



COPPE/UFRJ

**COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO
COM QUATRO ARRANJOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Tatiana Deane

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Michel Jean-Marie Thiollent

Rio de Janeiro

Março de 2010

COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO
COM QUATRO ARRANJOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Tatiana Deane

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, D.Sc

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc

Prof^a. Lia Hasenclever, D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MARÇO DE 2010

Deane, Tatiana

Cooperação interempresarial: um estudo de caso com quatro arranjos de micro e pequenas empresas / Tatiana Deane — Rio de Janeiro: UFRJ / COPPE / 2010.

X, 123 p.; 29,7 cm.

Orientador: Michel Jean-Marie Thiollent.

Dissertação (mestrado) – UFRJ / COPPE / Programa de Engenharia de Produção, 2010.

Referências Bibliográficas: p.117-121.

1. Cooperação entre empresas. 2. Cooperação. 3. Micro e pequenas empresas. I. Thiollent, Michel Jean-Marie. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

AGRADECIMENTOS

A Helio e Marina, pela inspiração, pelo apoio e pela compreensão nesses meses de ausência. E a esse novo membro da família Deane Griner, que veio como um presente na reta final do trabalho e que, tenho certeza, será mais uma fonte de inspiração e orgulho para mim. Vocês são os grandes amores da minha vida...

À Lisbete, minha mãe, pelo seu amor, exemplo e incentivo de sempre.

À Natalia, irmã de sangue e coração, desde sempre minha maior e melhor amiga.

A Robson, grande amigo de muitos tempos, com quem dividi angústias e realizações ao longo desses meses e a quem devo o meu reencontro com a Academia.

A Aurea e Raquel Balceiro, sem as quais o início desta pesquisa sequer teria sido possível.

Ao prof. Michel Thiollent, pela sua preciosa orientação, e a todos os companheiros do CEO, pelas sugestões e críticas. Aprendi muito com todos vocês. E espero continuar aprendendo!

A Cezar Kirszenblatt e Norma Suely Cerqueira Mesquita, da Área de Diretrizes e Estratégias do SEBRAE-RJ, que me abriram todas as portas e me apoiaram incondicionalmente.

A Ana Lucia Gioseffi, Flavia Ranna, Jacqueline Maia e Thais Rodrigues, pela grande ajuda e atenção em todos os momentos em que precisei.

Aos empresários que se dispuseram tão solícitamente a colaborar comigo neste estudo.

E, finalmente, à Eunice, minha vó querida, ainda muito presente...

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO
COM QUATRO ARRANJOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Tatiana Deane

Março / 2010

Orientador: Michel Jean-Marie Thiollent

Programa: Engenharia de Produção

Esta pesquisa procurou descrever, com base em estudo de caso múltiplo, as relações de cooperação estabelecidas entre micro e pequenas empresas pertencentes a quatro arranjos localizados no estado do Rio de Janeiro. Após revisão da literatura relacionada ao tema, considerou-se importante identificar como surgiram esses arranjos, a sua importância socioeconômica, o modo de funcionamento da sua coordenação, as ações coletivas postas em prática e a frequência dessas ações, o grau de integração entre as empresas, o grau de participação das empresas nas ações e decisões concernentes ao arranjo, os benefícios percebidos pelos empresários por estabelecerem relações de cooperação, as motivações e limitações encontradas, e as práticas competitivas que ocorrem nesses contextos, coexistindo com práticas cooperativas. O estudo concluiu que nos quatro casos observados a cooperação interempresarial é fraca, no sentido de que as empresas pertencentes aos arranjos considerados funcionam, na maior parte do tempo, individualmente. Pode-se afirmar, ao menos em relação aos campos observados, que o estabelecimento de relações de cooperação entre empresas não depende somente do confronto entre as necessidades e atratividades dos envolvidos, mas também da superação de uma série de limitações.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

INTERFRIM COOPERATION: A CASE STUDY ON FOUR
MICRO AND SMALL ENTERPRISE ARRANGEMENTS

Tatiana Deane

2010 / March

Advisor: Michel Jean-Marie Thiollent

Department: Production Engineering

This research sought to describe the cooperative relations established between micro and small enterprises from four arrangements located in Rio de Janeiro, based on a multiple case study. After reviewing the literature related to the theme, it was considered important to identify how these arrangements have emerged, their economic importance, the *modus operandi* of their coordination, the collective actions implemented as well as their frequency, the degree of integration between the companies, the degree of involvement of these companies in actions and decisions concerning the arrangement, the benefits perceived by the entrepreneurs to establish cooperative relationships, motivations and limitations encountered, and the competitive practices that occur in these contexts, that coexist with cooperative practices. The study concluded that cooperation between companies is weak in the four cases observed, in the sense that the firms in the arrangements considered work, most of the time, on their own. At least as regards the observed fields, the establishment of cooperative relations between firms depends not only on the balancing of both needs and attractiveness of those involved, but also on the overcoming of a number of limitations.

SUMÁRIO

1. Introdução	1
1.1. Justificativa do tema	2
1.2. Questão de pesquisa e objetivos do estudo	3
1.3. Metodologia da pesquisa	4
1.4. Estrutura da dissertação	4
2. Cooperação	7
2.1. Abordagens sobre cooperação	7
2.2. Natureza socialmente construída da cooperação	14
3. Cooperação entre empresas	18
3.1. Gênese do modelo organizacional em redes	18
3.2. Caracterização dos arranjos de cooperação entre empresas	21
3.3. Visão estratégica da cooperação interempresarial	23
3.4. Coordenação de arranjos de cooperação interempresarial	27
3.5. Formas de cooperação interempresarial	32
3.6. Sentidos de cooperação: Capítulo 2 <i>versus</i> Capítulo 3	37
4. Cooperação horizontal entre micro e pequenas empresas	40
4.1. Especificidades da cooperação entre pequenas empresas	41
4.2. Benefícios da cooperação entre pequenas empresas	43
4.3. Motivações (e limitações) da cooperação entre pequenas empresas	44
4.4. Aglomerados	49
5. Pesquisa de campo	54
5.1. Metodologia	54
5.2. Roteiro de entrevista	55
5.3. Arranjos pesquisados	60
5.3.1. Farmácias de manipulação - NICS FARMA	60
5.3.2. Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo	62

5.3.3. Polo Gastronômico da Tijuca	64
5.3.4. Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis	65
5.3.5. Arranjos pesquisados: Quadro resumo	67
5.4. Apresentação dos resultados	69
5.4.1. Ações coletivas	69
5.4.1.1. Farmácias de manipulação - NICS FARMA	69
5.4.1.2. Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo	71
5.4.1.3. Polo Gastronômico da Tijuca	71
5.4.1.4. Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis	72
5.4.1.5. Ações coletivas: Quadro resumo	73
5.4.2. Participação	74
5.4.2.1. Farmácias de manipulação - NICS FARMA	74
5.4.2.2. Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo	74
5.4.2.3. Polo Gastronômico da Tijuca	75
5.4.2.4. Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis	76
5.4.2.5. Participação: Quadro resumo	77
5.4.3. Integração	77
5.4.3.1. Farmácias de manipulação - NICS FARMA	78
5.4.3.2. Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo	78
5.4.3.3. Polo Gastronômico da Tijuca	79
5.4.3.4. Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis	80
5.4.3.5. Integração: Quadro resumo	81
5.4.4. Benefícios percebidos	82
5.4.4.1. Farmácias de manipulação - NICS FARMA	83
5.4.4.2. Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo	84
5.4.4.3. Polo Gastronômico da Tijuca	85
5.4.4.4. Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis	86
5.4.4.5. Benefícios percebidos: Quadro resumo	87
5.4.5. Motivações	88
5.4.5.1. Farmácias de manipulação - NICS FARMA	89
5.4.5.2. Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo	90
5.4.5.3. Polo Gastronômico da Tijuca	91
5.4.5.4. Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis	92
5.4.5.5. Motivações: Quadro resumo	93

5.4.6.Limitações	94
5.4.6.1. Farmácias de manipulação - NICS FARMA	94
5.4.6.2. Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo	96
5.4.6.3. Polo Gastronômico da Tijuca	97
5.4.6.4. Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis	98
5.4.6.5. Limitações coletivas: Quadro resumo	99
5.4.7.Competição	100
5.4.7.1. Farmácias de manipulação - NICS FARMA	100
5.4.7.2. Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo	102
5.4.7.3. Polo Gastronômico da Tijuca	103
5.4.7.4. Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis	104
5.4.7.5. Competição: Quadro resumo	105
5.5. Análise dos resultados	105
6. Conclusão	112
Referências bibliográficas	117
Apêndices	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modos de organização das atividades econômicas	25
Figura 2: Formas de redes de cooperação	36
Figura 3: A decisão de cooperar	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de interdependência e mecanismos de coordenação	31
Quadro 2: Formas de cooperação interempresarial	34
Quadro 3: Construtos teóricos e variáveis observadas na pesquisa de campo	59
Quadro 4: Arranjos pesquisados	68
Quadro 5: Ações coletivas	73
Quadro 6: Participação	77
Quadro 7: Integração	82
Quadro 8: Benefícios percebidos	88
Quadro 9: Motivações	93
Quadro 10: Limitações	100
Quadro 11: Competição	105

LISTA DE SIGLAS

AFHERJ – Associação de Farmacêuticos Homeopatas do Rio de Janeiro

AFINCO - Associação Friburguense das Indústrias de Confeção, Têxteis e Artefatos

ANFARMAG – Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais

ANFARMAG/RJ - Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais / Regional do Rio de Janeiro

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ARTE – Associação de Empresários e Amigos da Rua Teresa

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CODIN - Companhia de Desenvolvimento Industrial do Rio de Janeiro

CRIE-COPPE/UFRJ - Centro de Referência em Inteligência Empresarial – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia / Universidade Federal do Rio de Janeiro

FEVEST – Feira de Vestuário de Nova Friburgo

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

FUNDAÇÃO BIO-RIO – Polo de Biotecnologia do Rio de Janeiro

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MDIC - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

NICS - Farma – Núcleo de Inteligência Competitiva Setorial das Farmácias de Manipulação

RedeSist - Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDET/RJ - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Turismo / Rio de Janeiro

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional da Indústria

SENAI/NAD - Serviço Nacional da Indústria / Núcleo de Apoio ao Design

SESI - Serviço Social da Indústria

SINDCON – Sindicato das Indústrias de Confeções de Roupas e Chapéus de Senhoras de Petrópolis

SINDRio – Sindicato de Hotéis, Bares e Restaurantes

SINDVEST - Sindicato da Indústria do Vestuário

UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

1 INTRODUÇÃO

A crescente dinamicidade do ambiente que circunda as empresas torna imperativo que estas se tornem estruturas cada vez mais flexíveis e eficientes em cada etapa da sua cadeia produtiva. Com isso, aumenta a necessidade de que essas empresas acessem parceiros que possam complementar de maneira satisfatória a sua cadeia de valor. Alguns autores chamam esse modelo organizacional de nova competição. Se o antigo modelo dominante era caracterizado pela presença da grande firma hierárquica, a qual verticalizava todo o seu processo produtivo, na nova competição o que predomina são as relações de cooperação interfirmas (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

No entanto, a competição tradicionalmente tem maior destaque nos estudos organizacionais, como se as firmas fossem entidades individualmente completas. A este respeito, Jarillo (1998) considera que o pequeno número de pesquisas empíricas sobre a cooperação deve-se, precisamente, ao fato dos estudos sobre estratégia empresarial basearem-se nos postulados do comportamento competitivo da firma.

