamento de mão de obra, logística de transporte, formação de empreendedores, infra-estrutura especializada, etc.

Os *clusters* se situam entre dois tipos de redes específicos: micro e macro. Por microrrede entende-se uma associação de empresas visando garantir competitividade do conjunto. Já as macrorredes são associações formadas por meio de mecanismos de integração de todas as entidades representativas de uma região, visando a seu desenvolvimento (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Um *cluster* pode conter várias redes ou consórcios ou corresponder a uma única rede/consórcio de maiores proporções. Essa única rede pode vir a ser confundida com o próprio *cluster* se for uma grande rede de marca regional, abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc., pode também não conter sequer uma única rede/consórcio completos, quando as relações de parcerias são meramente comerciais e negociais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Autores como Casarotto Filho e Pires (2001) e Natário Neto (2006) revelam que a iniciativa para a formação de um *cluster* é endógena, com a ação dos agentes privados que querem melhorar a competitividade das empresas e da região de abrangência do *cluster*.

Para tanto, é fundamental que a liderança do processo seja desses agentes privados, a quem cabe a iniciativa da criação e implantação do *cluster*, por meio de entidade independente do governo. Para tal, os critérios diretivos básicos devem ser técnicos e respaldados em algumas competências, como a capacidade de desenvolver perspectiva estratégica na implantação do conceito de *cluster* e a habilidade de implantar o conceito, de mobilizar recursos e de administrar conflitos internos (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

O planejamento de um *cluster*, para Haddad (2002), é a potencialização máxima da capacidade de negociação dos atores sociais de uma região com as instituições públicas e privadas que permitem e controlam o acesso a recursos humanos, financeiros, organizacionais e tecnológicos, por exemplo, aos instrumentos fiscais, financeiros subsidiados e regulatórios, indispensáveis para viabilizar os objetivos e metas de um *cluster*.

Apesar da iniciativa para a formação do *cluster* ser de natureza endógena, é indispensável o apoio institucional, representado pelas redes de instituições públicas, privadas e pelas organizações não governamentais - ONGS. Estas instituições atuam no *cluster* como estimuladoras e catalisadoras da integração e da colaboração entre os agentes (agências em todos os níveis do governo e da iniciativa privada), inclusive mediando eventuais conflitos de interesses entre as empresas e instituições, tendo em vista a sustentabilidade do processo (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; PORTER, 1998).

O *cluster* se desenvolve sobre uma vocação regional e pode conter empresas fabricantes do produto final, verticalizando serviços a jusante, ou fornecedores a montante, além de incluir associações de apoio privadas ou públicas.

Observa-se que vários conceitos foram abordados neste capítulo, utilizando-se o glossário de arranjos e sistema produtivos locais da Rede de Pesquisa em Sistemas

Produtivos e Inovativos Locais - REDESIST (2005, p. 5-19), busca-se clarear esses conceitos e justificar a opção adotada para o desenvolvimento desta dissertação:

a) Rede de Empresas: São arranjos interorganizacionais, com base na articulação, formal ou não, entre empresas autônomas. Surgem de vínculos sistemáticos entre empresas, possuindo diversas formas: aquisição de capital social, alianças estratégicas, terceirização de produção ou serviços. Podem assumir dimensões espaciais distintas como: locais, regionais, nacionais e internacionais. Para pequenas empresas normalmente fazem parte do entorno de empresas maiores para o fornecimento de produtos ou serviços.

b) Sistema Produtivo Local SPL: São considerados os conjuntos de agentes econômicos, políticos, sociais que apresentam vínculos significativos de produção, cooperação, interação e aprendizagem, e que estejam em um mesmo território. Incluem empresas produtoras de bens e serviços, insumos, equipamentos, as empresas de comercialização e os clientes, cooperativas, associações, e várias organizações de fomento setorial, treinamento e capacitação de recursos humanos. Também considera organizações de pesquisa e desenvolvimento, informações e financiamento.

c) Arranjos Produtivos Locais – APL: São considerados como o Sistema produtivo local, porém de forma fragmentada e sem significativa articulação dos agentes.

d) *Cluster*: Aglomeração territorial de empresas com características similares, podendo em algumas concepções enfatizar mais na concorrência do que na cooperação, sendo que em algumas abordagens a inovação é considerada de maneira simplificada, necessariamente não contempla outros tipos de agentes, além das empresas, tais como organizações de ensino e pesquisa, desenvolvimento, financiamento, promoção, etc.

e) Aglomerados: Concentração territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (as empresas, organizações privadas e públicas). Além do foco na proximidade territorial, centra na formação economias oriundas da proximidade geográfica dos agentes, considerando acesso a conhecimento e capacitação de mão de obra e das organizações especializadas, matérias primas e equipamentos entre outros. O aglomerado amplia a chances de sobrevivência e desenvolvimento das empresas sendo

um gerador de vantagens competitivas, muito significativas para a micro e pequena empresa.

Os vários conceitos apresentados, entre eles arranjos produtivos locais, aglomerados produtivos e sistema produtivos locais, abrangem uma gama mais ampla de agentes econômicos que o conceito de *cluster* sendo que pelo objetivo proposto neste trabalho – verificar se existe diferencial competitivo em se instalar em um *cluster* comercial –, o conceito de *cluster* foi adotado para a abordagem do problema, assim, a abordagem escolhida para analisar *clusters* é a da Economia de Empresas na qual se destacam as contribuições de Porter (1998), que constituirá o modelo a ser adotado nesta dissertação.

### 2.3.2 Diferenciais e Estratégias Competitivas

Estratégia é uma palavra que se tornou de uso comum. Porém, percebe-se que no ambiente empresarial as suas conotações são as mais variadas. Também no plano teórico, presenciam-se variações conceituais entre os autores.

Dentre as muitas definições existentes de estratégia, serão utilizadas aqui duas delas, ambas citadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): em primeiro lugar, entende-se a estratégia como um plano, um guia de ação para o futuro, ou seja, uma estratégia pretendida; em segundo lugar, a estratégia pode ser definida também como um padrão, uma consistência do comportamento ao longo do tempo, ou seja, uma estratégia efetivamente já realizada.

Whittington (2002) apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica. As mesmas se diferenciam principalmente em duas dimensões: os resultados e os processos envolvidos.

#### 2.3.2.1 Abordagem clássica

Segundo Whittington (2002), a abordagem clássica é a mais antiga e a que é mais citada na literatura. Segundo essa abordagem, a lucratividade é o objetivo principal das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la. A formulação e o controle da estratégia é a principal tarefa da gerência executiva, enquanto a implementação da

estratégia é de responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões. A abordagem clássica acredita na prontidão e na capacidade dos gerentes em adotar estratégias de maximização do lucro através de um planejamento racional de longo prazo.

Nessa abordagem se situa Porter (1986), que defende que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla que define o modo como uma empresa irá competir no mercado, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo essas metas.

### *2.3.2.2. Abordagem evolucionária*

A abordagem evolucionária (WHITTINGTON, 2002) tem menos confiança na habilidade da gerência em planejar e agir racionalmente. Em vez de contar com os gerentes, os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro. A concorrência é considerada uma constante luta pela sobrevivência em um ambiente superpopuloso, agressivo e incerto. São os mercados, e não os gerentes, que determinam as estratégias dentro de um ambiente. Os evolucionistas insistem que os mercados são muito competitivos, imprevisíveis e muito eficientes para permitir a criação de qualquer vantagem sustentável a longo prazo pelas organizações.

### *2.3.2.3 Abordagem processual*

Segundo a abordagem processual (WHITTINGTON, 2002), as estratégias não são escolhidas, e sim programadas. A origem da vantagem competitiva de uma empresa está naquilo que lhe é único e que está embutido em seus recursos: trata-se dos elementos constituintes das competências essenciais e distintas da empresa. A estratégia envolve então uma construção paulatina sobre as competências essenciais, e não prevê a corrida atrás de oportunidades. O foco processualista nas imperfeições das organizações e processos de mercado leva pelo menos a quatro concepções de estratégia diferentes:

- 1) a estratégia é um recurso de tomada de decisão para simplificar a realidade em algo com que os gerentes possam realmente lidar;
- 2) os planos podem simplesmente ser uma forma de proteção e segurança gerencial, oferecendo garantia e orientação;

- 3) a estratégia pode não preceder à ação;
- 4) a estratégia consiste em cultivar cuidadosamente as competências internas.

#### *2.3.2.4 Abordagem sistêmica*

De acordo com a abordagem sistêmica, as estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos. Para os gerentes, a vantagem especial da abordagem sistêmica reside em sua sensibilidade do ponto de vista sociológico, alertando-os para os elementos-chave dos sistemas sociais em que trabalham, ampliando sua busca por recursos e aprofundando sua capacidade de apreciação dos concorrentes. Para a abordagem sistêmica, os objetivos da estratégia e os modos de formulação de estratégias dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro do qual eles atuam: supor que seus concorrentes e seus clientes operem de acordo com o mesmo modelo de estratégia que você é arriscar-se a cometer um erro estratégico substancial (WHITTINGTON, 2002).

#### *2.3.3 Gerenciando a estratégia*

A implementação de estratégias, segundo Whittington (2002), envolve organizar e formular estratégias para a mudança. Para os clássicos e evolucionistas, a estrutura organizacional deveria seguir a estratégia. Já os processualistas e os sistêmicos não concordam com essa idéia, sendo que na visão processual as estruturas organizacionais nem sempre combinam com as estratégias, e as estratégias podem ser modeladas pelas estruturas.

As evidências de que as estruturas organizacionais nem sempre se encaixam bem nas estratégias de negócio reforçam o argumento processual sobre mudança estratégica, pois para os processualistas a parte difícil é a mudança, e não a escolha do caminho estratégico a seguir.

Já o foco da escola clássica, que interessa particularmente a esta pesquisa, está centrado na escolha estratégica, e não na mudança estratégica. Os evolucionistas reforçam a postura processualista e defendem que a melhor forma de conseguir a

mudança é deixar bastante claros os custos dolorosos do fracasso (WHITTINGTON, 2002).

Mintzberg (1995) afirma que a estrutura organizacional é uma forma de desenhar a arquitetura da organização e agrupar as posições em unidades, para atender as necessidades organizacionais: metas a serem alcançadas e missões a serem cumpridas, bem como o sistema técnico destinado a executá-las.

A adequação entre as estruturas organizacionais e as estratégias é fundamental para o sucesso prático das organizações, na visão de Whittington (2002). Segundo o autor, a mensagem das escolas clássica e evolucionária é clara: mudar as estruturas organizacionais para que elas correspondam a mudanças nas estratégias organizacionais.

O conselho clássico e evolucionista de que a estrutura deve seguir a estratégia pode ser basicamente correto, mas é também um pouco simplista. Onde as empresas gozam da segurança oligopolista, ou operam em sociedades diferentes, os teóricos sistêmicos destacam que a ligação entre estratégia e estrutura pode não seguir a forma prevista pelos clássicos.

Pode ser fútil ou mesmo perigoso impor estruturas multidivisionais clássicas a empresas diversificadas. Nessa situação, o conselho sistêmico é ser sensível ao contexto. A mensagem processual é não esperar que a relação entre estratégia e estrutura siga necessariamente a lógica seqüencial ordenada da teoria clássica. As estruturas organizacionais não mudam tão facilmente, e a vantagem verdadeiramente sustentável vem da capacidade interna de adaptar-se e de aprender. Os profissionais de dentro da empresa parecem relutantes em impor alterações estruturais radicais quase sempre necessárias para a mudança de orientação estratégica e recuperação de uma empresa. Nessa abordagem, atingir a mudança estratégica é então um processo paciente de treinamento, negociação e manobra (WHITTINGTON, 2002).