Entretanto, o comportamento cooperativo também tem originado resultados bastante positivos para as organizações que o adotam. Sendo assim, é preciso enxergar a competição e a cooperação “como aspectos compatíveis e complementares de uma mesma realidade”, de maneira que “as relações cooperativas de uma firma podem ser a fonte da sua força competitiva” (JARILLO, 1988, p.31, *tradução nossa*).

Para micro e pequenas empresas¹, em especial, relações de cooperação podem representar uma forma destas se tornarem menos vulneráveis frente a um ambiente cada vez mais incerto e competitivo. Para Olave e Amato Neto (2001), “seria uma forma de empresas pequenas competirem sem terem que arcar sozinhas com os custos e incertezas vultosos que esta empreita acarreta” (OLAVE e AMATO NETO, 2001, p.301).

¹ O SEBRAE utiliza dois critérios de classificação das empresas por porte. Pelo critério da receita bruta anual, micro empresas são aquelas cuja receita bruta anual é inferior ou igual a R\$ 433.755,14, e pequenas empresas são aquelas cuja receita bruta é superior a R\$ 433.755,14 e inferior ou igual a R\$ 2.133.222,00. Pelo critério do número de funcionários, micro empresas da indústria e da construção possuem até 19 funcionários, e do comércio e de serviços, até 9 funcionários. Já pequenas empresas da indústria e da construção possuem de 20 a 99 funcionários, e do comércio e de serviços de 10 a 49 funcionários.

Em outras palavras, relações de cooperação possibilitam que pequenas empresas promovam ações e atinjam resultados os quais, atuando de maneira isolada, dificilmente seriam obtidos. Para tanto, muitas vezes estas empresas acessam empresas similares, que atuam no mesmo segmento de mercado e que, portanto, são potencialmente concorrentes, configurando-se arranjos de cooperação horizontal. Segundo Balestrin e Vargas (2004), arranjos de cooperação horizontal são aqueles nos quais as empresas mantêm a sua independência, mas optam por realizar certas atividades em conjunto com o objetivo de criar novos mercados, promover ações de marketing, defender interesses do segmento, dividir custos e incertezas relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, etc. “Essas redes constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações” (BALESTRIN e VARGAS, 2004, p.208).

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

No Brasil, micro e pequenas empresas contribuem com 57% dos empregos formais, 26% da massa salarial e 20% do PIB (SEBRAE, 2005). No entanto, estima-se que 59,9% fecham antes de completarem quatro anos. Como principais razões para o fechamento, os micro e pequenos empresários brasileiros apontam: falha gerencial, concorrência muito forte, falta de crédito bancário, falta de clientes, falta de capital de giro, falta de mão de obra qualificada, propaganda inadequada, desconhecimento do mercado, entre outras (SEBRAE, 2007).

Quase todas essas limitações, se não todas, poderiam ser amenizadas através de relações estáveis de cooperação. Isso porque, inseridas nesses arranjos, micro e pequenas empresas podem aumentar o seu poder de barganha — com fornecedores, clientes, distribuidores, instituições bancárias ou com o setor público —, participar de feiras, realizar campanhas publicitárias, proporcionar aos seus sócios e funcionários cursos de reciclagem, treinamento e palestras, atingir maior grau de atualização tecnológica, etc (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Apesar disso, observa-se que muitas vezes as relações de cooperação entre micro e pequenas empresas são pontuais, motivadas por dificuldades imediatas (BALESTRIN e VERCHOORE 2008, p.105). Isso pode ser verdadeiro também no caso de arranjos nos quais micro e pequenas empresas encontram-se geograficamente concentradas ou

conectadas através de uma mesma associação — associação entendida como uma entidade formal. Embora a proximidade geográfica entre as empresas e a existência de uma entidade associativa formal facilitem o estabelecimento de relações de cooperação, isso não necessariamente ocorrerá se não houver objetivos comuns, interação entre os envolvidos e coordenação das ações (BALESTRIN e VERCHOORE 2008, p.90).

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS DO ESTUDO

Assim, tendo em vista a crescente importância estratégica que tomam as relações de cooperação interempresariais, sobretudo para empresas de menor porte, e o reduzido número de estudos empíricos sobre o tema, a questão que se coloca é: como podem ser descritas as relações de cooperação estabelecidas entre micro e pequenas empresas brasileiras? Para responder a esta questão, serão pesquisados quatro arranjos de micro e pequenas empresas e contrastados os resultados obtidos, relacionando-os às demais informações captadas na pesquisa de campo e na revisão bibliográfica.

O objetivo geral deste estudo será, dessa forma, descrever as relações de cooperação estabelecidas em quatro campos, a saber: Polo de Moda de Nova Friburgo, Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis, Polo Gastronômico da Tijuca e Núcleo de Inteligência Competitiva Setorial das Farmácias de Manipulação - NICS Farma. Como objetivos específicos da pesquisa, destacam-se:

- Mostrar como os arranjos surgiram e evoluíram;
- Mostrar os mecanismos de coordenação empregados;
- Apresentar as ações coletivas que são praticadas;
- Mostrar os benefícios percebidos por se estar nesses arranjos;
- Mostrar o grau de integração entre as empresas;
- Entender as principais motivações para estabelecer relações de cooperação;
- Conhecer as principais limitações para estabelecer relações de cooperação;
- Mostrar como competição e cooperação coexistem nesses arranjos.

1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Vergara (1998) propõe dois critérios para definir taxionomias de tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Utilizando essa classificação, quanto aos fins a pesquisa será descritiva, pois visará expor “características de determinada população ou de determinado fenômeno” (p.45). E quanto aos meios utilizará levantamentos bibliográficos, investigações documentais e pesquisa de campo.

Na pesquisa de campo, a estratégia de investigação utilizada será o estudo de caso. Segundo Yin (2005, p.24), esta é a estratégia de investigação mais recomendada quando as questões de pesquisa são do tipo “como” e “por que”, quando não há controle sobre eventos comportamentais e quando são focalizados acontecimentos contemporâneos.

Em cada um dos arranjos considerados serão realizadas cinco entrevistas presenciais, baseadas em roteiro semiestruturado. O universo de entrevistados compreenderá empresários mais participativos — inclusive lideranças, como presidentes de associação e de sindicatos patronais —, empresários menos participativos consultores, indivíduos ligados às instituições de apoio ao arranjo. O objetivo com isso será captar diferentes perspectivas acerca dos arranjos considerados.

A construção do roteiro de entrevista será feita com base nos aspectos levantados nas pesquisas bibliográficas, considerados como importantes para caracterizar as relações de cooperação existentes em arranjos de micro e pequenas empresas. O referencial conceitual utilizado para tanto será explicitado na próxima seção.

E, finalmente, em cada arranjo será feita uma observação não participante, isto é, sem interação entre a pesquisadora e o objeto de estudo. O objetivo será captar como se dão, na prática, as dinâmicas de interação entre os empresários dos quatro arranjos considerados.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A fim de responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos mencionados, o estudo se desenvolverá da maneira descrita a seguir.

No Capítulo 2 será discutido o conceito de cooperação. Assim, serão apresentadas diversas abordagens sobre o termo, a fim de entender melhor o que significa e de que

maneira se relaciona com a competição. Também neste capítulo, as relações de cooperação serão apresentadas como, antes de tudo, socialmente construídas. Isso significa que estas relações não representam somente interação técnica, uma vez que são baseadas em valores históricos, culturais e sociais que tornam cada grupo um arranjo de cooperação particular.

No Capítulo 3 a discussão se centrará na cooperação interempresarial propriamente dita. Na verdade, o termo mais preciso seria cooperação interorganizacional, uma vez que essas relações podem abranger também institutos de pesquisa, universidades e o próprio setor público. Mas, por uma questão de simplificação, serão usados termos como cooperação entre empresas, cooperação interempresarial, cooperação interfirmas etc.

Este capítulo será iniciado com uma apresentação da gênese do atual modelo organizacional em redes. Em seguida os arranjos de cooperação interempresariais serão caracterizados segundo seus postulados básicos, objetivos e elementos estruturais. Na seção seguinte, será apresentada uma visão estratégica da cooperação, uma vez que os estudos empresariais tradicionalmente enfatizam apenas os aspectos competitivos das relações entre empresas. Também neste capítulo serão apresentados os aspectos concernentes à coordenação dos arranjos interempresariais e às diversas formas que estes podem adquirir. Por fim, os conceitos de cooperação apresentados no capítulo 2 serão contrastados com o sentido da cooperação presente nas relações entre empresas. O objetivo será verificar em que medida este conceito pode ser aplicado às relações interempresariais.

No Capítulo 4 a discussão acerca da cooperação interempresarial será levada para o ambiente das pequenas empresas. Mais especificamente para as que estabelecem relações de cooperação com suas concorrentes, configurando-se arranjos de cooperação horizontal. Primeiramente os arranjos de cooperação horizontal entre pequenas empresas serão caracterizados, sobretudo quanto à sua diferenciação com relação aos arranjos orquestrados por grandes empresas. Em seguida serão mostrados, especificamente no caso das pequenas empresas, os principais benefícios, motivações e limitações de ingressarem nesses arranjos. Por fim, será apresentado o caso dos aglomerados, ou aglomerações, de pequenas empresas.

O Capítulo 5 será iniciado com uma apresentação da metodologia utilizada na pesquisa de campo e dos critérios utilizados na montagem do roteiro de entrevista. Em seguida,

serão descritos os campos pesquisados e apresentados e analisados os resultados da investigação, segundo os objetivos delineados na seção 1.2.

Finalmente, o Capítulo 6 trará as principais conclusões do estudo. O objetivo será apresentar uma apreciação geral da pesquisa realizada, mencionar suas limitações e propor sugestões de pesquisas futuras.

2 COOPERAÇÃO

Nos estudos organizacionais, o termo cooperação é utilizado de maneira frequente, em geral para caracterizar as relações estabelecidas intra ou interfirmas na busca por complementaridades ou sinergias. No entanto, raramente o termo é devidamente abordado. A provável explicação para isso é que no campo organizacional o tema da cooperação em geral subordina-se ao da competição (THIOLLENT, 2008). Mas, conforme Monteiro (2003, p.14;17), nos processos socioeconômicos existem tantos aspectos competitivos como cooperativos, de forma que se ater apenas a uma dessas dimensões é incorrer em erro estratégico, sobretudo nos dias de hoje.