#### 2.3.4 A estratégia é importante?

Whittington (2002) afirma que a confiança clássica na análise estratégica, na ordem e no controle é minada pelo ceticismo processual na cognição, na racionalidade e na flexibilidade humanas. A aprendizagem incremental dos processualistas é desafiada,

por sua vez, pelos mercados impacientes dos evolucionistas. No entanto, como os analistas sistêmicos alegam, os mercados evolucionários podem ser estimulados se o Estado for persuadido a intervir.

Estes questionamentos, na visão de Whittington (2002), ao contrário do que se poderia pensar, na verdade reforçam a importância da estratégia como um meio de se reagir ou, no mínimo, de se adaptar ao ambiente.

As quatro perspectivas, para este autor, são radicalmente diferentes, mas é a sensibilidade sistêmica que nos ajuda finalmente a escolher. Para os estrategistas sistêmicos, a efetividade da escolha da abordagem estratégica depende de se entender o contexto e jogar segundo as regras locais. Às vezes, o planejamento clássico pode oferecer benefícios. Outras vezes, a pura ferocidade ou imprevisibilidade dos mercados irá impulsionar as empresas para o campo evolucionário. Outras vezes ainda, percebe-se que as organizações são rígidas demais para cederem a planos simples e optam por uma abordagem processual. Não há abordagem que seja a melhor. A chave é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais.

Whittington (2002) lembra que, sendo as empresas o núcleo do desenvolvimento econômico, os quatro modelos de estratégia também têm implicações importantes para as iniciativas de política nacional. Os relatos evolucionários e processuais desacreditam das grandes intervenções governamentais, advertindo os formadores de política econômica para se afastarem e não arruinarem os sucessos econômicos emergentes. As abordagens clássica e sistêmica confiam mais na ação deliberada do governo. No entanto, o instinto clássico é que o governo intervenha para fazer os sistemas existentes funcionarem melhor, e o sistêmico espera que essa intervenção vise à mudança social e institucional radical.

Whittington (2002) finaliza dizendo que a prescrição clássica é confiar na racionalidade e no planejamento. Os processualistas cultivam o desenvolvimento da estratégia de baixo para cima. Os evolucionistas se afastam, esperando apenas transformar os processos pulverizados de mercados competitivos em vantagem geral. Finalmente, a perspectiva sistêmica vê a estratégia de negócio e o desempenho econômico fortemente ligados aos contextos sociais em que estão inseridos. Mudança

econômica significa também mudança política. Os sistêmicos acreditam na engenharia social deliberada.

Whittington (2002) conclui que, independentemente das posições quanto à estratégia, ela é sempre importante. Mesmo que não haja uma melhor maneira de se pensar a estratégia, uma vez que existem várias abordagens, as organizações precisam se adequar ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais, e essa adequação já é uma estratégia.

### 2.3.5 Estratégia competitiva

Para Porter (1986), toda empresa possui uma estratégia explícita ou implícita. Essa estratégia pode ser explícita, elaborada através de um planejamento, ou pode ser desenvolvida implicitamente por cada departamento. Porém, raramente a soma das estratégias de cada departamento equivale à melhor estratégia para a empresa. Por isso a ênfase atual no planejamento estratégico demonstra as vantagens do mesmo, garantindo pelo menos que as políticas departamentais sejam coordenadas e dirigidas.

Porter (1986) critica os planejamentos puramente organizados e disciplinados, bem como as empresas de consultoria que não tratam as questões específicas da indústria em análise. O objetivo de Porter é auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo, compreender a concorrência e sua própria posição no mercado e traduzir esta análise em uma estratégia competitiva para o negócio.

Porter (1986), em seu livro *Estratégia Competitiva*, estrutura seu trabalho em três partes:

1º) apresentação de uma metodologia geral para a análise da indústria e de sua concorrência;

2º) demonstração de como a metodologia pode ser empregada no desenvolvimento de uma estratégia competitiva;

3º) exame dos tipos importantes de decisões estratégicas, complementando sua metodologia analítica.

Segundo Porter (1986), a análise compreensiva de uma indústria e de seus concorrentes exige um grande volume de dados. Existem basicamente dois tipos de dados sobre indústrias: dados publicados e aqueles coletados em entrevistas com participantes e observadores da indústria. Dentre esses dados, destacamos: linhas de produtos, compradores e seu comportamento, produtos complementares, produtos substitutos, crescimento, tecnologia de produção e distribuição, marketing e vendas, fornecedores, canais de distribuição, inovação, concorrentes e o meio social, político, legal e macroeconômico.

Para Porter (1986), a estratégia competitiva é uma combinação dos “fins” (metas) que a empresa busca, e dos “meios” (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.

Conceitualmente, o planejamento estratégico procura saber como e quais necessidades poderão ser satisfeitas, no futuro, no âmbito de negócios de uma organização. O planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais (TAVARES, 2000).

Segundo Tavares (2000), o plano estratégico é um instrumento técnico que expressa as decisões, ações e operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão, é um documento elaborado para detalhar e governar o processo estratégico e que deve orientar o estabelecimento de ações táticas e operacionais.

A idéia de planejamento estratégico se firmou em 1970, principalmente através do Boston Consulting Group (BCG). Essa fase foi marcada por um conjunto de conceitos entre os quais se destacavam quatro: a matriz de crescimento e de participação no mercado; a curva de experiência; as unidades estratégicas de negócios (UENs); e a matriz de atratividade de negócios e posição no mercado (TAVARES, 2000).

A matriz de crescimento e de participação no mercado classifica os produtos da empresa segundo sua posição nas variáveis: participação de mercado e crescimento de vendas.

A curva de experiência estabelece que os custos unitários de um produto ou serviço diminuem com a experiência ou com o volume de produção acumulados. As unidades estratégicas de negócios orientam-se no sentido de que os produtos e os fatores relacionados com um mesmo mercado deveriam ser agrupados como unidades estratégicas de negócios. A matriz de atratividade do mercado e posição de negócios preconiza que a atratividade do mercado seja feita através de critérios tais como tamanho e potencial do mercado, crescimento, poder de compra, dentre outros. A posição competitiva seria medida pela penetração e participação no mercado, pelo volume e crescimento de vendas e pelo retorno. (TAVARES, 2000).

Alguns autores diferenciam planejamento estratégico e gestão estratégica. Para Tavares (2000), a gestão estratégica surgiu com o objetivo de superar um dos principais problemas do planejamento estratégico: o de sua implementação. A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo.

Planejamento estratégico e gestão estratégica confundem-se, já que as empresas pesquisadas e o próprio mercado utilizam-se apenas do termo planejamento estratégico para tratar inclusive da prática da gestão estratégica.

Segundo Porter (1986), a formulação de uma estratégia pode ser dividida, no nível mais amplo, em limites internos e externos, que se subdividem configurando quatro fatores básicos:

- limites internos: pontos fortes e pontos fracos da organização;
- limites externos: ameaças e oportunidades, que são determinados pela indústria e por seu meio ambiente.

Os pontos fortes e os pontos fracos da organização dão o seu perfil de ativos e as suas qualificações em relação à concorrência (PORTER, 1986). A combinação dos pontos fortes e fracos com os valores determina os limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com êxito.

Para Porter (1986), os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade

refletem, sobre a companhia, o impacto de fatores como a política governamental e os interesses sociais, dentre outros.

### 2.3.6 Como as forças competitivas moldam a estratégia

Porter (1979) lembra que o fundamental na formulação estratégica é lidar com a competição. Esta luta por participação de mercado não se manifesta apenas em confronto com os demais concorrentes, mas tem suas origens na economia subjacente, onde as forças dos clientes, fornecedores, novos entrantes e dos produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos. Tais forças competitivas dominam a lucratividade de um setor e são da maior importância na formulação estratégica.

Qualquer que seja seu esforço coletivo, segundo o autor, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição em que ela possa melhor se defender contra forças competitivas ou influenciá-las a seu favor, no setor onde se situa.

Para Porter (1979), o conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia a concepção de uma agenda estratégica de ação. Estas fontes básicas de pressão acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam clara a área onde as mudanças estratégicas podem oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, seja como ameaça. Os estrategistas, ao desejarem posicionar sua empresa para enfrentar o ambiente competitivo, devem conhecer o que os faz evoluir. Entender essas fontes de pressão competitiva passa a ser também importante quando são consideradas as áreas para diversificação.

Assim, segundo Porter (1979), a severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais, da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes esperam encontrar. Da mesma forma, a escolha que uma empresa faz quanto a fornecedores e grupos de compradores deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Uma empresa pode melhorar sua postura estratégica encontrando fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder para influenciá-la positivamente. Os produtos substitutos que estrategicamente merecem a maior atenção são aqueles que são

sujeitos a tendências de melhoria de sua relação de troca (preço/desempenho). A rivalidade entre concorrentes existentes toma a forma familiar de uma corrida pela posição – usando táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e golpes de publicidade.

Para Porter (1979), uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor e as fraquezas da empresa. Então o estrategista pode divisar um plano de ação que poderá incluir, por exemplo, as seguintes atitudes: posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva; e/ou influenciar no equilíbrio das forças competitivas por meio de ações estratégicas, melhorando portanto a posição da empresa; e/ou antecipar mudanças nos fatores básicos das forças, respondendo a elas com a esperança de explorar a mudança, escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes o reconheçam.

Porter (1979) conclui que a chave para o crescimento – e mesmo para a sobrevivência das empresas – é assumir uma vigilância para que as mesmas sejam menos vulneráveis ao ataque frontal de oponentes, e menos vulneráveis à erosão provocada por compradores, entrantes, fornecedores e produtos substitutos.

### 2.3.7 Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior

Para Porter (1989), a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Duas questões orientam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, e a rentabilidade inerente de uma indústria constitui ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de uma empresa pertencente a essa indústria. A segunda questão central na escolha de uma estratégia competitiva são

os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Na maioria das indústrias, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independentemente de qual possa ser a rentabilidade média da indústria.

Nenhuma das duas questões é suficiente, por si só, segundo Porter (1989), para orientar a escolha da estratégia competitiva. Uma empresa em uma indústria muito atrativa pode, ainda assim, não obter lucros atrativos, se tiver escolhido uma má posição competitiva.

Por outro lado, uma empresa em posição competitiva excelente pode estar em uma indústria tão desfavorável que faz com que ela não seja lucrativa, e maiores esforços para melhorarem sua posição serão de pouco benefício. Ambas as questões são dinâmicas: a atratividade da indústria e a posição competitiva se modificam. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva das empresas reflete uma batalha interminável entre concorrentes. Mesmo longos períodos de estabilidade podem ser abruptamente terminados por movimentos competitivos.

Tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, e é isso que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante.

Embora a atratividade da indústria seja, em parte, um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca fluência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa. No entanto, Porter (1989) adverte que as estratégias empresariais que modificam uma estrutura industrial podem ser uma faca de dois gumes, porque uma empresa pode destruir a estrutura e a rentabilidade de uma indústria com a mesma facilidade com que pode melhorá-la. Frequentemente as empresas fazem escolhas estratégicas sem considerarem as conseqüências a longo prazo para a estrutura industrial. Por outro lado, uma empresa pode claramente melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria através da escolha de sua estratégia. A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar esse meio ambiente em favor da empresa (PORTER, 1989).