Para os propósitos deste trabalho, onde a cooperação é o cerne do objeto de pesquisa, é essencial a devida apresentação do seu significado. Não se tem aqui a pretensão de formular uma definição definitiva, mas de apresentar algumas abordagens sobre cooperação, a fim de verificar em que medida ela se aplica ao contexto organizacional. Neste sentido, torna-se importante mostrar também como algumas dessas abordagens relacionam os conceitos de cooperação e competição.

2.1 ABORDAGENS SOBRE COOPERAÇÃO

Segundo Tuomela (2000, p.1), os humanos, enquanto seres sociais, são propensos a cooperar, seja com parentes diretos, grupos próximos ou com grupos estranhos. Sobretudo quando há alguma troca envolvida, como nos negócios. O autor mostra que as causas da cooperação podem ser privadas — quando a decisão sobre cooperar ou não depende das preferências individuais dos participantes, como na abordagem neoclássica de cooperação — ou coletivas — quando a importância do todo supera as partes envolvidas. No primeiro caso, chamado de cooperação tipo I (*I-cooperation*), ou modo “eu” de cooperação, as preferências e objetivos, embora individuais, devem ser compatíveis entre os agentes cooperados, e não há uma meta coletiva. Mas, para atingir suas metas individuais, os agentes atuam de maneira coordenada. No segundo caso, há uma ação coletiva intencional. Para que isso ocorra, necessariamente cada agente deve cooperar voluntariamente, acreditar que os outros do grupo agirão da maneira esperada e entender o ato cooperativo como decorrente da crença em que haverá mútuos

benefícios para todos os envolvidos. É o modo “nós” de cooperação, ou cooperação do tipo G (*G-cooperation*). A cooperação do tipo G, portanto, é não relutante, e envolve confiança entre os agentes.

Para o autor, esta é a cooperação plena, enquanto que a *I-cooperation* seria uma forma mais fraca de cooperação. No primeiro caso, os componentes do grupo compartilham uma mesma meta, e cooperam em prol dela. No segundo, há uma coordenação de ações.

Para Craig (1993, p.11), a cooperação pode ser definida como qualquer comportamento colaborativo que seja direcionado a determinada meta, a qual envolva interesse comum ou expectativa com relação a alguma recompensa. A cooperação pode ser voluntária ou involuntária, formal ou informal, mas deve sempre pressupor que há um objetivo comum almejado por todos os participantes envolvidos.

O autor menciona a teoria comportamental da cooperação, segundo a qual o comportamento cooperativo é estreitamente relacionado às condições ambientais, isto é, depende do encorajamento do ambiente e do grau de aversão às consequências de uma possível falha do ato cooperativo. Assim, segundo a teoria comportamental, a cooperação não é algo inerente ao homem, mas, sim, o produto de determinados incentivos e ameaças. O ato cooperativo pode ser motivado, inclusive, por uma cooperação anterior bem sucedida, em um processo que se retroalimenta. Ou, de outro modo, pode ser desencorajada por uma experiência mal-sucedida de cooperação. Sendo assim, a cooperação não ocorre por puro instinto, uma vez que este, o instinto, ao contrário da propensão a cooperar, não pode ser modificado ao longo do tempo.

Craig (1993, p.11-14) estabelece cinco tipologias de cooperação:

- 1) Cooperação automática: é a cooperação feita de maneira não planejada e muitas vezes sem que os próprios participantes percebam. É o caso, por exemplo, de pessoas andando nas ruas e tomando cuidado para não esbarrarem umas nas outras. Esse tipo de cooperação não exige uma comunicação formal.
- 2) Cooperação espontânea: é a que ocorre entre indivíduos que possuem laços pessoais fortes, como familiares ou amigos.
- 3) Cooperação tradicional: é a que resulta de normas sociais, de atitudes consideradas morais pela comunidade, como, por exemplo, reunir donativos para uma região atingida por uma enchente.

- 4) Cooperação direcionada: é a que ocorre quando pessoas são direcionadas a cooperar para que determinada meta seja alcançada, como ocorre nos exercícios militares.
- 5) Cooperação contratual: é a cooperação formal e voluntária, baseada em acordos estabelecidos entre indivíduos a fim de empreenderem esforços conjuntos para atingirem determinada meta.

Ao tratar da natureza da cooperação, o autor discute também os conceitos de conflito e competição, mostrando como se relacionam ao conceito de cooperação (CRAIG, 1993, p.14-18). Para o autor, conflito, em algumas situações, pode ser o oposto de cooperação, mas na maioria das vezes é possível que ambos coexistam dentro de um grupo ou entre grupos. Assim, conflito é um conceito independente do conceito de cooperação, podendo, ainda, ser o mecanismo indutor de um processo cooperativo. Ou, de outra forma, em um determinado grupo onde o nível de conflito é baixo, pode ser também que o nível de cooperação seja baixo. Esse é o caso de grupos onde ocorrem poucas interações entre os seus membros. É possível também observar grupos onde há alto grau de conflito e também alto grau de cooperação. Nesses grupos, os relacionamentos são instáveis, porém intensos e muitas vezes criativos.

A competição, para Craig (1993, p.17), seria um subtipo de conflito. Ela pode ser considerada o oposto de cooperação quando há dois atores em um jogo de tipo “ganha-perde”, isto é, quando só é possível que um vença se o outro perder. Mas pensando em grupos maiores, com mais de dois membros, a relação entre estes conceitos se torna mais complexa, tornando-se um independente do outro. O autor dá o exemplo de atletas que competem em esportes individuais, como a natação. Nesse caso, de fato, a vitória de um significa a derrota de outro. Mas em uma equipe (de futebol, por exemplo), é possível que os membros compitam entre si — a fim de obter mais prestígio, melhor salário, etc. —, e ao mesmo cooperem em prol de uma meta em comum, que é a vitória do time. Nesse caso, a competição entre os jogadores pode, inclusive, aumentar as chances de que o projeto cooperativo, o time, torne-se bem sucedido. Assim, este não pode ser um exemplo de jogo tipo “ganha-perde”.

Ao apresentar a teoria da troca social, Craig (1993, p.7) coloca ênfase no aspecto da confiança nos atos cooperativos. Segundo essa corrente de pensamento, é a confiança na

reciprocidade do outro que faz com que a cooperação aconteça e se perpetue. Também Gambetta (1996) dá especial atenção ao aspecto da confiança quando trata da cooperação. Para o autor, “é a confiança na disposição de outros agentes de cumprir suas obrigações ‘contratuais’ que é crucial para a cooperação” (GAMBETTA, 1996, p.119). Isto é, a confiança no indivíduo A que fará com que o indivíduo B se envolva em uma cooperação com ele.

Gambetta (1996) considera que a cooperação exige que os participantes envolvidos estejam de acordo com relação a um conjunto de regras que devem ser respeitadas durante a ação conjunta. Não necessariamente essas regras devem estar explícitas em uma comunicação formal. Elas podem ser decorrentes “da própria interação, por tradição, experiência anterior com sucesso, tentativa e erro ou processos evolutivos” (GAMBETTA, 1996, p.119).

Outra abordagem importante acerca da cooperação é a presente no trabalho de Kropotkin (1902). Para o autor, não somente a competição leva à evolução, mas também a cooperação é condição necessária para esse processo. Esta abordagem, conhecida como teoria de ajuda mútua, mostra que as espécies, humanas e não humanas, não só competem para sobreviver como também, e principalmente, cooperam para sobreviver.

A teoria de ajuda mútua foi formulada a partir de viagens de Peter Kropotkin pela Ásia no final do século XIX. O autor notou que indivíduos da mesma espécie não somente travavam lutas ferozes, disputando os mesmos meios de subsistência. Ao contrário, havia um grande esforço para a perpetuação das espécies. E aquelas que mais praticavam a cooperação eram as que tinham vida mais longa, acumulando experiência, alcançando maior desenvolvimento intelectual e se tornando cada vez mais propensas à socialização. As espécies antissociais, ao contrário, eram as que estavam fadadas ao declínio e à extinção.

Kropotkin (1902) fez, então, um paralelo dessas observações com os agrupamentos humanos, existentes desde a idade da pedra, na forma de clãs ou tribos. E concluiu que os períodos em que a humanidade mais progrediu, seja nas artes, na indústria ou nas ciências, foram os momentos em que mais praticaram ajuda mútua. Essa perspectiva contestaria, portanto, aquela que aponta a competição e o individualismo como motores do desenvolvimento. Ao contrário, no âmbito organizacional foram os mecanismos de incentivo à cooperação que levaram ao progresso industrial.

Segundo Craig (1993),

de acordo com a teoria da ajuda mútua, a cooperação é baseada na premissa que apenas os mais fortes sobrevivem, não individualmente, mas como espécies. Quanto maior o grau de ajuda mútua, mais obstáculos o grupo está apto a enfrentar, e mais ele pode se desenvolver e suplantar ameaças à sua existência. (CRAIG, 1993, p.6; tradução nossa)

Craig (1993) aponta que quando a cooperação é vista como ideologia ou valor ético, sem dúvida pode ser tratada com oposta à competição, a qual normalmente é associada ao individualismo. Mas, citando Kohn (1986, apud CRAIG, 1993, p.18), faz uma importante ressalva a este respeito: cooperação não pode ser confundida com altruísmo. A cooperação é uma escolha pragmática, decorrente do entendimento de que atuar em conjunto a fim de alcançar um objetivo em comum é uma alternativa superior a agir de maneira isolada. Já o altruísmo não exige recompensa. Ainda segundo este autor, a ideia de que cooperação e competição são conceitos opostos decorre de alguns mitos: o mito de que a competição faz parte da natureza humana sendo, portanto, inevitável; o mito de que é a competição que nos motiva a sermos cada vez melhores; e o mito de que é a competição que constrói o nosso caráter, uma vez que é ela que gera autoconfiança.

A visão neoclássica de cooperação, que utiliza a Teoria dos Jogos para modelar situações onde há incerteza com relação ao comportamento dos outros agentes e conflitos de interesses, mostra que a cooperação, ao tornar mais estáveis os envolvidos no jogo, pode ser um arranjo para se competir ainda mais (AXELROD, 1997). Segundo esta abordagem, a progressiva interação e reciprocidade (*tit for tat*) entre os indivíduos e o temor de uma retaliação caso não atendam ao comportamento socialmente esperado levam à cooperação. E esta, ao reduzir conflitos e propiciar a evolução, se torna um fator de competitividade. Sendo assim, segundo esta abordagem é perfeitamente possível que cooperação e competição coexistam.

Fiani (2006) também utiliza a Teoria dos Jogos para modelar relações de cooperação. O autor mostra que embora a situação em que um agente coopera e o outro agente não coopera traga vantagem imediata para o agente não cooperativo, o que estimula a ocorrência de comportamentos oportunistas, a provável situação seguinte, que é a de não cooperação de ambas as partes, é o pior resultado possível, em termos de aumentos de custos de transação (referentes aos mecanismos de garantia de cumprimento dos

acordos), redução de oferta de bens e serviços, e queda do bem-estar social (FIANI, 2006, p.279-280). Assim, ao longo do tempo, a tendência é que os agentes ajam, mutuamente, de forma cooperativa.