A vantagem competitiva (PORTER, 1989) surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência, por benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Portanto, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação.

Para Porter (1989), a satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é, por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade da indústria é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os compradores, ou se esse valor é capitalizado pelos concorrentes.

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo, segundo Porter (1989), é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes em comparação com seus concorrentes, Porter (1999), dando continuidade à sua teoria inicial, afirma que existem três tipos básicos de vantagem competitiva, que se traduzem em três estratégias genéricas que uma empresa pode possuir: baixo custo, diferenciação ou enfoque. O conceito de estratégias genéricas (PORTER, 1999) serve para representar as alternativas de posicionamento estratégico das empresas de um setor em níveis mais simples e amplos.

Uma empresa que se engaja em todas as estratégias genéricas, mas não alcança nenhuma delas, está no meio-termo. Ficar no meio-termo é manifestação da relutância de uma empresa em fazer escolhas sobre como competir. Ela aspira à vantagem competitiva por todos os meios e não consegue nenhuma, pois para conseguir ao mesmo tempo tipos diferentes de vantagem competitiva geralmente são necessárias ações inconsistentes.

Mudanças na estrutura industrial podem afetar as bases sobre as quais as estratégias genéricas são construídas, e assim alterar o equilíbrio entre elas.

Cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para o sucesso, que comumente se traduzem em diferenças na cultura e na estrutura

organizacional. Dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior, a peça central do plano estratégico de uma empresa deve ser sua estratégia genérica. A estratégia genérica específica é o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional.

Na prática, entretanto, muitos planos estratégicos são relações de ações sem uma articulação clara da vantagem competitiva que uma empresa tem ou busca conseguir, e de que modo. Esses planos provavelmente negligenciam o propósito fundamental da estratégia competitiva no processo de passagem pela mecânica do planejamento. De modo semelhante, muitos planos são construídos com base em projeções de custos e de preços futuros que estão quase invariavelmente erradas, e não em uma compreensão fundamental da estrutura industrial e da vantagem competitiva que pode determinar a rentabilidade, quaisquer que sejam os custos e os preços reais.

Uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes, embora ações que melhorem a estrutura industrial, mesmo que sejam imitadas, possam melhorar a rentabilidade no nível de toda a indústria. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria.

Alguns conceitos de planejamento estratégico foram baseados limitadamente em um só caminho para a vantagem competitiva, mais notavelmente o custo. Estes conceitos não só não explicam o sucesso de muitas empresas, mas também podem levar todas as empresas em uma indústria a buscar esse mesmo tipo de vantagem competitiva da mesma forma – com resultados previsivelmente desastrosos.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Assim, a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possam compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de

diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989).

A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. Segundo Porter (1989), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas fazendo uso de uma cadeia de valores. A cadeia de valores exibe o valor total da empresa, e consiste em margem e atividades de valor.

As atividades de valor são atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. Tais atividades podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias e atividades de apoio.

A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, do método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades.

### 2.3.8 A escola de posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) trazem uma classificação das abordagens estratégicas diferente da de Whittington (2002) e estruturam seu trabalho em dez capítulos, sendo que o primeiro introduz as escolas e traz algumas idéias sobre estratégia em si. Os outros oito capítulos posteriores discorrem sobre as escolas em estratégia, em função de como ocorre o processo de formulação estratégica. Os autores apresentam as seguintes escolas:

*Design* (concepção), Planejamento (formal), Posicionamento (analítico), Empreendedora (visionário), Cognitiva (mental), Aprendizado (emergente), Poder (negociação), Cultural (coletivo), Ambiental (reativo) e Configuração (transformação).

Por fim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) tentam, no último capítulo, tratar o todo, relatando questões que cruzam e são comuns a todas as escolas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam Porter na escola de Posicionamento. Essa escola focaliza o conteúdo das estratégias e conseqüentemente abriu o lado prescritivo da estratégia a investigações mais substanciais.

Os autores consideram que o divisor de águas dessa abordagem foi a publicação de *Competitive Strategy* por Michael Porter (1986). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola do Posicionamento estabelece que poucas estratégias-chave, como posição no mercado, são desejáveis em uma determinada indústria, e que a formação da estratégia deve ser vista como um processo controlado e consciente, que produz estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes de sua implementação formal, concentrando-se mais nos cálculos, ou seja, na seleção de posições estratégicas genéricas.

As principais premissas da escola de Posicionamento são:

- estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- o mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
- a formação da estratégia é portanto um processo de seleção dessas posições genéricas, com base em cálculos analíticos;
- os analistas desempenham um papel importante nesse processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.
- as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais definem a estrutura organizacional.

A primeira onda da escola de posicionamento teve origem nas máximas militares. A segunda onda foi a busca por imperativos de consultoria, onde destacamos os seguintes grupos:

- *Boston Consulting Group* (BCG), o crescimento-participação estável (matriz de crescimento-participação do BCG);

- *Boston Consulting Group* (BCG), explorando a experiência (curva de experiência);

- *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS), dos dados aos ditados (impacto das estratégias de mercado nos lucros).

A terceira onda, onde se presenciou o desenvolvimento de proposições empíricas, tem como representante principal Michael Porter (1986).

Para Porter, as peculiaridades de cada uma das cinco forças competitivas explicam por que as empresas adotam uma determinada estratégia. A existência de uma quantidade enorme de forças externas possíveis permite a uma determinada indústria uma grande quantidade de estratégias, porém para Porter apenas algumas poucas estratégias genéricas sobrevivem à concorrência de longo prazo.

### 2.3.9 Críticas à concepção estratégica de Porter

Os conceitos da escola de Porter são hoje largamente empregados, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Porém, inúmeros autores criticam esse modelo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem as seguintes críticas à escola de Porter:

- há uma separação entre pensamento e ação, isto é, a formulação é feita no topo, distanciada do operacional que implementará as estratégias;
- o futuro é visto através da extrapolação das tendências do presente;
- a idéia de que a análise pode produzir síntese é falaciosa.

As críticas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) concentram-se no foco, no contexto, no processo e nas estratégias em si da concepção estratégica porteriana, pois na visão desses autores a importância dessa escola é a de apoiar o processo de elaboração de estratégias, e não a de ser uma estratégia. Assim, a concepção estratégica

de Porter deve ser usada, sobretudo como uma poderosa base para ampliar a visão estratégica.

Henderson (1989), que se enquadra na abordagem evolucionista, era totalmente contrário a concepção estratégica de Porter, comparando a competição biológica com a comercial e afirmando que, para compreender a estratégia, devemos compreender a complexa trama da competição natural. Para ele, se todos os negócios pudessem crescer indefinidamente, o mercado cresceria até uma dimensão infinita em um planeta finito. Isso nunca ocorreu, pois concorrentes em número crescente acabam sempre por eliminar uns aos outros. O autor entende que Darwin é provavelmente um melhor orientador da competição empresarial do que os economistas.

A ecologia organizacional, uma abordagem evolucionária segundo Wittington (2002), dedica-se ao estudo de um nível de análise habitualmente ignorado na teoria organizacional, ou seja, o das populações de organizações. Ao realçar a escassez dos recursos e a competição interorganizacional pela posse desses recursos, a teoria ecológica ajuda a compreender fenômenos normalmente esquecidos ou ignorados, como o nascimento e a morte das organizações, os padrões evolutivos das populações organizacionais, as limitações dos gestores na manutenção das capacidades adaptativas das empresas, a força da inércia, etc. (CUNHA,1999).

Para Mintzberg (1987), estratégias podem se formar ou então ser formuladas; ou seja, uma estratégia pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação, tal como proposto por Porter. Mintzberg (1987) deixa claro também que o distanciamento que o planejamento convencional baseado na concepção estratégica de Porter determina para os gerentes do dia-a-dia da empresa é uma falácia, e por vezes o aspecto deliberado da formulação estratégica bloqueia a aprendizagem. Para Mintzberg, não existe uma forma ideal de formular estratégias. Ela pode surgir nos *locus* mais inesperados, internamente e externamente à organização.

Prahalad e Hamel (1990) propõem uma abordagem processual (WITTINGTON, 2002) da estratégia e dizem que a forma mais poderosa de vencer a competição global ainda é invisível para muitas empresas. Segundo Prahalad e Hamel (1990), os altos executivos deverão repensar o conceito de corporação, já que nos anos 70 eles eram

julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas, e hoje são avaliados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível. Para uma empresa ser vencedora, ou seja, criar ou defender uma liderança por longo prazo, ela deverá possuir competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais.

Prahalad e Hamel (1990) entendem que as corporações não podem se estruturar como a 20 anos atrás, incluindo a concepção estratégica proposta por Porter, quando a competição se dava dentro do mesmo país, falando a mesma língua das mesmas escolas e consultorias de negócios, principalmente em empresas organizadas segundo a lógica das unidades de negócios. Hoje, os gerentes raramente são capazes de enxergar quatro ou cinco níveis abaixo da organização e identificar as pessoas que materializam suas competências críticas a fim de movê-las através das fronteiras organizacionais. Na opinião dos autores, os gerentes deveriam dedicar uma parcela importante do seu tempo desenvolvendo uma arquitetura estratégica, que não é nada mais do que um roteiro futuro que identifica as competências essenciais que devem ser formadas e seus constituintes tecnológicos. Essa arquitetura não pode ser copiada e dá consistência à alocação de recursos e ao desenvolvimento de uma infra-estrutura administrativa apropriada a essa alocação, tornando possível a implementação de uma orientação estratégica (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Para Silva (1998), a Estratégia Competitiva de uma empresa é resultado de:

- ações competitivas derivadas da atuação dos órgãos reguladores;
- ações competitivas vinculadas ao comportamento e atuação dos fornecedores de recursos;
- estratégias competitivas inerentes à dinâmica de atuação da indústria da qual a empresa faz parte.

Ampliando a concepção estratégica de Porter, Silva (1998) propõe seis forças competitivas básicas (competidores, clientes intermediários, fornecedores, mercado final, novos concorrentes e produtos substitutos), que atuam de forma e intensidade diferentes em indústrias competitivas ou concentradas.

Para Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), o próprio Porter (1980) relaxou sua premissa de generalização, embora não explicitamente, ao estudar os diversos estágios de desenvolvimento de indústrias e tecer considerações amplas sobre quais estratégias seriam mais apropriadas para determinado estágio. Porter designa cada estágio como um “meio industrial genérico”, classificado conforme o grau de concentração, competição global e estágio do ciclo de vida do produto, e define cinco meios industriais: (1) indústrias fragmentadas, (2) emergentes, (3) em transição para a maturidade, (4) em declínio e (5) indústrias globais.

Por outro lado, a tipologia de Porter (1980, 1985) não possibilita fazer uma distinção entre estratégias de empresas que busquem vantagens competitivas distintas em diferentes segmentos de produto-mercado e as estratégias daquelas empresas que apresentam basicamente a mesma vantagem competitiva nos diversos segmentos de produto-mercado em que estão competindo (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). Por isso, os autores consideram que a maior complexidade do novo ambiente competitivo exige maior refinamento das tipologias de estratégias genéricas de Porter (liderança em custo, diferenciação e enfoque).

Para Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), as análises críticas à concepção estratégica de Porter (1980, 1985) servem bem para ilustrar o quanto outros pesquisadores vêm procurando aperfeiçoar e rever as idéias básicas do autor. O próprio Porter (1996) vem modificando e ampliando sua tipologia de posicionamento competitivo, mas sem aceitar explicitamente as contribuições de outras linhas de pesquisa.