A cooperação pode ter, ainda, um sentido ideológico, referindo-se à prática das organizações cooperativas ou das sociedades cooperativadas. Para Desroche (2006), quando se fala em cooperação o que está em jogo é uma causa solidária, e não a pura conciliação de interesses para obter um resultado benéfico para todos.

Da mesma forma, para Abdalla (2002) o princípio cooperativo tem um cunho ideológico, representando a única possibilidade de sobrevivência da sociedade. Para o autor, a cooperação está na essência antropológica do homem e o nascimento de uma sociedade cooperativada seria tão somente um reencontro com essa natureza.

Abdalla (2002) também discute a relação entre cooperação e competição. Para o autor, a cooperação se contraporía totalmente à troca competitiva, sendo a afirmação da cooperação “necessariamente revolucionária”. Isso porque uma sociedade cooperativada obedece a princípios diversos aos da troca competitiva, possuindo uma construção teórica, ontologia e éticas próprias (ABDALLA, 2002, p.100).

Numa economia cooperativada, a meta final da produção não pode ser a acumulação de lucros nas mãos de umas poucas pessoas, pois, nessa lógica produtiva, não há lugar para a figura de alguns ou de um, senão que todos são concebidos como participantes e proprietários da produção (ABDALLA, 2002, p.113).

No entanto, o autor diferencia a competição enquanto um fim em si mesma, a qual seria antinatural, da competição enquanto meio de se alcançar uma determinada meta. Neste último caso é possível, sim, falar de competição em uma sociedade cooperativada. Além disso, o autor defende que as trocas, quando complementares, não ferem os princípios da racionalidade cooperativa. Ao contrário, nesses casos, “os indivíduos se sustentam justamente na integração da coletividade, e mantêm seus laços de intersustentabilidade pelas relações de trocas” (ABDALLA, 2002, p.126).

As abordagens sobre cooperação aqui apresentadas, embora com focos diferentes, apresentam aspectos que merecem destaque. Primeiramente, o de que uma situação cooperativa está ocorrendo quando dois ou mais atores (indivíduos, animais, organizações, países, etc) empreendem esforços conjuntamente a fim de atingir

determinado objetivo, mutuamente benéfico. Além disso, cooperação pressupõe reciprocidade e partilhas justas, e decorre da percepção, instintiva ou pragmática, de que a sobrevivência será facilitada se a ação for coletiva e não isolada.

Outro aspecto tratado na literatura sobre cooperação é a relação do seu conceito com o de competição. Em grande parte das referências estudadas, cooperação e competição são vistas como dimensões que coexistem. Levando para o terreno das organizações, o ato cooperativo se justifica pelo fato de que, mesmo baseadas em competitividade, as atividades econômicas necessitam também de algumas formas de cooperação para se tornarem viáveis. Assim, o que se observa são formas de cooperação articuladas com formas de competição².

Merece destaque também a visão da cooperação como fenômeno dinâmico, que se retroalimenta através das interações entre os parceiros, podendo se fortalecer ou enfraquecer ao longo do tempo, de acordo com o resultado das experiências realizadas. Pensando, hipoteticamente, em duas empresas iniciando algum tipo de parceria, a princípio não se tem muita certeza do comportamento que o outro, o parceiro, terá. Mas uma experiência bem-sucedida encorajará a próxima, ou, então, após uma experiência mal-sucedida provavelmente a parceria será desfeita: “observa-se a história do comportamento dos parceiros, ao se avaliar a conveniência de prosseguir com a relação” (FIANI, 2006, p.260).

Por fim, relações de cooperação dependem fundamentalmente da confiança na reciprocidade do outro (TUOMELA, 2000; CRAIG, 1993; GAMBETTA, 1996). Ou, de outra forma, que o parceiro não agir de maneira oportunista.

Algumas abordagens organizacionais têm procurado vincular o surgimento das instituições ao ambiente social onde se inserem, introduzindo as relações sociais e organizacionais na análise do sistema econômico. Assim, antes de apresentar a visão econômica dos arranjos de cooperação entre empresas (foco dos próximos capítulos), na próxima seção será mostrado como as estruturas sociais podem potencializar ou limitar a cooperação e os ganhos advindos dela.

² Nota de aula da disciplina Organização e Cooperação, ministrada no período de abril a maio de 2008 pelo prof. Michel Thiollent, no Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UF RJ.

2.2 NATUREZA SOCIALMENTE CONSTRUÍDA DA COOPERAÇÃO

Coleman (1990, p.301) aponta que há um equívoco perpetrado pelas teorias econômicas clássicas e neoclássicas e pela filosofia política, desde o século XVII, de que a sociedade seria composta por indivíduos independentes, cada qual agindo de maneira independente para atingir metas que visam somente o interesse próprio. Essa visão decorreria da supervalorização da autonomia ganha pelos indivíduos com a modernização, a qual teria descolado a esfera econômica da esfera social. Assim, o funcionamento da economia estaria à parte do restante da sociedade, sendo as transações entre os indivíduos regidas tão somente pelo objetivo de ganho individual, não sofrendo qualquer influência da organização social (GRANOVETTER, 1985).

No entanto, mais recentemente diversas abordagens têm procurado entender o efeito das organizações sociais nas instituições. Estas surgiram do entendimento do homem como ser social, imerso em uma realidade que caracteriza e particulariza as instituições nela presentes. Essa é notadamente a visão de Granovetter (1985), segundo a qual o comportamento dos indivíduos e o surgimento das instituições sofrem influência das relações sociais. É o que chama de o argumento do *embeddedness*, ou enraizamento, das relações econômicas entre indivíduos e entre organizações nas relações sociais existentes³. A estrutura social “é a chave para entender como as instituições existentes chegaram ao seu estado atual” (GRANOVETTER, 1985, p. 505, *tradução nossa*).

Segundo este argumento, são as redes de relações sociais que geram confiança e desencorajam más condutas, e não os contratos que regem os arranjos institucionais. Assim, na hora de escolher seus parceiros, os agentes preferem confiar naqueles com reconhecida boa reputação, ou naqueles indicados por seus parceiros, ou, ainda, naqueles com quem já se relacionaram de maneira bem sucedida anteriormente. E não em arranjos institucionais que garantam, explicitamente ou implicitamente, proteção contra o oportunismo — definido pelo autor como “a busca pelo interesse próprio de maneira maliciosa” (GRANOVETTER, 1985, p.487; *tradução nossa*).

³ Granovetter (1985) critica tanto as abordagens nas quais o homem é subsocializado (*undersocialized*) — referindo-se à visão dos indivíduos e instituições como independentes das relações sociais—, como a de homem supersocializado (*oversocialized*) — referindo-se à visão do comportamento humano e do surgimento das instituições como “escravos” de uma estrutura social, como se o fato de pertencerem a determinada organização social os tornassem fadados a ser ou se comportar de determinada maneira.

O argumento de *embeddedness* de Granovetter (1985) também foi utilizado por Lin (1999) para explicar o uso das relações sociais para o alcance de determinadas metas. Para o autor, o investimento em capital social — os “recursos enraizados em uma estrutura social, os quais são acessados ou mobilizados em ações deliberadas” (LIN, 1999, p.35, *tradução nossa*) — é o investimento em relações sociais com a expectativa de algum benefício. Assim, indivíduos se engajam em redes sociais a fim de obter ganhos.

Lin (1999) destaca quatro fatores que explicam a ampliação dos ganhos proporcionada pelos recursos enraizados em uma rede social:

- 1) Informação: em uma rede social, informações estratégicas fluem de maneira mais fácil;
- 2) Influência: um grupo possui maior peso nos processos decisórios do que um indivíduo;
- 3) Credencial social: membros de determinada rede são reconhecidos como capazes de oferecer recursos diferenciados;
- 4) Reforço: as relações sociais afirmam o mútuo reconhecimento entre os membros do grupo e a identidade dos indivíduos, os quais compartilham interesses e recursos similares.

Assim como Lin (1999), Coleman (1990, p.304) considera que o capital social facilita o alcance de determinadas metas, as quais dificilmente seriam atingidas sem ele, ou a custos muito maiores. Como formas de capital social, destaca as obrigações, isto é, o sentimento de dever retribuir uma ajuda, as expectativas (de que uma ajuda será retribuída) e o grau de confiança presente na estrutura das relações sociais. Para Coleman (1990, p.306) um grupo cujos membros depositem confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiança.

Em sua abordagem sobre capital social, Bourdieu (1986) também enfatiza os ganhos obtidos pelos indivíduos por fazerem de grupos ou redes, nos quais os membros compartilham atitudes e valores. Para o autor, capital social é

o conjunto de recursos efetivos e potenciais relacionados à participação em uma rede durável de relacionamentos, mais ou menos institucionalizados, de

mútuo conhecimento e reconhecimento — ou em outras palavras, a ser membro de um grupo — a qual proporciona a cada um dos seus participantes o suporte de um capital de posse coletiva... (BOURDIEU, 1986, p. 248; tradução nossa)

Estar em uma rede de relacionamentos proporciona aos seus membros retornos materiais e também simbólicos, como os gerados por se estar conectado a um agente de prestígio. Fazer parte de uma rede de relacionamentos, para o autor, também é uma forma, deliberada ou não, de reduzir as incertezas sobre ganhos materiais e simbólicos.

A rede de relacionamentos é o produto de estratégias de investimento, individuais ou coletivas, conscientes ou inconscientes, destinadas a estabelecer ou reproduzir relacionamentos sociais diretamente utilizáveis no curto ou longo prazo, isto é, a transformar relacionamentos circunstanciais, como os com vizinhos, colegas de trabalho, ou parentes, em relacionamentos ao mesmo tempo necessários e eletivos, implicando em obrigações duráveis subjetivamente percebidas (sentimento de gratidão, respeito, amizade, etc.) ou institucionalmente garantidas (direitos). (BOURDIEU, 1986, p.249; tradução nossa)

Para Putnam (2002, p.177), capital social são as características da organização de uma sociedade, as quais facilitam ações coordenadas e, dessa forma, aumentam a sua eficiência. O autor destaca a reciprocidade — “uma contínua relação de troca que a qualquer momento apresenta desequilíbrio ou falta de correspondência, mas que supõe expectativas mútuas de que um favor concedido hoje venha a ser retribuído no futuro” (PUTNAM, 2002, p.181) —, a participação cívica e a interação entre os membros de uma determinada organização social como importantes componentes do capital social.

Assim, quanto maior a confiança de que um ato será retribuído, quanto maior a troca entre os agentes e quanto mais desenvolvidos os sistemas de participação, menor a probabilidade de que ocorram comportamentos oportunistas e maior a probabilidade de que os indivíduos cooperem em benefício mútuo. Os sistemas de participação cívica, em particular, têm o importante papel de aumentar os custos de comportamentos oportunistas, de estabelecer regras de reciprocidade, de fomentar a comunicação e o fluxo de informações, de propagar o sucesso de ações coletivas e de, por todos esses fatores, reduzir as incertezas. Portanto, é o estoque de capital social em uma

determinada sociedade que potencializa a cooperação. “A cooperação voluntária é mais fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital social sob a forma de regras de reciprocidade e sistema de participação cívica” (PUTNAM, 2002, p.177).

Putnam (2002, p.180) dá especial destaque à confiança, a qual, segundo o autor, é componente básico do capital social e emana das regras de reciprocidade e dos sistemas de participação cívica. Segundo o autor, a confiança é uma das formas de capital social que aumenta com o uso e se destrói com o desuso.

Também Vlaar *et al.* (2007) analisam os círculos viciosos e virtuosos da confiança, mais especificamente focando o âmbito interorganizacional. Para os autores — segundo os quais confiança é não somente a crença na habilidade do parceiro de realizar as metas traçadas, mas também a crença nas suas boas intenções e na sua aceitação dos valores interorganizacionais — um nível inicial muito baixo de confiança ou um nível inicial muito alto de desconfiança têm impacto negativo sobre o desempenho interorganizacional. Isso porque se o nível de confiança em uma relação deste tipo é insuficiente, os agentes evitarão compartilhar perspectivas e conhecimentos, e as ações coletivas serão inócuas na criação de valor. E quanto pior o desempenho interorganizacional nos estágios iniciais da cooperação, maior a queda da confiança nos estágios subsequentes, pois a tendência, nesse caso, será culpar o parceiro pela discrepância entre o desempenho efetivo e o desempenho esperado.

As visões aqui apresentadas mostram como as estruturas sociais, cujas características são dinâmicas, socialmente determinadas e idiossincráticas, podem interferir nos modos de organização das atividades econômicas. Dessa forma, considerou-se importante fazer a ressalva de que as relações de cooperação entre empresas, as quais serão discutidas nos próximos capítulos, são mais do que pura interação técnica (THIOLLENT, 2008). Elas são, antes de tudo, relações sociais. Sendo assim, envolvem um sistema complexo, composto por aspectos estruturais, cognitivos, institucionais e valorativos — como costumes, reciprocidade, compartilhamento de valores e normas, graus e formas de difusão das informações, confiança, nível de participação cívica, etc. — que são determinantes na maneira como essas relações se estabelecem e evoluem ao longo do tempo.

3 COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Os estudos tradicionais sobre comportamento empresarial em geral são influenciados pelo o que Ford *et al.* (2002) chamaram de três mitos: o Mito da Ação, o qual compreende os negócios como apenas a ação de uma empresa e a reação de outra; o Mito da Independência, o qual compreende a empresa como agente que faz a sua própria análise do ambiente empresarial e, assim, desenvolve e implementa a sua própria estratégia baseada em seus próprios recursos; e o Mito da Completude, o qual compreende a empresa como um agente autossuficiente, que combina seus próprios recursos com base unicamente em suas competências internas e deficiências.

No entanto, as empresas são, na realidade, muito mais interdependentes do que sugerem os três Mitos empresariais descritos por Ford *et al.* (2002). Como os autores apontam, as empresas são agentes que interagem de forma ativa entre si, compartilhando os recursos, as competências e as tecnologias necessárias para que superem, coletivamente, suas limitações. As empresas, em conjunto, vendem, fornecem, trocam informações e desenvolvem tecnologias, de maneira que essa interdependência faz com que as suas decisões e ações sejam fortemente influenciadas pelos seus relacionamentos cooperativos.

Dessa maneira,

a imagem de atores atomizados competindo por lucro uns contra os outros em um mercado impessoal é crescentemente inadequada em um mundo onde as firmas se encontram enraizadas em redes de relacionamentos sociais e profissionais com outros atores organizacionais. (GULATI *et al.*, 2000, p.203; tradução nossa)

3.1. GÊNESE DO MODELO ORGANIZACIONAL EM REDES

Nos anos de 1980, algumas novas trajetórias começaram a ser observadas nas estratégias organizacionais. O principal objetivo das transformações observadas a partir de então foi tornar as empresas mais flexíveis, capazes de reagir rapidamente às incertezas advindas do seu ambiente econômico, tecnológico e institucional (CASTELLS, 1999, p.175). Conforme observado por Miles e Snow (1986), o período que precedeu este foi marcado pelo declínio da produtividade e pela falência de grandes

empresas, o que fez com que as sobreviventes tivessem que repensar suas abordagens competitivas. Assim, novas formas organizacionais tiveram que ser criadas para dar conta das novas condições ambientais — dentre elas, a globalização dos mercados e a decorrente intensificação da concorrência (BRITTO, 2002).

Uma das transformações organizacionais observadas foi a transição da produção em massa para a produção flexível. O modelo de produção em massa baseava-se em produção padronizada e mecanizada em linhas de montagem. Essa estrutura exigia investimentos de grande porte e alto grau de controle. Portanto, os mercados de ponta eram dominados pelas grandes empresas verticalizadas, as quais adotavam o método taylorista de administração. No entanto, quando

a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível; quando os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de serem controlados; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso [...]. O sistema produtivo flexível surgiu como uma possível resposta para superar essa rigidez. (CASTELLS, 1999, p.176)

Citando Britto (2002), transformações tecnológicas, de demanda e de mercados fizeram com que a especialização flexível passasse a ser o princípio organizador das atividades.

Outras importantes transformações apontadas por Castells (1999, p.176), bastante relacionadas à anterior, foram a crise das estruturas industriais verticalizadas e do gerenciamento hierárquico, e a ascensão das empresas de pequeno porte, por sua estrutura mais leve e, portanto, mais adequada ao modelo de produção flexível. O autor faz, a esse respeito, a importante observação de que o ganho de dinamismo das empresas de pequeno porte deve-se também ao seu controle pelas grandes empresas, as suas subcontratantes.

Com relação ao gerenciamento hierárquico, Castells (1999, p.178) aponta a difusão do método “toyotista” japonês, baseado na multifuncionalidade da mão de obra e na alta cooperação intra e interempresarial, como outra importante evolução organizacional. Esse método tem como características o envolvimento de todos os trabalhadores no processo produtivo através da formação de equipes de trabalho, o ganho de autonomia do “chão de fábrica” para a tomada de decisões, encurtando a distância entre a gerência

(concepção) e o operacional (execução) das empresas, e a criação de uma rede de cooperação estreita entre empresas produtoras e fornecedoras.

Por fim, Castells (1999, p.181) aponta como importante transformação organizacional, no sentido de uma maior flexibilidade, a conexão entre empresas, na forma de redes multidirecionais entre empresas de pequeno e médio porte, redes de licenciamento e subcontratação orquestradas por grandes empresas e alianças corporativas estratégicas entre grandes empresas. Para, Castells (1999),

a grande empresa nessa economia não é — e não mais será — a grande empresa autônoma e autossuficiente. [...] Suas operações reais são conduzidas com outras empresas: não apenas com as centenas ou milhares de empresas subcontratadas ou auxiliares, mas dezenas de parceiras relativamente iguais, com as quais ao mesmo tempo cooperam e competem... (CASTELLS, 1999, p.184)

Todas essas novas tendências organizacionais que se difundiram a partir da década de 1980 são facetas independentes de um mesmo processo, que é a intensificação da concorrência, a crise das grandes estruturas verticalizadas de produção em massa e a ascensão dos modelos organizacionais em redes. Com isso, o próprio enfoque das políticas industriais postas em prática em diversos países passou a privilegiar projetos cooperativos (BRITTO, 2002).

Conforme destacaram Balestrin e Verschoore (2008, p.29), relações de cooperação entre empresas não são um fenômeno novo. Mas este modelo organizacional sem dúvida ganhou muita força nas últimas décadas. A integração das empresas em redes passou, assim, a ser a nova forma de concorrência. São as relações de cooperação entre empresas que permitem que elas dividam custos e riscos, tornando, assim, muito mais intensa a criação de oportunidades e a circulação de informações neste âmbito. Em contrapartida, o isolamento, mesmo em se tratando de uma empresa de grande porte, torna difícil a sobrevivência. Assim, ainda que as empresas preservem culturas organizacionais próprias, a tendência é cada vez mais fortalecer laços de parceria com outras organizações (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.34).

Alguns autores atribuem este impulso às tecnologias de informação e comunicação (TIC). Para Riemer e Klein (2006), por exemplo, a recente proliferação das redes deve-se à ampliação da escala e escopo das firmas a qual, por sua vez, resulta da

intensificação das inovações tecnológicas. Também para Britto (2002), a consolidação de um paradigma tecnológico baseado em novas TICs facilitou muito a interação entre os agentes.

A este respeito, Castells (1999, p.188) salienta que as transformações organizacionais na verdade precederam as transformações tecnológicas. No entanto, estas foram decisivas para o fortalecimento do modelo organizacional em redes, seja aproximando firmas dispersas para atuarem em conjunto, seja intensificando a troca de informações, seja servindo como o próprio fim das atividades coletivas.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DOS ARRANJOS DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Poulimenakou e Klein (2006) definem os arranjos de cooperação entre firmas como “uma complexa constelação de agentes com o propósito de organizar atividades econômicas através da coordenação e cooperação interfirmas” (POULYMENAKOU e KLEIN, 2006, p.4; *tradução nossa*). São arranjos interempresariais onde o jogo é cooperativo (GRANDORI e SODA, 1995).

Os arranjos de cooperação entre empresa caracterizam-se, assim, e em primeiro lugar, pela interdependência entre as empresas que os compõem. Esta interdependência baseia-se na interação e na cooperação entre os seus membros e exige algum tipo de coordenação a fim de por em prática ações coletivas.

Para Balestrin e Verschoore (2008), os arranjos de cooperação têm como principal objetivo reunir diversas capacitações, o que permitirá que as empresas que os compõem sejam mais competitivas através de ações conjuntas, como o enfrentamento de dificuldades comuns e a busca de soluções coletivas. Segundo esta visão, as redes facilitam a realização de ações coletivas e as transações de recursos para realizar atividades complementares (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.79).

Segundo Britto (2002) uma das abordagens da ciência econômica acerca dos arranjos interempresariais utiliza a perspectiva das externalidades geradas e dos efeitos alocativos destas externalidades sobre produtores e consumidores. Essa perspectiva ressalta os aspectos da interdependência e da compatibilidade entre os agentes de uma rede, no que diz respeito à produção e à demanda.

Uma outra perspectiva adotada pela ciência econômica, ainda segundo Britto (2002), é a da rede enquanto instituição capaz de coordenar atividades econômicas. A rede interempresarial, enquanto instituição, é dotada de certo grau de auto-organização, isto é, de estrutura e mecanismos de coordenação próprios capazes de, endogenamente, induzir processos de transformação. Dessa forma, é relativamente autônoma em relação a forças externas. Essa visão também é compartilhada por Baker (1992), para quem a rede é uma “*self-designing organization*”, no sentido de que, através da interação de problemas, recursos e pessoas, possui flexibilidade e adaptabilidade suficientes para se moldar a cada novo projeto.