Para Crubellate, Grave e Mendes (2004), no âmbito do pensamento estratégico, o pressuposto racionalista de realidade recebe contraposição maior das rupturas paradigmáticas levadas adiante na teoria organizacional, do que a contraposição de críticas originadas na própria área de estratégia. Como afirmam Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p.104):

Observa-se que, desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação da estratégia passou a ser considerada como tarefa que envolve, mais do que o princípio da ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente. Logo, estratégia tornou-se um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental

Com o questionamento da primazia do racionalismo como preceito único na decisão e ação organizacional, perspectivas alternativas de entendimento da formulação estratégica passaram a ser desenvolvidas a partir de diferentes pressupostos quanto à realidade (o ambiente circundante das organizações e dos tomadores de decisão) e quanto às formas pelas quais se dá o relacionamento entre organização e ambiente. Dessa forma, perspectivas de natureza cognitiva, cultural ou política passam a confrontar a idéia de planejamento racional como único meio de elaboração estratégica nas organizações.

Para Aktouf (2002), a infinita maximização econômica, acompanhada da crença na corrida pela “vantagem competitiva”, tornou-se uma espécie de dogma, de padrão de pensamento e de ação, em quase todos os domínios – desde negócios, economia, até governança e política econômica de países inteiros. Tudo parece voltado a ser estratégico e competitivo.

O porterismo tornou-se mais do que uma simples teoria ou um decálogo de normas para o uso de gerentes que querem crer-se estratégicos. Seu modelo analítico passou a ser um molde generalizado de concepção e de análise, uma visão de mundo, uma ideologia plena e inteira. De acordo com Aktouf, Porter é qualificado sistematicamente como o mentor dos especialistas em estratégia. Ele é ainda o autor mais citado, nos dez últimos anos, nas publicações de administração e de economia.

Mas essa maneira de ver os Estados e sociedades humanas como somente negócios agregados, voltados para o serviço da multiplicação de dinheiro, não seria ela também e *ipso facto* uma mega (ou meta) teoria da governança?

Aktouf (2002) lembra que as idéias de Porter foram desenvolvidas a partir das noções de análise do setor concorrente, barreiras de entrada, estratégias genéricas, produção de valor, de cadeia de valor e de produtos de substituição. Contudo, pode-se ressaltar que os cavalos de batalha típicos do porterismo são as famosas estratégias genéricas das quais ele se faz apóstolo: o posicionamento por liderança em custos e o posicionamento pela diferenciação que, como veremos, resumem-se inelutavelmente em políticas de redução maciça de mão-deobra.

Para Aktouf (2002), Porter postula, implicitamente, como todos os economistas ortodoxos, que a acumulação e a produção de riquezas podem ser infinitas, e que a organização da sociedade que a acompanha – capitalista, definitivamente dominada pelas finanças, industrializada e neoliberal – é um constante progresso que cabe ser generalizado a todos, para a felicidade de todos. Nesse sentido, o lugar conferido à noção de mercado merece uma atenção mais cuidadosa. Enquanto conceito operatório pivô do conjunto do edifício econômico-administrativo dominante – especialmente da teoria da governança e da estratégia porteriana –, a noção de mercado exige, segundo o autor, um desenvolvimento analítico mais aprofundado.

Fazendo do planeta um vasto campo de batalha pela infinita competitividade, sob a única obrigação de maximização de lucros e dividendos de firmas colocadas como a finalidade histórica das nações, Porter simplesmente nos conduz a submeter a macroeconomia a uma dependência da microeconomia e as políticas nacionais das decisões empresariais! O tratamento da economia é concebido somente em curto prazo e em agravamento exponencial de desequilíbrios, já desastrosos, entre norte e sul e entre os próprios fatores de produção (capital, trabalho e natureza) (AKTOUF, 2002, p. 52).

Percebe-se assim, lendo os críticos, que não existe uma receita, um caminho, uma definição pronta da estratégia, pois cada empresa, em seu segmento, deverá adotar dentro de um vasto arsenal estratégico as melhores ferramentas, ou melhor, as que mais se adequarem à sua realidade. Outra percepção é a de que as empresas devem-se abrir ao leque de opções existentes, ou seja, não precisam se restringir a essa ou aquela teoria.

No entanto, a concepção estratégica porteriana ainda é a mais utilizada, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), seja por sua estruturação, consagração, ou influência.

Os objetivos de Porter (1986) são claramente expressos e auxiliam uma empresa a analisar sua indústria como um todo, a compreender a concorrência e sua própria posição e a traduzir essas informações em uma estratégia competitiva para o negócio. Os próprios críticos de Porter, tais como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), afirmam a importância da concepção estratégica de Porter no apoio ao processo de elaboração da estratégia.

Mintzberg (1987) acredita que as organizações devem compreender seu passado se pretendem gerenciar o futuro, e aborda a criação de uma estratégia como o gerenciamento de uma arte. No entanto, essa é apenas uma metáfora: a flexibilidade

proposta pelo autor é essencial, porém precisamos de um roteiro para a concepção da estratégia, o que Porter oferece com simplicidade, permitindo a fácil compreensão dos gerentes, que focam em resultados.

No entanto, fica claro que a utilização unicamente das idéias de Porter também é uma limitação. A concepção estratégica porteriana é uma ótima ferramenta, porém deve ser complementado com as demais abordagens estratégicas, suprimindo aquilo que não se encaixa nas corporações em foco, ou seja, não deve ser tratado como uma receita de bolo. Essa pasteurização da estratégia pode levar a equívocos e a um desperdício de tempo e dinheiro, apresentando resultados medíocres.

Para Porter (1999), a raiz do problema dos gerentes, para implementação de estratégias, está na incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais de gestão: gestão da qualidade total, *benchmarking*, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão de mudanças.

Embora as melhorias operacionais daí resultantes muitas vezes tenham sido drásticas, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de refletir esses ganhos em rentabilidade sustentada. Para Porter, aos poucos e de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. À medida que se desdobraram para melhorar em todas as frentes, os gerentes se distanciaram cada vez mais das posições competitivas viáveis. O resultado é uma competição de soma zero, com preços estáticos ou declinantes e pressões de custo que comprometem a capacidade da empresa de investir no longo prazo do negócio.

Tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para o desenvolvimento superior (PORTER, 1999), que afinal é o objetivo primordial de todas as empresas. Mas uma e outra atuam de formas muito diferentes. A eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto.

Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como por exemplo a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento

de melhores produtos com muita rapidez. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes daquelas exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente. O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.

É possível pensar a competição estratégica como o processo de perceber novas posições, cativando os clientes já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado (PORTER, 1999).

O posicionamento estratégico exige um conjunto de atividades sob medida, pois é sempre a consequência de diferenças na oferta de produtos ou serviços. Para Porter (1999), conceber uma estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente os adotariam e sua eficácia operacional determinaria seu desempenho.

A escolha de uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem sustentável (PORTER, 1999). Uma posição de valor atrairá a imitação das empresas estabelecidas, que provavelmente a copiarão de uma ou duas maneiras. Para que determinada posição estratégica seja sustentável, é necessário que se exerçam as opções excludentes em relação às demais posições. As opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades da empresa. Em termos simples, significa que mais de alguma coisa implica sempre menos de outra coisa. As opções excludentes criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir, deliberadamente, as ofertas da empresa. Afastam a vacilação e o reposicionamento, pois os concorrentes que se envolverem nessa abordagem solaparão suas estratégias e degradarão o valor das atuais atividades.

Durante a última década, na medida em que melhorava drasticamente a eficácia operacional, os gerentes internalizaram a idéia de que a eliminação das opções excludentes em termos de atividades empresariais é algo positivo na criação da vantagem competitiva.

Segundo Porter (1999), na inexistência destas opções excludentes, as empresas nunca atingiriam a vantagem sustentável. Precisariam correr cada vez mais para ficar no mesmo lugar.

A essência da estratégia, para Porter (1999), é escolher o que não fazer. Sem o conceito de opções excludentes, não haveria a necessidade de escolher, e assim a estratégia seria algo prescindível. Qualquer boa idéia estaria sujeita a imitações e logo seria emulada.

Mais uma vez, o desempenho dependeria totalmente da eficácia operacional. As conciliações e as inconsistências na busca do crescimento corroem as vantagens competitivas desfrutadas pela empresa em relação ao conjunto original de clientes-alvo. As tentativas de competir de várias maneiras ao mesmo tempo criam confusão e solapam a motivação e o foco organizacional. Os lucros caem e recorre-se ao aumento da receita como solução. Os gerentes são incapazes de exercer opções e a empresa embarca numa nova rodada de ampliações e conciliações. Com frequência, os rivais continuam a emular-se uns aos outros, até que o desespero rompe o ciclo, resultando em algumas fusões ou num processo de enxugamento para o posicionamento original (PORTER, 1999).

As escolhas de posicionamento determinam não apenas as atividades a serem desempenhadas pela empresa, mas também a forma como elas se relacionam umas às outras. Enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia trata da combinação de atividades (PORTER, 1999).

O objetivo de desenvolver ou restabelecer uma estratégia nítida em geral é, principalmente, uma questão organizacional, que depende de liderança (PORTER, 1999).

Com tantas forças trabalhando contra o exercício de escolhas e de opções excludentes nas empresas, a existência de um nítido referencial intelectual para orientar a liderança em sua escolha da estratégia é um contrapeso imprescindível. Além disso, também são essenciais os líderes fortes, dispostos a fazer escolhas.

A empresa talvez necessite alterar estratégias em decorrência de grandes mudanças estruturais no setor. No entanto, a escolha de uma nova posição deve ser conduzida pela habilidade de encontrar novas opções excludentes e de incrementar um novo sistema de atividades complementares em vantagem sustentável (PORTER, 1999).

### 3. MULTICASOS

A pesquisa realizou um estudo de caso, onde Yin (1995) define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo, pautado num conjunto de características associadas ao processo de coleta de dados e estratégias de análise das informações colhidas. Para tal coleta, destacou-se que o único meio foi a aplicação do questionário com perguntas fechadas. Com base neste, o pesquisador instruiu o preenchimento dos questionários com explicação prévia sobre o tema e os objetivos do estudo.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), o questionário é uma ferramenta para recolhimento de dados, constituída por um elenco de perguntas construídas de forma coerente, a serem respondidas formalmente, sem que o entrevistador esteja presente. Conforme Vergara (1998, p.48), “o universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem características que serão objetos de estudo”.

#### 3.1 Metodologia

As abordagens metodológicas deste estudo se complementarão para o resultado final da pesquisa, utilizando-se desde a revisão de literatura até análises críticas de teorias, práticas e modelos organizacionais.

De forma mais delimitada se especificam as abordagens abraçadas neste estudo:

- Através da colaboração aberta e imprescindível de instituições como Univens (Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos), Fio Nobre – (Cooperativa Nobre dos Tecelões da Região do Município de Itajaí) e a Coopstilus (Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Confecção Stilus) serão analisadas algumas empresas que compõe a cadeia produtiva do algodão formada pela cooperativa Justa Trama, foco do estudo;
- Nessas organizações serão coletados dados diversos necessários a esta pesquisa através de entrevistas realizadas online tendo como alvo verificar o relacionamento entre elas, componentes de uma cadeia produtiva do algodão, e a competição e colaboração existentes entre as fornecedoras finais do produto em questão, que juntas fabricam e juntas vendem o mesmo produto;

- Os relacionamentos entre as empresas fornecedoras do produto final e os resultados adquiridos com colaboração e competição dentro da formação do *cluster* serão analisados sob foco de interesse que podem ser: dificuldade na concorrência, colaboração e cooperação, redes de empresas e resultados, sucesso do cluster nos resultados finais;
- Finaliza-se se efetivando uma análise crítica do diferencial competitivo gerado pela instalação e desenvolvimento do *cluster* comercial na cadeia produtiva do algodão da Justa Trama.

É oportuno lembrar que, de uma forma geral, o objetivo principal dessa pesquisa é identificar se existe diferencial competitivo em se instalar em um *cluster* comercial e analisar os resultados do *cluster* criado na cadeia produtiva do algodão Justa Trama.

Entretanto, falar em cooperação de uma forma geral é muito vago. É preciso identificar e caracterizar os atores e fatores relevantes a projetos empresariais e comerciais de cooperação, os motivos da cooperação, o comportamento desses atores, o contexto onde a ação se realiza e como serão obtidos os dados que darão substância às conclusões.

As organizações, e respectivos atores, seriam motivados a formar clusters pela possibilidade de atender suas expectativas em relação a dois pontos específicos: colaborar para crescer e competir para diversificar as possibilidades dos consumidores.

Neste cenário o comportamento e contexto de cada componente do *cluster* estudado são importantes sendo fundamental que dentro da metodologia sejam contempladas formas de aflorar aspectos organizacionais destes agentes para se responder a questão problema deste estudo: na atual realidade administrativa, tecnológica e comercial a instalação um *cluster* comercial pode gerar um diferencial competitivo para as organizações? Quais os resultados do *cluster* comercial na cadeia produtiva do algodão Justa Trama?

Neste sentido, do universo de elementos que pode constituir um cluster entre organizações, fica estabelecido que o alvo da pesquisa serão os responsáveis diretos da Fio Nobre, Univens e Coopstilus, uma vez que estes agentes podem dizer as vantagens e desvantagens de se fazer parte de um aglomerado-cluster. Dentro desse cenário foi

aplicado um questionário focando a problemática desse estudo a cada um dos gestores das organizações analisadas.

### 3.2 Pesquisa

O foco da pesquisa e da aplicação de estudo de caso e coleta de dados nas empresas estudadas se faz em dois termos: cooperação e competição de forma a resultar na coopetição. O objetivo geral da coleta de dados descrita é localizar, dentro da Justa Trama, casos de empresas que sejam concorrentes, mas que em qualquer parte do processo cooperem entre elas, para chegarmos a coopetição relacionada na parte teórica de forma a justificar melhorias adquiridas através desse processo – coopetição.

### 3.3 Cases

Justa Trama: cadeia produtiva do algodão
Nome da organização: Cooperativa Central Justa Trama.
• Localização: RS, SC, CE, RO, SP e MG.
• Endereço na Internet: < <a href="http://www.justatrama.com.br">http://www.justatrama.com.br</a> >
• Áreas de atuação: Têxtil.
• Ano da Fundação: 2005.
• Produtos e serviços:
• Natureza jurídica: Cooperativa de 2º grau [agregando cooperativas singulares, ONGs e associações.
• Numero de trabalhadores: cerca de 700.

A Justa Trama é uma cooperativa interessante que aglutina diversos setores e etapas da cadeia produtiva do algodão. Em primeiro plano tem-se a Esplar, criada em 1974, e um espaço politico-profissional coletivo, desenvolvendo seus projetos com organizações de trabalhadores rurais, associações comunitárias e cooperativas, de forma independente do poder oficial e entre os projetos da Esplar tem-se o incentivo para produzir, comercializar e fiar artesanalmente do algodão.

Em segundo plano vem a Coopertextil especializada em fiação e tecelagem. É no terceiro elo desta corrente que encontram-se a cooperação, copetição e competição, através do trabalho da Cooperativa “Unidas Venceremos” Univens, responsável por serviços de serigrafia e bordado, costura em produto têxtil. Sua concorrente, mas também aglutinada a cooperativa Justa Trama, é a cooperativa Fio Nobre, responsável por costureiras especializadas na produção de roupas com detalhes artesanais, crochê, bordados e *design* de tecidos diversos.

E por fim, a ultima participante, mas também concorrente, Coopstilus, responsável pela produção de roupas infantis bordadas, as três empresas produzem roupas especializadas em algodão, todas utilizando bordados, todas com a mesma fonte do algodão, e todas concorrentes na venda direta do produto ao cliente final. A Fio Nobre, a Univens e a Coopstilus fazem parte da Justa Trama que por sua vez representa um importante experimento brasileiro em cooperação e competição, formando um *cluster* inovador no Brasil.

## 4. ANÁLISE DO CASO

Colocando em destaque o cenário das três empresas – Fio Nobre, Univens, Coopstilus – que ajudam a formar a Justa Trama foi enviado para essas empresas um questionário online (anexo A) onde através das respostas obtidas foi possível analisar o efeito do cluster comercial nessa rede de empresa em particular.

### 4.1 A Fio Nobre

A primeira empresa analisada foi a Fio Nobre, na qual em suas respostas a líder da Fio Nobre é responsável pela área comercial, elencando entre suas preocupações com a participação da empresa na rede de *cluster* Justa Trama, o fato de não terem demanda suficiente para consolidar a produção, afiançando uma retirada digna para os cooperados.

Versando sobre rentabilidade do negócio, é enfática citando que o empreendimento não percebeu que, mesmo fazendo fazer parte do comércio justo e da economia solidária, continua e precisa ser um negócio lucrativo, sob pena de não afiançar a sobrevivência dos participantes.

A liderança do empreendimento alega também não poder se dedicar exclusivamente à produção da Justa Trama, pois existem muitos hiatos no fornecimento de matéria- prima, além de uma falta de pedidos dentro da rede de empresas que justifiquem uma produção exclusiva. Assim, as interrupções no processo produtivo tornam cada vez mais difícil mensurar a capacidade de produção anual, contudo a estimativa é de que seja possível gerar cerca de 1.500 peças, variando conforme a complexidade do modelo.

Os produtos que são fabricados pela Fio Nobre são vendidos em feiras, em centros de artesanato e de economia solidária, além de acatarem a alguns pedidos de confecção em geral.

Embora sua constituição seja anterior às discussões acerca da economia solidária, a Fio Nobre é associada a rede Justa Trama desde a sua criação, e seus colaboradores possuem claras noções do significado do empreendimento.

A atual preocupação demonstrada pelos integrantes é com a viabilidade do negócio, que reflete na retirada financeira dos cooperados, embora o apelo solidário e ecológico seja suficientemente forte no discurso deles.

Nesse cenário a liderança do empreendimento alegou que, em relação aos termos competição e cooperação, sente que o termo cooperação se desenvolve bem, onde todo o cenário da Justa Trama pede e incentiva a cooperação, mas essa cooperação não dá sempre o retorno desejado e esperado para que a Fio Nobre se dedique exclusivamente a essa rede de empresa fazendo com que o termo competição fique mais fortemente praticado dentro da mesma rede.

A liderança dessa empresa revela que competir se torna essencial para a sobrevivência da empresa na atualidade, no entanto alega também que sem a cooperação dentro da rede de empresas da qual faz parte se torna impossível manter seu nível de rendimento financeiro comprovando que o termo cooperação para a Fio Nobre se torna viável, produtivo e significativo.

Com relação a questão foco desse estudo - Na atual realidade administrativa, tecnológica e comercial a instalação um *cluster* comercial pode gerar um diferencial competitivo para as organizações - a representante da Fio Nobre revela que sim é um bom diferencial competitivo fazer parte de um *cluster* mas esse deve valorizar, fortalecer e colaborar efetivamente com cada um de seus componentes gerando rentabilidade para que a competição possa ser apenas interna favorecendo a produção e a motivação de produtividade e nunca gerando necessidade de uma competição também extra de forma a se conseguir potencial financeiro para se manter frente a escassez de demanda dentro da rede de empresas.

## **4.2 Univens**

Analisando o mesmo cenário da questão central desse estudo – se a formação de *cluster* comercial é um diferencial competitivo – a gestão da Univens afirmou que tem

sido uma experiência lucrativa fazer parte da Justa Trama evidenciando que sem essa participação a empresa não teria o desenvolvimento que hoje tem.

Em relação ao cenário atual de desenvolvimento da Univens a gestão afirma que atualmente a lucratividade esta em alta e o desenvolvimento empresarial e de produção, apesar de alguns entraves, se desenvolve bem, possui 26 membros, dos quais 25 são mulheres e um homem. As associadas buscaram sempre estar integradas nas iniciativas que reforçam a sua militância e a compreensão da ideia do cooperativismo.

A Univens tem sua rentabilidade fabricando diversos tipos de produtos têxteis como: bandeiras, bolsas, bonés e camisetas para sindicatos, escolas, movimentos sociais, associações, clubes e afins.

A Univens afirma que todos os associados (as) vivem do trabalho da cooperativa, e considera positivo o retorno financeiro, do ponto de vista da renda, quanto das sobras do grupo que são distribuídas de forma igualitária ressaltando que a cooperação é a estratégia máxima da organização já respondendo a questão chave desse estudo, mencionando ainda que em se tratando de competição não se tem nesse conceito um nível elevado, destacando a soberania da cooperação acima da competição no cenário da Univens.

A gestão da Univens considera a formação de *cluster* uma verdadeira oportunidade de promoção e desenvolvimento para essa organização afirmando que sim a estratégica diferencial de fazer parte da Justa Trama tem valorizado a organização e elevado seu conceito na comunidade e no mercado onde esta inserida.

### 4.3 Coopstilus

A terceira organização entrevistada como participante da Justa Trama é a Coopstilus, formada por 23 mulheres com qualificação na área da confecção, tendo sido assessoradas pelo Serviço de Aprendizagem Industrial (SENAI), no âmbito do Programa Arranjo Produtivo Solidário do Governo Federal.

A Coopstilus fabrica artigos para a Rede Justa Trama, sendo responsável pela produção da confecção infantil da marca. A rentabilidade da Coopstilus está estagnada, sendo considerada suficiente para quitar os débitos da organização e providenciar um pouco da rentabilidade esperada.

Não sendo uma organização muito grande não tem muito espaço dentro da Justa Trama, mas alega que fazer parte desse *cluster* se tornou a chave mestra para o desenvolvimento da cooperativa, uma vez que a Justa Trama arrecada toda sua produção de confecção infantil, tendo as vezes maiores demanda devido a época do ano e as vezes menores.

Em se tratando no nível de competição a Coopstilus não considera alto esse conceito em seu segmento, pois tem apenas que competir com poucas outras empresas de confecção que não possuem foco no vestuário infantil, dando a ela um destaque dentro da rede de empresas.

A Coopsilus na questão final alega que sim, é completamente estratégica e positiva sua participação no *cluster* sendo essa participação essencial para seu lançamento no mercado e para diferenciar essa empresa na competitividade atual no mercado de confecções.

### 4.4 Resultados e respostas a questão problema

Analisando o cenário das três organizações acima inseridas dentro do contexto da Justa Trama e levando em consideração a instalação e desenvolvimento de um *cluster* comercial gerando diferencial competitivo é possível colher alguns resultados que nos levam a responder a questão problema desse estudo atingindo os objetivos propostos, a saber:

**Problemática:** na atual realidade administrativa, tecnológica e comercial a instalação um *cluster* comercial pode gerar um diferencial competitivo para as organizações?

Conforme as pesquisas teóricas e o estudo de caso na Justa Trama com base nas respostas dos gestores das organizações pesquisadas ficou evidente que, mesmo com certos obstáculos, ainda é uma estratégia usual formar um cluster comercial para lidar com a competitividade do mercado comercial.