Para Britto (2002), a estrutura de um arranjo interempresarial possui quatro elementos morfológicos: i) os nós, que podem ser as empresas pertencentes ou as atividades pela qual cada empresa é responsável no âmbito do arranjo; ii) as posições, que referem-se ao lugar de cada empresa na divisão de trabalho do arranjo; iii) as ligações; as quais compreendem os aspectos qualitativos e quantitativos dos relacionamentos no arranjo; e iv) os fluxos, que se referem aos bens tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (informacionais) que circulam pelos nós.

Os aspectos quantitativos do elemento morfológico “ligações” referem-se basicamente à densidade de um arranjo — se é disperso (número limitado de ligações entre os nós) ou saturado (cada nó está ligado a quase todos os demais) — e ao seu grau de centralização — no limite, muitos nós não ligados entre si, mas ligados a um mesmo nó. E os aspectos qualitativos dizem respeito à formalização contratual dos relacionamentos e aos seus efeitos em termos de coordenação do arranjo, de prevenção a comportamentos oportunistas e de motivação à adoção de um comportamento eficiente. As ligações, em termos qualitativos, referem-se também ao conteúdo dos relacionamentos, os quais podem ter diferentes tipos de complexidade. Por exemplo, e indo do mais simples ao mais complexo: ligações que se restringem ao plano mercadológico; ligações que envolvem a integração de etapas da cadeia produtiva, o que exige uma maior compatibilidade técnico-produtiva entre os nós; e ligações que visam inovações tecnológicas, envolvendo a integração de conhecimento e competências (BRITTO, 2002).

Uma análise dos fluxos tangíveis e intangíveis também possibilita importantes caracterizações de um arranjo entre empresas. Assim, empresas em rede encontram-se mais articuladas, realizam transações entre si mais frequentemente e muitas vezes

adaptam o seu processo produtivo aos propósitos da rede, tornando, dessa forma, os seus ativos cada vez mais específicos ao arranjo. Além disso, a circulação de conhecimentos, competências e informações no âmbito de um arranjo torna esse ambiente mais competitivo e propício a atividades de inovação. Britto (2002) se refere a esse aprendizado coletivo como um *pool* social de conhecimentos comerciais, gerenciais, mercadológicos e tecnológicos.

3.3. VISÃO ESTRATÉGICA DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL

Os estudos sobre estratégia empresarial tradicionalmente buscam saber o porquê das firmas diferirem quanto à sua conduta e à sua lucratividade. Nesses estudos, as empresas são tratadas como entidades autônomas e estritamente competitivas, sendo exatamente a competição o que orienta a sua estratégia e o que explica seus resultados financeiros.

Essa visão, segundo Gulati *et al.* (2000), é equivocada, na medida em que desconsidera a firma como entidade pertencente a uma extensa rede de relacionamentos, verticais e horizontais, a qual lhe provê acesso a informações, mercados, tecnologias e recursos que são fundamentais na sua conduta e na sua lucratividade. Assim, as relações de uma empresa com outras organizações são, simultaneamente, competitivas e cooperativas. Parte dos seus resultados se origina de recursos próprios, parte se origina da rede de relacionamentos a qual pertence, a qual Gulati *et al.* (2000) referem-se como espaço relacional.

No espaço relacional de uma rede as firmas acessam oportunidades e informações que lhes conferem um diferencial estratégico. Neste sentido, os autores dão especial atenção ao capital social criado no âmbito de uma rede de cooperação entre empresas como recurso inimitável e que, portanto, é estratégico. “Os relacionamentos que uma firma estabelece são ativos únicos e inimitáveis” (GULATI *et al.*, 2000, p. 212; *tradução nossa*).

Miles e Snow (1986) destacam que, do ponto de vista da empresa que compõe o arranjo, estar em uma rede significa a possibilidade de buscar uma competência diferenciada, uma vez que os demais parceiros podem complementar a sua cadeia de valor. Além disso, em um arranjo interempresarial cada membro controla o outro, mesmo que implicitamente, uma vez que o resultado de cada um depende fundamentalmente do

desempenho do outro. Assim, do ponto de vista da rede como um todo, há uma motivação geral para que todos atuem da melhor maneira possível e um efeito de sinergia muito importante.

Também para Jarrillo (1998) o estabelecimento de relações de cooperação com outras firmas é um recurso estratégico do qual lançam mão a fim de atingirem níveis mais confortáveis de competitividade.

Eu vejo redes estratégicas como arranjos de longo prazo entre organizações com fins lucrativos, distintas, mas relacionadas, com o objetivo de alcançar ou garantir posição competitiva *vis a vis* seus competidores fora da rede. (JARILLO, 1998, p.32)

Para analisar a dimensão estratégica das redes de cooperação interfirmas, Jarrillo (1998) recorreu a Williamson (1975, apud JARILLO, 1998), o qual considera dois modos alternativos de organização das atividades econômica de uma firma: mercados e hierarquias. Assim, se há diversas firmas no mercado produzindo bens relativamente similares, a maneira mais eficiente de funcionar é se especializar em determinada etapa do processo produtivo e “comprar” no mercado as etapas complementares. O modo “mercados” de organização das atividades econômicas, portanto, envolve a subcontratação de etapas da cadeia de valor de uma firma. No entanto, a aquisição de produtos nos mercados representa também custos de transação — inclusive os relacionados à ocorrência de comportamentos oportunistas — que em muitos casos tornam esse modo de organização ineficiente. Assim, diante de custos de transação elevados, o modo “hierarquia” de organização torna-se o mais eficiente. Neste caso, as firmas integram atividades em vez de subcontratá-las, optando por um modo de organização menos arriscado e que inclui todas as etapas do processo produtivo.

A opção entre os modos “mercados” e “hierarquia” de organização depende, em suma, dos custos de transação envolvidos, os quais, por sua vez, são determinados pela frequência das transações, pelo grau de especificidade dos ativos produtivos (físicos e humanos) necessários e pelo grau de incerteza envolvida (WILLIAMSON, 1979). Assim, processos que envolvam transações frequentes, investimentos em ativos específicos e alto grau de incerteza representam custos de transação elevados, o que leva a um modo hierarquia de organização (WILLIAMSON, 1975, apud JARILLO, 1998)

Ouchi (1980, apud JARILLO, 1998) acrescentou a esta categorização mais um aspecto: a convergência de metas entre as empresas. Assim, uma hierarquia onde as firmas integradas tenham baixo grau de convergência de metas resulta em um modo “burocracia” de organização. E uma hierarquia onde as firmas tenham alto grau de convergência de metas resulta em um modo “clã” de organização. Neste último caso, os custos de transação seriam quase eliminados pelo alto grau de confiança existente entre os agentes.

Jarillo (1998) também embutiu este aspecto no modo “mercados” de organização das atividades econômicas. Assim, se as firmas possuem baixo grau de convergência de metas, se está diante de um “mercado clássico”. Já se as firmas do mercado possuem alto grau de convergência de metas, buscando coletivamente a criação de valor, se está diante do que Jarillo (1998) chamou de rede estratégica. Assim, os modos de organização dependem não só do tipo de organização formal existente (hierarquia ou mercados), como também do tipo de relacionamento estabelecido entre as firmas (cooperativo ou não-cooperativo). A Figura 1 resume esta análise:

		Tipo de relacionamento	
		<i>Jogo "ganha-perde" ou jogo de "soma zero"</i>	<i>Jogo "ganha-ganha" ou jogo de "soma positiva"</i>
Forma legal	<i>Mercado</i>	Mercado clássico	Rede estratégica
	<i>Hierarquia</i>	Burocracia	Clã

Figura 1: Modos de organização das atividades econômicas

Fonte: Jarillo (1998, p.34; *tradução nossa*)

Por essa categorização, vê-se que as redes de cooperação interfirmas guardam a flexibilidade dos mercados, mas podem ser um modo de organização mais eficiente, uma vez que custos de transação são minimizados pelo comportamento cooperativo de seus participantes. Neste caso, o jogo é do tipo “ganha-ganha”, ou de “soma positiva”, pois o ganho de vantagem competitiva de uma empresa não resulta da perda de vantagem competitiva da outra. Ao contrário, as empresas criam valor conjuntamente, sendo os benefícios da cooperação também coletivos.

A eficiência econômica dos quatro modos de organização das atividades econômicas propostos por Jarillo (1998) pode ser entendida segundo a relação existente entre os custos internos de produção de uma empresa e os custos externos totais, que são a soma dos custos externos de subcontratação e os custos de transação. Assim, se os custos internos de produção de uma empresa são menores que os custos externos totais, a melhor opção, para todos os competidores, é o modo hierárquico de organização (ou então, sair do negócio). Mas se os custos de transação forem reduzidos a tal ponto que os custos externos totais se tornem menores que os custos internos de produção, as etapas produtivas não serão integradas e a empresa se tornará mais competitiva que suas concorrentes. A ideia é que as firmas que cooperam entre si podem minimizar os custos de transação envolvidos na “captação” da eficiência dos seus parceiros. Em contrapartida, diante de custos de transação elevados, as empresas optam por não usufruir dos benefícios de um modo “mercados” de organização das atividades econômicas, passando então a adotar um modo hierarquia de organização.

Como já foi dito, os custos de transação têm bastante relação com a possibilidade de comportamentos oportunistas por parte da empresa, ou das empresas, com as quais se está relacionando. Se uma determinada empresa não considera a outra suficientemente confiável, isso significa que a sua percepção é de que os custos de se relacionar com ela podem ser tão elevados que o melhor é dar conta de todas as etapas do processo produtivo, ou sair do negócio. Em contrapartida, se a percepção da empresa com relação a possíveis parceiras é positiva, de maneira que as considera suficientemente confiáveis, os custos de transacionar com elas tornam-se tão reduzidos que a opção mais eficiente torna-se dividir com elas o processo produtivo.

A abordagem de Jarillo (1998) mostra, do ponto de vista econômico, o que já se imagina de maneira intuitiva: que a confiança tem papel fundamental tanto na criação quanto na manutenção das relações de cooperação entre empresas. Se o parceiro se mostrar oportunista em algum momento, o custo de transacionar com ele pode se tornar tão elevado que a rede será desfeita. A este respeito, a garantia de estabilidade das relações interempresariais é comumente apontada na literatura como um grande desafio em termos de coordenação destes arranjos. A próxima seção tratará deste aspecto e também dos mecanismos de coordenação propostos pela literatura.