Quando se unem as respostas dadas pelos gestores entrevistados, os cenários descritos e os relatórios disponibilizados das empresas pesquisadas no aglomerado Justa Trama com a teoria descrita e dissertada acerca do assunto estudado verifica-se que o setor têxtil brasileiro trabalhava com máquinas ultrapassadas, com baixa produtividade, quando, no início da década de 1990, o governo abriu o mercado para a importação. Sem condições imediatas de enfrentar a concorrência, principalmente de produtos asiáticos que chegavam a preços muito baixos, o setor entrou em crise.

Um dos gestores entrevistados em seus relatórios sobre o desenvolvimento da organização gerida alegou que em relação ao cenário da cooperação e competição é importante destacar que a complexidade do setor têxtil, diante da variedade de seus produtos e da diversidade de matérias-primas (acrílico, poliéster, náilon, seda, viscose, linho, juta, algodão, e suas misturas, em tecidos, malhas e confecções) é um convite para a concorrência predatória. Ainda mais porque existem em vários países práticas desleais de comércio, como o incentivo exagerado, dumping, etc. Sendo que a reação das indústrias têxteis brasileiras teve início com um processo de modernização tecnológica e profissional, com um grande investimento em máquinas e equipamentos no ano de 1995.

A partir deste ano, o investimento em máquinas teve uma queda, se mantendo constante com tendência de um leve crescimento, com exceção nos anos de 2002 e 2003 nos quais os valores investidos foram mais baixos. Inicialmente os investimentos em máquinas foram maiores nas malharias, mas a partir de 2001 as tecelagens apresentaram maior investimento em máquinas do que as malharias. A pressão competitiva predatória das importações de fios, tecidos e artigos confeccionados, forçou as empresas a reagir fazendo investimentos estratégicos, na modernização, na expansão de suas instalações e na integração vertical da produção. As empresas ganharam escala, produzindo artigos

mais sofisticados, com texturizações e torções diferenciadas. Na esteira desse processo de modernização, as maiores empresas globais, fabricantes mundiais de matérias-primas para a produção de tecidos trataram de marcar posição no mercado brasileiro.

A recuperação da produção do algodão no Brasil está associada à constituição da cadeia produtiva do algodão. Enquanto a política contemplou, apenas o setor industrial, um elo da cadeia produtiva, provocou enorme prejuízo à economia do país. Em uma década, o Brasil passou da condição de um dos maiores produtores de algodão do mundo para a segunda posição dentre os maiores importadores internacionais, atrás apenas da China. De 1988 para 1997, a produção de algodão em pluma recuou de aproximadamente oitocentos e sessenta e três mil toneladas para trezentas e sete mil toneladas, enquanto as importações saltaram de oitenta e um mil toneladas para duzentos e dez mil toneladas no mesmo período. Ainda em 1999, a produção brasileira alcançava quatrocentas e oitenta mil toneladas e o consumo industrial estava em oitocentos e vinte mil toneladas de algodão.

O governo sob pressão das indústrias de fiação e tecelagem eliminou as tarifas incidentes sobre as importações da matéria-prima e reduziu o imposto sobre produtos têxteis, acarretando grandes prejuízos para a cultura do algodão, agravada ainda mais pela praga do bicudo. O produtor brasileiro passou a operar num ambiente francamente adverso. O algodão era importado com prazos de pagamento longos, com juros de seis a oito por cento ao ano. As empresas brasileiras que sobreviveram à concorrência predatória dos têxteis importados puderam, naquela época, importar algodão em condições favoráveis.

Com a recuperação dos preços internacionais do algodão, as empresas da indústria têxtil perceberam que sem produção nacional de algodão não haveria um setor industrial competitivo. A partir daí, o próprio setor industrial têxtil passou a pressionar por políticas setoriais agrícolas, para criar mecanismos institucionais de estímulo à produção interna de algodão e por financiamento público, como a definição de preços mínimos ajustados à realidade, alocação de recursos do BNDES para o setor industrial equivalentes em prazos e juros aos financiamentos internacionais, concessão de empréstimos do governo federal (EGF) para produtores de algodão e indústrias e, a incidência de tarifa de importação de seis por cento. Com a desvalorização do real, a

importação de algodão tornou-se proporcionalmente mais cara, favorecendo a utilização do produto nacional.

Desta forma, foi criado o fórum de competitividade da indústria têxtil e de confecções que foi resultado da mobilização de empresas têxteis, governo e trabalhadores em torno de políticas e metas para desenvolver esta importante cadeia produtiva. A ampliação dos postos de trabalho na indústria e na agricultura e o aumento das exportações de têxteis foram definidos como macro metas.

As ações a serem executadas para aumento da competitividade do setor têxtil, entre outras, foram a ampliação da área plantada de algodão, a realização de investimentos em modernização e expansão da capacidade produtiva em todos os elos da cadeia, o aumento da produtividade de mão-de-obra em cerca de trinta por cento no segmento têxtil, o aprimoramento dos critérios de classificação do algodão e principalmente a criação de clusters comerciais para interligar a ação da cooperação com a competição.

Um ponto importante destacado nos cenários empresariais analisados e na teoria de base desse estudo é que a competitividade da cadeia produtiva têxtil do algodão pode ser definida em função da sinergia resultante das cinco forças básicas que atuam em cada elo da cadeia e na cadeia como um todo. A ameaça de novos entrantes em cada elo desta cadeia varia de acordo com suas características intrínsecas. A necessidade de economia de escala é um fator que inibe os novos entrantes nas etapas de fiação e tecelagem que, de modo geral, estão integrados. Com relação às malharias a ameaça de novos entrantes não é inibida devido ao baixo investimento necessário e também devido à tecnologia que está disponível no mercado. O acesso aos canais de distribuição também representa uma forte barreira aos entrantes, bem como a necessidade de se obter licenças e a necessidade de atendimento de normas governamentais. Estas barreiras são ainda maiores, para os fornecedores de fios, tecidos e malhas para empresas que confeccionam peças para exportação, uma vez que estas têm a obrigatoriedade de atender parâmetros internacionais de segurança ambiental e também do usuário final.

A principal ameaça dos produtos substitutos para a cadeia produtiva têxtil do algodão está representada pela utilização das fibras artificiais e sintéticas, principalmente a fibra de poliéster, que utilizam os mesmos equipamentos que

processam a fibra de algodão. Até metade do século XX as fibras naturais, em particular a fibra de algodão, dominavam o mercado mundial. A introdução das fibras derivadas do petróleo iniciou a inversão desta tendência e hoje, a situação se inverteu de modo que as fibras sintéticas são responsáveis por sessenta por cento do comércio global. As peças confeccionadas com fibras sintéticas apresentam algumas vantagens sobre os artigos produzidos partir da fibra do algodão principalmente porque são mais resistentes e apresentam maior durabilidade. Entretanto apresentam também a grande desvantagem de dificultarem o processo de eliminação da transpiração o que acarreta em grande sensação de desconforto para os usuários. Mesmo com as inovações introduzidas, como por exemplo, o caso das micro fibras, este problema não foi resolvido. Desta forma a tendência tecnológica aponta para uma mistura de fibras de poliéster e algodão visando o aproveitamento das características de conforto da fibra de algodão com as características de resistência e durabilidade da fibra de poliéster.

Outra ameaça de produtos substitutos é o crescimento do mercado dos tecidos não tecidos. Trata-se de um tecido que não precisa de tear para ser elaborado, pois suas fibras são unidas pelo calor, não utilizando os equipamentos específicos da tecelagem ou malharia, daí o porquê de se chamar não tecido. Este segmento de mercado tem crescido sua participação em alguns mercados, principalmente o mercado de artigos hospitalares.

O poder de negociação dos fornecedores da cadeia produtiva têxtil do algodão se torna poderoso, já que esta cadeia é muito dependente de equipamentos cada vez mais modernos e cuja tecnologia é importada. Os fornecedores de pigmentos e corantes também têm grande poder de negociação em virtude de estar concentrado em um pequeno grupo de fornecedores constituído por empresas multinacionais.

Atualmente, as empresas chinesas produtoras de pigmentos e corantes começam a pressionar estas multinacionais e com isso, diminuem a pressão exercida sobre as empresas têxteis. As empresas fornecedoras de especialidades químicas necessárias ao processamento das fibras pressionam a cadeia têxtil de forma mais intensa somente com relação às especialidades químicas de maior tecnologia agregada que ainda não são de domínio da maioria das empresas químicas que atuam no setor.

A cadeia produtiva têxtil é dirigida pelos compradores onde os grandes varejistas, comercializadores e produtores detentores de marcas possuem a capacidade de exercer uma forte pressão nos produtores de artigos têxteis de algodão.

Devido aos artigos têxteis apresentarem a característica de apresentar uma elasticidade-renda positiva, isto é, sua comercialização depende da renda da população e também levando em conta a forte pressão de artigos têxteis provenientes principalmente da China podemos concluir que a pressão exercida pelos compradores é muito forte sobre a cadeia produtiva têxtil.

O grande número de empresas têxteis existentes no mercado brasileiro além das importações já mencionadas anteriormente define uma rivalidade intensa relacionada com a grande quantidade de concorrentes do mesmo porte e com igualdade de poder. Como as empresas têxteis ainda possuem uma inexpressiva participação no mercado mundial de artigos têxteis a disputa pelo mercado interno fica ainda mais realçada, contribuindo para aumento da rivalidade dentro da cadeia têxtil.

A competitividade da cadeia produtiva têxtil do algodão, como qualquer outra atividade econômica, também está baseada na introdução de inovações no mercado. O sistema nacional de inovação que se refere a um arranjo institucional constituído de empresas, institutos de pesquisa, universidades, laboratórios de pesquisa e associações de classe, entre outros que viabilizam fluxos de informações indispensáveis à introdução de inovações no mercado é de fundamental importância para o desenvolvimento da competitividade.

Portanto, para a problemática acima defendeu-se a hipótese de que a cooperação e coopetição quando posicionadas juntas, mesmo que gerando sentido antagônico podem ser efetivamente as estratégias de mercado a serem utilizadas por empresas no setor da cadeia produtiva de algodão e outras similares. Estratégias de negócios devem ser renovadas e reavaliadas continuamente conforme as modificações e exigências do mercado, focando sempre uma qualidade superior ao produto oferecido e um melhor posicionamento da empresa no mercado.

Defendeu-se ainda como hipótese complementar a problemática desse estudo que se a estratégia competitiva na atualidade exige agregar valores, etapas e produção

para melhor competir, esta pode ser a solução para uma posição diferenciada da empresa ou rede de empresas no mercado econômico.

Muitas são as estratégias possíveis e aplicáveis no cenário da competitividade do setor em destaque, no entanto ainda a cooperação na formação de clusters comerciais se torna a mais rendosa e menos dispendiosa para pequenas e grandes empresas inseridas na cadeia produtiva do algodão.

Assim entendeu-se como um dos resultados essenciais desse estudo que colaboram para a afirmação das hipóteses defendidas que embora uma economia globalizada, com rápidos meios de transporte e de comunicação, tenha eliminado alguns aspectos positivos da localização, a teoria de aglomerado ou *cluster* de Porter (1999) posiciona a vantagem competitiva na localização das unidades de negócio, embora o próprio autor afirme que poucos benefícios dos aglomerados se relacionam com a localização, sendo que os aglomerados, por sua concentração de empresa, é um melhor promotor de complementaridades referentes à tecnologia, qualificações e necessidades dos clientes do que as empresas isoladamente.

As conexões existentes entre as empresas de um aglomerado são fundamentais para o aumento da competitividade e produtividade e também para a geração e difusão da inovação, além da formação de novas empresas. A competição entre empresas, além de considerar os fatores custo e diferenciação, deve também levar em consideração fatores dinâmicos como a inovação e a velocidade de aprendizado.

As respostas da empresa Univens revelaram por sua vez que numa perspectiva mais dinâmica da competição, a localização afeta a vantagem competitiva porque influencia a produtividade e o crescimento da produtividade através do fortalecimento da capacidade inovadora. Destacando ainda que em um aglomerado é mais importante atingir custos totais mais baixos do que insistir em uma política de manutenção de salários baixos. As externalidades inerentes aos aglomerados geram um sistema de inter-relacionamentos cujo valor total ultrapassa o somatório dos valores das partes.

A produtividade alcançada em um aglomerado se deve ao fato do aglomerado oferecer condições às empresas de acessar insumos especializados de melhor qualidade e menor custo e também mão de obra qualificada, o que possibilita reduzir os custos de transação, o nível de estocagem e o nível de comportamento oportunista.

Em um aglomerado as oportunidades de negócios são mais facilmente reconhecidas com conseqüente redução dos riscos. O acesso à informação dentro dos aglomerados é de melhor qualidade e com custo mais baixo devido aos relacionamentos pessoais e pelos laços comunitários contribuindo também para aumento da produtividade.

Nas respostas e cenário da empresa Coopstilus foi possível entender também que a proximidade entre as indústrias, fornecedores e prestadores de serviços de um mesmo segmento promove a troca de informações induzindo a troca contínua de ideias e de inovações.

Assim entendeu-se que a presença de indústrias que oferecem suporte é de importância crucial no crescimento dessa indústria. As associações comerciais também são importantes porque institucionalizam os elos do aglomerado, onde conforme visualizado nos estudos de Porter são relevantes, nesse cenário, os chamados fatores condicionantes, sendo que os fatores-chave de produção como mão-de-obra qualificada, capital e infra-estrutura são criados através de investimentos, tornando-se valiosos diferenciais de cada organização, sendo, portanto, mais difíceis de serem copiados. Isto cria uma vantagem competitiva. Uma composição desses fatores motiva a instalação das primeiras empresas que formarão um aglomerado.

Depois de instalado, as relações existentes entre as empresas no aglomerado definirão o seu desenvolvimento, sendo que a intensidade da competição, o ambiente geral da localidade para constituição de novas empresas e a eficácia dos mecanismos formais e informais para reunir as empresas participantes são os fatores principais para seu efetivo desenvolvimento.

As interseções de dois ou mais aglomerados também promovem de forma interessante o desenvolvimento desses aglomerados, com a instalação de novas empresas.

Outro ponto de resultado desse estudo é que uma tendência importante resultante da evolução do aglomerado é o desenvolvimento de estratégias globais. A internacionalização com o objetivo de buscar oportunidades no mercado externo contribui para a redução de custos com conseqüente aumento da produtividade, além de resultar em aumento de conhecimento e estímulo de novas ideias.

Entendeu-se ainda como resultado do estudo de caso múltiplos que a competitividade das empresas participantes da cadeia têxtil pode ser avaliada através da análise de sua cadeia de valor. A agregação de valor é o resultado da coordenação e integração de suas atividades internas desde o recebimento dos insumos até a comercialização do produto final formando um conjunto de atividades interdependentes. A coordenação da cadeia de valor de uma empresa da cadeia têxtil do algodão com as cadeias de valores dos seus fornecedores e distribuidores permite delinear estratégias benéficas para todas as organizações envolvidas.

A cooperação entre os participantes primários e secundários dentro de um canal de distribuição, sempre buscando oportunidades futuras dentro de um clima de confiança, é fator decisivo para o sucesso de toda a cadeia produtiva têxtil do algodão.

Em relação à gestão da rede e de suas unidades participantes foi possível ter como resultado nas entrevistas que um dos primeiros aspectos de divergência entre a gestão tradicional e a gestão de redes refere-se ao objetivo principal, que é realizado pelo lucro, na economia convencional.

Na gestão de redes, o foco é o ganho coletivo, que parte de uma orientação estratégica de planejamento em conjunto. Logo conforme alegação da gestão da empresa Fio Nobre se não existir uma preocupação com o coletivo o cluster comercial não atinge o seu objetivo o que faz desse tipo de aglomerado uma vantagem na visão desse gestor.

Assim, a gestão de redes deve, pois, preocupar-se com a motivação e o comprometimento dos participantes, valendo-se para tal de ações democráticas e explorando as relações ambíguas de dependência e interdependência que se alternam ao longo das relações do processo produtivo, destacando-se ainda que os gestores de uma rede são encarregados da arquitetura organizacional da cooperação, atuando como formadores da rede mediante o estabelecimento da confiança entre os agentes.

No segundo momento, atuam como coordenadores do processo operacional, e no terceiro, como mediadores, tanto no que se refere à solução de conflitos internos quanto à aproximação de agentes externos, estabelecendo um fluxo informacional. Essa arquitetura relaciona-se com a disseminação do propósito da formação da rede, que, ao

juntar elementos distintos, cria outro tipo de conhecimento, baseado nas experiências de vários agentes.

Dessa forma, a análise da competitividade de toda a cadeia produtiva têxtil do algodão da Justa Trama considerou o acirramento do processo de globalização exigindo que toda a cadeia têxtil alcance os mesmos padrões de eficiência em nível global no que se refere à utilização de recursos e qualidade de produtos e serviços de forma que possa manter postos de trabalho e atrair investimentos.

Portanto percebeu-se nas empresas analisadas que os novos setores e aglomerados surgem com maior vigor a partir de aglomerados já estabelecidos e emergentes. Assim o governo deve reforçar e promover os aglomerados já existentes ao invés de tentar criar outros inteiramente novos.

A busca da vantagem e especialização competitiva deve superar a busca da imitação de características de outras localidades. Sendo que a teoria dos aglomerados enfatiza que o processo de escolha da localização de uma empresa não deve considerar apenas os custos de insumos e carga tributária e sim o potencial de produtividade total.

Logo na tentativa de alcançar os objetivos a que este estudo se propõe focando na identificação dos elementos necessários para verificar se existe diferencial competitivo na instalação de um cluster comercial entendeu-se que esses elementos são essencialmente a lucratividade de cada componente do cluster, gestão de redes com preocupação no conjunto e não no individual, a facilidade de troca de informações e conhecimento para o crescimento em separado e em conjunto, a maior disponibilidade de tecnologias e inovações estando participante de um cluster, a facilidade de uma clientela sempre disponível, a não necessidade de estratégias diversas para a venda constante da produção uma vez que o cluster foco desse estudo quase que abarca tudo que for produzido pelas empresas analisadas e a facilidade de adentrar no mercado competitivo estando em conjunto com um grande nome como no caso da Justa Trama.

Analisando o cenário de cada uma das empresas pesquisadas e as respostas de seus gestores é possível concluir que em relação ao objetivo geral desse estudo os elementos necessários que comprovam a vantagem competitiva de pertencer a um cluster comercial estão presente em cada uma das empresas ao menos em maioria,

deixando certas lacunas que se mostram através das dificuldades também existentes de fazer parte desse tipo de aglomerado.

Mas no cenário de forma geral a positividade foi encontrada em cada depoimento e cenário das empresas estudadas comprovando que para a Justa Trama e suas empresas participantes, a instalação e desenvolvimento de um *cluster* comercial gera um grande diferencial competitivo.

## 5. CONCLUSÃO

Unindo a teoria diversa analisada nesse estudo e os resultados das pesquisas de campo com as três empresas participantes da Justa Trama foi possível concluir inicialmente que no mercado atual de produtos é essencial se ter uma vantagem competitiva, uma estratégia de ação que coloque uma empresa em posição privilegiada em relação a outras.

Nesse cenário este estudo mostrou que a importância do setor têxtil na economia brasileira é inquestionável. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ABIT) o setor têxtil responde por dezessete e meio por cento do PIB da indústria de transformação e aproximadamente três e meio por cento do PIB total brasileiro. O setor emprega um milhão e seiscentos e cinquenta mil trabalhadores, dos quais setenta e cinco por cento é mão-de-obra feminina, e possui aproximadamente trinta mil empresas, constituindo-se desta forma no segundo maior empregador da indústria de transformação e no segundo maior gerador do primeiro emprego. Além disso, é o sexto maior produtor têxtil do mundo e o segundo maior produtor de tecido denim (o popular jeans) do mundo. Entretanto, a partir da abertura econômica no início da década de 1990, com consequente invasão de artigos confeccionados, provenientes principalmente da China, o setor têxtil ficou exposto a um nível de competição ao qual não estava preparado para enfrentar em igualdade de condições. O setor têxtil utiliza como matéria prima as fibras naturais (algodão, juta, linho, rami, seda), as fibras artificiais (viscose, acetato) e as fibras sintéticas (poliéster, nylon, polipropileno, acrílico). No contexto internacional as fibras sintéticas vêm, de forma crescente, substituindo as fibras naturais. No Brasil, entretanto, as fibras naturais, em especial o algodão, ocupam lugar de destaque. A escolha do tipo de fibra não é somente pelo critério preço. As características inerentes de cada fibra, como por exemplo, a resistência e o conforto proporcionado no uso, bem como a destinação final do artigo confeccionado, determinam a matéria prima a ser utilizada.

Assim frente a importância do setor se torna imprescindível que estratégias hábeis para lidar com a competitividade do setor sejam analisadas, desenvolvidas e aplicadas.

Após a análise da cadeia produtiva têxtil do algodão bem como o acompanhamento das estratégias adotadas pelas principais empresas do aglomerado Justa Trama, as questões que originaram esta pesquisa podem ser respondidas.

Focando a problemática desse estudo - na atual realidade administrativa, tecnológica e comercial a instalação um *cluster* comercial pode ou não gerar um diferencial competitivo para as organizações – analisando teorias e práticas foi possível chegar as seguintes constatações:

1. A cadeia produtiva têxtil brasileira do algodão apresenta a característica marcante de possuir todos os elos desde a produção da fibra de algodão, passando pela fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento, confecções até chegar ao consumidor final. As relações produtivas, tanto das indústrias fornecedoras e a cultura do algodão, assim como o uso industrial das fibras do algodão na fabricação de fios, tecidos, malhas e confecções exigem a utilização de uma visão sistêmica de agribusiness de modo a evitar as perdas de informação que uma análise segmentada poderia proporcionar. Os efeitos da globalização nas décadas de 1980 e 1990 com consequente abertura do mercado nacional expuseram as empresas têxteis brasileiras à intensa competição internacional característica do processo de globalização. Protegidas durante vários anos estas empresas têxteis não estavam preparadas para competir em um mercado global. Verificou-se uma redução drástica no número de empresas e, aquelas que sobreviveram deram início a uma reação baseada na modernização do parque fabril através substituição de equipamentos ultrapassados por outros mais modernos visando aumento de produtividade. O próprio setor têxtil nacional constituiu-se como grupo de pressão e articulou junto ao poder público, a criação de mecanismos institucionais, para promover a produção interna do algodão e o financiamento público. A criação do fórum de competitividade da cadeia produtiva têxtil e de confecções que reúne representantes do governo, empresários e trabalhadores para definição de políticas públicas e de metas para o setor têxtil definiram, entre outras metas, o aumento da área plantada de algodão e também o aprimoramento dos critérios de classificação do algodão de acordo com critérios internacionais.