3.4. COORDENAÇÃO DE ARRANJOS DE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL

Para Poulimenakou e Klein (2006), a coordenação de uma rede interempresarial deve considerar as seguintes dimensões: a dos atores da rede, a das ligações entre esses atores e a do ambiente que circunda a rede. Assim, os principais atores de uma rede são as firmas que compõe. Esses atores possuem competências, reputação e experiências colaborativas que os tornam propensos ou adequados a ingressar em determinado arranjo. Com relação às ligações em uma rede, os autores referem-se às características da dependência entre os atores, como a existência de contratos formais, e as relações sociais e de poder existentes. Essa dimensão refere-se também aos recursos trocados em uma rede, os quais são a base dos relacionamentos entre os atores. Neste sentido, o capital social de uma rede é recurso fundamental para o seu funcionamento. Interesses particulares devem ser alinhados a objetivos comuns. Isso não necessariamente requer contratos formais, mas, sem dúvida, integração social: compartilhamento de valores, confiança mútua e identificação e comprometimento com a rede. Por fim, há a dimensão ambiental. Como já visto no capítulo 2, organizações econômicas estão enraizadas em um ambiente social, político e legal.

Também Ford *et al.* (2002) propõem um modelo de governança que considera três dimensões, cada uma sendo afetada e afetando as demais: i) o desenho da rede (“*network pictures*”), o qual refere-se à visão de cada participante sobre a extensão, o conteúdo e as características da rede (o que depende da experiência, do posicionamento e dos relacionamentos de cada membro na rede, e, assim, das suas limitações, incertezas, habilidades e graus de conhecimento); ii) as interações no âmbito da rede (“*networking*”); e iii) os resultados individuais e coletivos proporcionados pela rede (“*network outcomes*”), entendidos não só como os retornos financeiros diretos, mas também como a transformação da estrutura da rede ou o acesso e o desenvolvimento de recursos (tecnologia, *know-how*) proporcionados pelas interações interempresariais.

Com relação ao segundo aspecto, das interações em rede (“*networking*”), os autores destacam algumas características importantes. Primeiramente, o da interatividade das relações em rede, no sentido de que todos os participantes afetam e são afetados por outros e, portanto, precisam adaptar suas metas constantemente. Portanto, interações em rede são baseadas em liberdade restrita, uma vez que as ações de uma empresa são moderadas pela reação de outras. Outra característica fundamental a ser considerada é

que interações em rede envolvem, simultaneamente, competição e cooperação, o que requer uma constante busca pelo equilíbrio destas dimensões.

Os aspectos mencionados por Poulimenakou e Klein (2006) e Ford *et al.* (2002) fazem das redes interfirmas formas realmente distintas de organização econômica. Isso porque nem obedecem às regras de mercado e nem podem ser geridas apenas contratualmente, como firmas isoladas: elas são governadas, sobretudo, por contratos relacionais. Assim, a questão central na estruturação desses arranjos é fazer com que as vantagens obtidas pelas ações coletivas superem os custos de coordenação. É por essa razão que Poulimenakou e Klein (2006) referem-se às redes interfirmas como arranjos flexíveis, porém precários, pois podem se tornar extremamente instáveis por compreenderem a coordenação das relações de membros heterogêneos. Assim, a coordenação de um arranjo de cooperação interempresarial deve não só garantir que os membros tenham retorno como também acomodar diferentes perspectivas e minimizar os riscos de conflitos (PRASOPOULOU e KLEIN, 2006). Conforme Pereira (2005, p.21), “o elemento chave do sucesso da cooperação em rede é a gestão dos esforços mútuos, necessários para o alcance dos propósitos pré-determinados”, o que significa compatibilizar preferências, comportamentos e objetivos.

Grandori e Soda (1995) destacaram possíveis mecanismos de coordenação para garantir o funcionamento da cooperação em um arranjo interempresarial. São eles:

- 1) Comunicação, decisão e negociação: manter relações de longo prazo através da construção de espaços para trocas, para decisões concernentes ao arranjo e para negociação entre os membros;
- 2) Controle e coordenação social: garantir relações estreitas e estáveis, baseados em monitoramento mútuo, rotinas, regras e procedimentos coletivos para a garantia da reputação do arranjo;
- 3) Unidades de integração⁴: criar uma estrutura para ajustar e conectar as responsabilidades e os papéis dos membros do arranjo;
- 4) *Staff* comum: criar uma estrutura administrativa central de coordenação;
- 5) Relações de hierarquia e autoridade: nomear uma liderança para supervisionar comportamentos, ações, resultados, etc;

⁴ No original, “Integration and Linking-pin Roles and Units” (GRANDORI e SODA, 1995, p.194).

- 6) Sistemas de planejamento e controle: definir e o monitorar comportamentos e resultados esperados;
- 7) Sistemas de incentivo: criar mecanismos de justa alocação de custos e repartição de resultados e de garantia de direitos de propriedade, protegendo os membros de comportamentos oportunistas;
- 8) Sistemas de seleção: estabelecer critérios para ingressar no arranjo, baseados em características organizacionais e comportamentais desejadas;
- 9) Sistemas de informação: criar sistemas de TIC que tornem menos custosas as comunicações e trocas; e
- 10) Infraestrutura e apoio do setor público: envolver os governos locais na criação de polos industriais e nas demais atividades cooperativas, sobretudo nos casos onde há baixa propensão a cooperar e tendência a comportamentos oportunistas.

Grandori e Soda (1995) ressaltam também o estabelecimento de confiança mútua como fundamental para garantir a cooperação nos arranjos interempresariais. Mas a consideram um resultado das relações de cooperação, e não um mecanismo de coordenação, em si.

Conforme Prasopoulou e Poulymenakou (2006), gerir uma rede significa não apenas agregar competências e necessidades. É preciso também garantir viabilidade e lucratividade para todos os membros, o que requer equilibrar ações e perspectivas muitas vezes contraditórias, de maneira a minimizar conflitos, aumentar o grau de confiança e fazer com que todos atuem de maneira colaborativa e satisfatória. Assim, os autores propõem ações — algumas em linha com Grandori e Soda (1995) — que podem facilitar a governança de um arranjo interempresarial: i) que comece pequeno, focando em um projeto específico; ii) que estejam claros as motivações e benefícios esperados por todos os participantes; iii) que seja facilitada a integração social entre os participantes; iv) que haja um constante monitoramento sobre as informações que estão se fazendo necessárias; v) que sejam criadas regras de comunicação; vi) que haja um constante monitoramento sobre o andamento das operações interfirmas; e vii) que seja estabelecido um vocabulário segundo o qual os membros da rede devam se comunicar, a fim de evitar “ruídos” e de garantir que os problemas e metas sejam compreendidos por todos (este aspecto é particularmente importante em redes dispersas geograficamente).

Em outro estudo, Grandori (1997) procurou adequar os mecanismos de coordenação empregados ao tipo de interdependência empresarial existente. A primeira situação possível de interdependência, referente às ações coletivas postas em prática em um arranjo interempresarial, é o que a autora chamou de interdependência de tipo *pool* (“*pooled interdependence*”). Neste caso, as empresas compartilham recursos (estruturas administrativas, edifícios, tecnologias, competências) os quais, na verdade, pertencem ao *pool* de empresas. Um exemplo de interdependência do tipo *pool* é quando empresas do mesmo ramo se unem para fazer uma campanha publicitária. Na interdependência de tipo *pool*, a participação de cada empresa no todo não é facilmente discernida e as atividades e comportamentos individuais devem ser, de alguma forma, alinhados. Nestes casos, mecanismos de comunicação, de controle social e de staff comum em geral são suficientes. Caso haja alguma propensão a comportamentos oportunistas, mecanismos de hierarquia podem ser necessários.

O segundo tipo de interdependência quanto às ações coletivas seria a intensiva. Neste caso, as empresas agem como complementares. Por exemplo, juntando *know-how* para a resolução de problemas comuns ou para o desenvolvimento de determinada tecnologia. Neste caso, é preciso um *mix* de mecanismos de coordenação mais complexo que o anterior, pois as empresas devem estar mais ajustadas umas às outras e também devem ser incentivadas através de uma justa alocação de custos e benefícios.

Há também, além da interdependência quanto às ações coletivas, a concernente às transações existentes no âmbito de um arranjo. Assim, há a interdependência seqüencial, onde o produto da empresa A é insumo para a empresa B, e a interdependência recíproca, onde A e B trocam intensivamente insumos e produtos. Quando há interdependência seqüencial, torna-se necessária a criação de sistemas de planejamento e de supervisão hierárquica. Já a interdependência recíproca requer um *mix* mais completo de mecanismos, que compreendam, além de sistemas de informação e de supervisão hierárquica, a integração de unidades.

A relação entre tipos de interdependência e mecanismos de coordenação está resumida no Quadro 1.

Quadro 1: Tipos de interdependência e mecanismos de coordenação

Tipo de interdependência		Mecanismos de coordenação
Ações coletivas	<i>Pool</i> : compartilhamento de recursos, que pertencem ao <i>pool</i> de empresas	Mecanismos de comunicação, controle e coordenação social e staff comum
	Intensiva: as empresas agem como complementares	Controle e coordenação social, unidades de integração e sistemas de incentivo
Transações	Seqüencial: o produto da empresa A é insumo da empresa B	Sistemas de planejamento e relações de hierarquia
	Recíproca: troca de produtos e insumos entre as empresas A e B.	Relações de autoridade, sistemas de informação e unidades de integração

Fonte: Grandori (1997) e Grandori e Soda (1995).

Segundo Grandori (1997), existem, ainda, dois aspectos que qualificam a interdependência entre as empresas e que determinam o grau de complexidade do *mix* de mecanismos de coordenação necessários. São eles: a complexidade informacional e a estrutura de interesses em um arranjo.

O grau de complexidade informacional refere-se ao número de atores envolvidos em um arranjo e ao grau de diferenciação e sofisticação das atividades postas em prática. De fato, quanto maior o número de empresas e atividades envolvidas, maior a quantidade de informações a serem geridas e decodificadas e maior também o grau de incerteza. Dessa forma, quanto maior a complexidade informacional, maior a necessidade de utilizar contratos formais e informais e também de ter capacidade de armazenamento e decodificação de informações. Por isso, arranjos caracterizados por alta complexidade informacional exigem uma coordenação mais burocrática e centralizadora.

A estrutura de interesses em um arranjo também tem efeito sobre os mecanismos de coordenação exigidos. Assim, quanto mais compatíveis as preferências e objetivos individuais, menor a necessidade de mecanismos de coordenação burocráticos e do estabelecimento de relações de autoridade. Ao contrário, estes podem até se tornar nocivos em um ambiente caracterizado por forte integração social entre as organizações, por representarem custos de transação desnecessários. Por outro lado, arranjos onde há

conflitos de interesses entre os participantes exigem uma coordenação mais formalizada e centralizadora para que se tornem eficientes.