2. Entre as estratégias que podem ser aplicadas a cadeia produtiva do algodão a criação de um cluster se torna um dos pontos mais benéficos e aplicáveis nesse cenário levando em consideração que cooperar ainda é melhor do que somente competir onde o conceito de coopetição se desenvolve e traz benefícios as empresas componentes da Justa Trama, mesmo que com certos adendos e dificuldades, os resultados finais se mostraram positivos quando da implementação e desenvolvimento de um cluster comercial como forma de lidar com a competitividade existente na cadeia produtiva do algodão.
3. Fatores como lucratividade, gestão em conjunto, menos necessidade de investimento financeiro, destinação final da produção, inovação e tecnologia, geração de conhecimento e marketing são considerados fatores que mostram os benefícios e resultados de participar de um cluster comercial diante da alta competitividade dos mais diversos setores comerciais e industriais.

Assim em se tratando de atuação, entrada no mercado, desenvolvimento e produção, a criação e desenvolvimento de um cluster comercial se torna como uma estratégia de mercado a cada dia mais dentro do cenário brasileiro. Isso foi conclusivo, mesmo percebendo lacunas de dificuldades para a lucratividade maior dentro de um cluster, esse se sobressai quando as organizações participantes são menores, desprovidas de preparo para o mercado, no que o cluster comercial é uma verdadeira alavanca.

Competir e cooperar simultaneamente tornando prático o conceito de coopetição foi sim a estratégia que muitas empresas nacionais aderiram para estarem hoje atuantes no mercado concluindo que essa é uma estratégia competitiva valida e ainda muito em voga e a crescer no país.

## 5.1 Limitações da pesquisa

Essa pesquisa teve sua limitação imposta pela grande dificuldade de conseguir encontrar a disponibilidade de outros agentes que compõe a Justa Trama para participar da pesquisa, dificultando a captação de informações para se construir uma análise mais elaborada dos resultados de um cluster comercial e do nível de competição e cooperação atuante no seu cenário.

Outra dificuldade é a demora na comunicação dos agentes da Justa Trama com esse pesquisador o que prejudicou em partes o colhimento de mais informações de forma rápida e prática.

Outras limitações a este estudo é ausência de estudos correlatos em empresas brasileiras que mostrem focos similares ao desse estudo de modo a se ter uma visão comparatória da eficiência de um cluster comercial como estratégia competitiva.

## 5.2 Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros se indica a comparação de *clusters* comerciais brasileiros com outros internacionais, focando em vantagens encontradas, dificuldades, benefícios e atuação e rentabilidade de modo que seja possível aprender mais sobre o tema e destacar o que falta nos *clusters* nacionais para um desenvolvimento mais pleno e para o uso total da rede de empresas como diferencial competitivo no mercado através da coopetição.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Governança e Pensamento Estratégico: Uma crítica a Michael Porter. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 42 • n. 3, jul/set 2002.
- ARROYO, João Cláudio T. – Economia popular e sustentabilidade do desenvolvimento solidário. Artigo revista *Teoria e Debate*, Ed. Fundação Perseu Abramo, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. V.17, Nº1, p. 99-120, 1997.
- BEGNIS, H.S.M. & PEDROZO, E.A. & ESTIVALETE, E.A.P. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciências da Administração*. V. 10, n.21, p.97-121, mai./ago. 2008.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. V. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.
- BRANDENBURGER, A.M. e NALEBUFF, B.J. *Coopetition*. New York: Doubleday, 1996.
- CARDOSO, Flávio. M.C.B, GUIMARÃES, Liliane. O. Cluster de Saúde de Ceres – GO: um resgate de seu processo de formação e expansão. In: ENANPAD, 24, set. 2005, Brasília. *Anais eletrônicos...* Brasília: ANPAD, 2005.
- CORRÊA, G.N. Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de Empresas virtuais. 1999. 147f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, USP, São Carlos, 1999.
- CARNEIRO, J; CAVALCANTI, M; SILVA, J. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. *Enanpad*, 1997.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, M. Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil. *Redesist*, UFRJ, set. 2002.
- CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. Cap. 2. In Lastres, H.M.M., Cassiolato, J.E e Maciel, M.L., *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*, Rio de Janeiro, Relume Dumará, 2003.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 6. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, p. 37-60, 2004.

CUNHA, S. K. da; CUNHA, J. C. da. Clusters de turismo: abordagem teórica e avaliação. *Revista de Desenvolvimento Econômico*. Salvador: UNIFACS, v. 8, n. 13, p.60-67, jan. 2006.

CURTIS, L. F. de. Relacionamentos interorganizacionais, em contexto de aglomeração territorial: um estudo no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). 2008. 140f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2008.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: II Annual Conference of Euram on: Inovative Research Management. Stockholm, may, 2002.

DE ESTEFANI, C. do C. Regionalização e gestão territorial: o turismo na região metropolitana de Curitiba (PR). 2006. 242f. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) – Setor de Ciências Exatas e de Tecnologia, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.

DESROCHE, H. Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação, ética. In: THIOLENT, M.(org.). Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche. São Carlos: EdUFSCAR, 2003.

DESROCHE, Henri. Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação, ética. In: THIOLENT, Michel (org.). Pesquisa-acao e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche. Sao Carlos-SP: EdUFSCar, 2006.

DUTRA, J. Souza. Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FAMP. Cooperación empresarial. Cuaderno para Emprendedores y Empresarios. Biblioteca de Socioeconomía Sevillana. Sevilla Siglo XXI, S.A. y Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP). Disponível em: <http://www.sevsigloxxi.org/wwwroot/sigloxxi/anexos/Herramienta10/Empresa/empresa7.pdf> - 107pgs. Acesso em: 2013.

FROTA, I. L. N. Análise dos determinantes da vantagem competitiva da carnicultura nordestina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais eletrônicos...* Distrito Federal: [s.n.], 2005. p.1-16. CD-ROM.

GASPIL. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.Redesist, UFRJ, 5. ed. jun. 2005.

GOMES-CASSERES, B. Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, v. 1, n. 3, p.327-335, 2003.

GOMES-CASSERES, B. Group versus Group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, july-august, 1994. p. 4-11.

GRANDORI, A. & SODA, G.: "Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms". *Organization Studies*, 16/2, 1995.

HADDAD, P. R. Etapas da organização de um cluster produtivo: uma exposição diagramática. *CLUSTER : Revista Brasileira de Competitividade*, Belo Horizonte: Instituto Metas, v.2, n. 4, p.40-49, abr./jul. 2002.

HAMEL, G. DOZ.Y. L. PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*, january/ february, 1989. p. 133-139.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. *Harvard Business Review*, v. 67, n. 3, p. 63 – 76, 1989.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. e PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*. v.72, n.4, p.133-139, jan/feb., 1989.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

KANTER, Rosabeth M. Collaborative Advantage. *Harvard Business Review*. v.72, n.4, p. 96-108, jul/aug., 1994.

KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. v. 14, n. 3, p. 178-194, 2003.

KOCK, Soren. "Tension in Co-opetition". *Academy of Marketing Science Annual Conference*, May 28-31. Washington D.C, 2003.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation and the search for economics rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*. N. 1, p. 110-141, 1997.

LEÃO, D. A. F. S. Relevância da teoria da coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes. In: 2º Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD, Rio de Janeiro: Anais Eletrônicos ANPAD, 2005.

LEÃO, D. A. F. S. Relevância da teoria da coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes. In: 2º Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD, Rio de Janeiro: Anais Eletrônicos ANPAD, 2005.

LORANGE, P. ROSS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S., & FERNANDES, B. H. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In M. P. Cunha & S. B.

Rodrigues (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira* (pp. 123-150). São Paulo: Iglu, 1999.

MARCHI, J. J. Redes empresariais: um estudo comparativo dos fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo em duas redes de empresas do varejo alimentício. 2006. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

MARTÍN, J.M.; SÁNCHEZ, M.A.M. Enfoques teóricos para el estudio de La cooperación empresarial. Cuadernos de Estudios Empresariales. Vol. 17, 141-163. 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, J. de P. Cooperação – Saiba o que é cooperatividade sistêmica. Brasília: AED, 2003.

MONTEIRO, Joao; MONTEIRO, Claudia. “Cooperacao passo a passo: Como inovar em desenvolvimento aplicando a cooperacao”. Brasília: AED, 2002.

MORAES, Luiz; AMATO NETO, Joao. “Acordos cooperativos e cooperativismo: Uma discussao conceitual sobre as suas diferencas e convergencias”. In: Enegep, 2003, Ouro Preto, 2003.

NALEBUFF, B. BRADENBURGER, A. Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*. 1997.

OLAVE, M.E.L.; NETO, J.A. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*. v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA, Luiz A. G. As Alianças Estratégicas e as Pequenas e Médias Empresas: uma análise a partir de três estudos de caso no comércio varejista de Fortaleza. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador: ANPAD, 2002.

PORTER, M. Clusters e competitividade. *HS Management*. N. 15 ano. 3 Jul-ago, 1999a. p. 100-111.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência. Ed. Campus, 1980.

PRAHALAD, C.K. HAMEL, Gray; Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

REBOLLEDO, J. L. S.; ARJONA, P. S. O.; IBARRA, R. C. Sistema mexicano de inovación y competitividad em la rama de recubrimientos cerâmicos. In: SEMINÁRIO LATINO IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA ALTEC, 10, 2003, Cidade do México. *Anais Eletrônicos...* México: [s.n.], 2003. p.1-16. CD-ROM.

SILVA, T. F. da. Rede de cooperação entre pequenas empresas do setor turístico. Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Tenerife - Espanha, v.2, n.2, p.267-279, 2004. Disponível em: <<http://www.pasosonline.org>>. Acesso em: 2013.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J. Política industrial e desenvolvimento. Revista de economia política. Vol. 26, nº. 2 (102), pp 163-185, abr-jun, 2006.

TEIXEIRA, F. L. C. Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais. Salvador: Casa da Qualidade, 2003.

THIOLLENT, M. J. M. . O conceito de *cooperação* no âmbito da Engenharia de Produção. In: ENEGEP 2006.

THIOLLENT, Michel. “O conceito de cooperacao no ambito da Engenharia de Producao”. In: ENEGEP 2008, 2008, Rio de Janeiro. Anais ENEGEP 2008.

THOMAZI, S. M. Cluster de turismo: introdução ao estudo de arranjo produtivo. São Paulo: Aleph, 2006.

TIESSEN, James H.; LINTON, Jonathan D. The JV Dilemma: Cooperating and Competing in Joint Ventures. Canadian Journal of Administrative Sciences. v.17, n.3, p.203-215, 2000.

URRA-URBIETA, J. Anastásio. Collaborative Agreements. In: II Annual Conference of Euram on: “Innovative Research Management”. Track: “Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm: may 9-11, 2002.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, London, UK, v.27, n.5, p.613-634, May 2002.

WINCKLER, Natália C.; MOLINARI, Gisele T. Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. Revista ADMpg Gestão Estratégica, Ponta Grossa, PR, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.

## ANEXO A

### Questionário

Qual o cenário que hoje a xxxxxx descreve na sua participação na Justa Trama?

Sobre rentabilidade, a xxxxxx obtém o que é esperado financeiramente dentro da Justa Trama?

Em relação a competição e cooperação, qual seria o nível de desenvolvimento de ambos os conceitos na xxxxx?

Considera que pertencer a uma rede de empresa é um diferencial competitivo?