3.5. FORMAS DE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL

Os mecanismos de coordenação utilizados em uma rede estão, assim, estreitamente relacionados com o grau de formalização das relações interempresariais e o grau de simetria de poder no arranjo (GRANDORI, 1997 e GRANDORI e SODA, 1995). Também para Britto (2002) a coordenação de um arranjo envolve os contratos que regem as interações entre as organizações, os quais

envolvem tanto mecanismos de incentivo que estimulam a interação [...] como formas particulares de resolução dos conflitos. Nesse sentido, é possível associar cada tipo de rede a um regime de transações específico, no qual se destacam uma determinada base contratual — incorporando mecanismos específicos de incentivo e controle — que regula as interações entre seus membros, bem como um determinado nível de confiança mútua que pode ser encontrado em seus relacionamentos internos. (BRITTO, 2002, p.361)

Conforme pontuou Britto (2002), as relações de cooperação entre empresas vêm se sofisticando ao longo do tempo, o que se reflete nas diferentes formas como podem ser estruturadas. O autor relaciona cinco principais tipos de arranjos interempresariais:

- 1) alianças estratégicas entre empresas (como *joint ventures*) e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica;
- 2) programas de cooperação específicos, subcontratações e terceirização;
- 3) sistemas flexíveis de produção entre empresas de um mesmo segmento;
- 4) distritos industriais (aglomeração geográfica de empresas); e
- 5) sistemas nacionais e regionais de inovação, os quais envolvem não só empresas, mas também outros agentes como universidades, institutos de pesquisa, etc.

Para Grandori e Soda (1995) esses arranjos diferem, basicamente, quanto às seguintes dimensões: grau de formalização, grau de centralização e, conseqüentemente, *mix* de

mecanismos de coordenação empregados. Assim, os autores propõem, segundo essas dimensões, seis formas gerais de arranjos interempresariais. São elas:

1) Redes sociais: baseadas puramente em relações pessoais, não regidas por contratos formais;

- a. Redes sociais simétricas: envolvem basicamente troca de informações estratégicas e, por isso, de valor econômico incomensurável; as contribuições e performances de cada membro nas ações coletivas também são de mensuração difícil, daí também a ineficiência de mecanismos burocráticos de coordenação. Exemplo: distritos industriais;
- b. Redes sociais assimétricas: há a presença de um agente central; as empresas são ligadas por contratos, mas que se restringem às transações de bens e serviços, e não aos relacionamentos entre elas. Exemplo: redes de subcontratação;

2) Redes burocráticas⁵: nesses arranjos, os relacionamentos entre as empresas são regidos por contratos formais, os quais protegem as partes envolvidas;

- a. Redes burocráticas simétricas: envolvem empresas que compartilham recursos comuns a fim de atingirem metas coletivas. Exemplo: associações comerciais e consórcios;
- b. Redes burocráticas assimétricas: há uma empresa central que define os padrões de funcionamento, comercialização e marketing das outras empresas. Exemplo: franquias e licenciamento;

3) Redes de propriedade: esses arranjos envolvem a criação de uma entidade jurídica, sobre a qual as empresas do arranjo possuem direitos de propriedade;

- a. Redes de propriedade simétricas: duas ou mais empresas, a fim de levar adiante atividades coletivas, conjuntamente fundam uma nova empresa, juridicamente independente das outras. Exemplo: *joint ventures*;

⁵ O termo “burocráticas” refere-se ao caráter formal das relações e à padronização das rotinas e procedimentos, que obedecem a normas rígidas de funcionamento.

- b. Redes de propriedade assimétricas: há uma empresa investidora (parceiro capitalista) que se une a outra(s) para, em geral, levar adiante projetos tecnológicos. Exemplo: *venture capitals*.

Retornando aos aspectos que qualificam a interdependência das relações interempresariais analisados por Grandori (1997), as redes sociais seriam arranjos caracterizados por uma alta convergência de preferências e interesses e por uma baixa complexidade informacional. Já as redes de propriedade seriam arranjos com baixa convergência de preferências e interesses e alta complexidade informacional, devido ao alto grau de sofisticação das atividades interempresariais.

O Quadro 2 resume as formas adquiridas pelos arranjos interempresariais segundo o grau e tipo de formalização das relações entre as empresas e também segundo o grau de simetria de poder presente.

Quadro 2: Formas de cooperação interempresarial

Tipo de formalização das relações interempresariais	Simetria de poder nos arranjos	Exemplos
Redes sociais: relações interempresariais baseadas em ligações pessoais	Simétricas	Distritos industriais
	Assimétricas	Redes de subcontratação
Redes burocráticas: relações interempresariais regidas por contratos formais	Simétricas	Associações comerciais e consórcios
	Assimétricas	Franquias e licenciamentos
Redes de propriedade: relações interempresariais através de uma outra entidade jurídica	Simétricas	<i>Joint ventures</i>
	Assimétricas	<i>Venture capitals</i>

Fonte: Grandori e Soda (1995).

Também Balestrin e Verschoore (2008, p.83-87) utilizam as dimensões “formalidade *versus* informalidade” das relações e “assimetria *versus* simetria” de poder para categorizar as formas de cooperação interempresarial. Teríamos, assim:

- 1) Redes assimétricas: arranjos onde há uma clara estrutura hierárquica (configurações verticais); as empresas no nível mais baixo da hierarquia funcionam como unidades semiautônomas;
- 2) Redes simétricas: arranjos que adotam uma configuração horizontal, no sentido de que não há centralização de poder; as empresas de um arranjo horizontal guardam a sua autonomia e, ao mesmo tempo, realizam algumas atividades em conjunto com outras, como “criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, acesso à informação e à tecnologia, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.86); em muitos casos, envolve empresas potencialmente concorrentes;
- 3) Redes formais: arranjos regidos por contratos que definem as regras de conduta entre os atores;
- 4) Redes informais: arranjos que compreendem relações informais entre agentes econômicos, os quais se encontram voluntariamente para trocar experiências e informações; não há contratos regendo as condutas entre os atores, os quais agem apenas de acordo com seus interesses mútuos.

A Figura 2⁶ a seguir mostra onde as diversas formas de cooperação interempresarial se situariam em um gráfico que combina simetria (e assimetria) de poder e formalidade (e informalidade) das relações interempresariais.

⁶ Inspirado em Balestrin e Verschoore (2008, p.86).

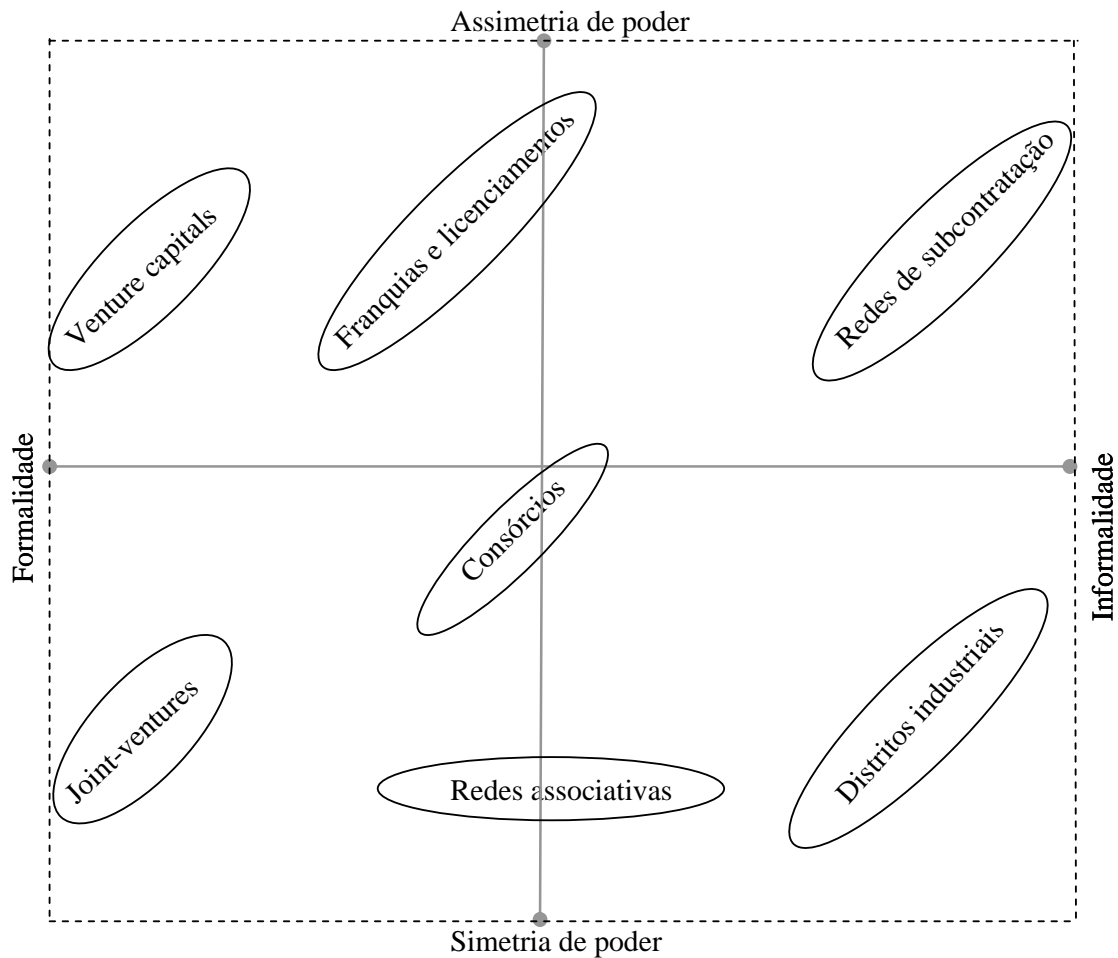


Figura 2: Formas de redes de cooperação

Assim, por exemplo, *joint ventures* seriam exemplos de redes simétricas e extremamente formais, e redes de subcontratação (ou fornecimento) de redes assimétricas e informais — lembrando que informalidade, no âmbito das redes de cooperação interempresariais, refere-se à inexistência de contratos que rejam as condutas entre os atores, e não as transações de bens e serviços. Já as redes associativas de pequenas empresas são organizações simétricas e com baixo grau de formalidade. Essas redes são permeadas pela lógica do associativismo na resolução de problemas comuns e no ganho de escala de empresas do mesmo segmento. Nelas existe a figura da associação, entidade responsável pelo relacionamento entre os agentes (empresários, instituições de apoio, etc) e pela percepção e tentativa de minimização dos problemas enfrentados pelos empresários (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, pp.97-99).

3.6. SENTIDOS DE COOPERAÇÃO: CAPÍTULO 2 *VERSUS* CAPÍTULO 3

Por fim, antes de concluir o capítulo, vale notar que o sentido de cooperação das redes interempresariais não é exatamente o mesmo sugerido por algumas abordagens apresentadas no capítulo anterior. Por exemplo, nas abordagens sobre redes de empresas, a existência ou não de relações de hierarquia é irrelevante para determinar se se trata de uma rede de cooperação interempresarial. Assim, a cooperação nos arranjos interempresariais não tem o sentido de “mutirão” sugerido pelas abordagens de cooperação plena ou ideal apresentadas no Capítulo 2. Dessa forma, redes de subcontratação “toyotistas” ou redes de franquia são consideradas redes de cooperação interempresarial, pois as empresas destes arranjos encontram-se totalmente integradas, visam objetivos comuns e possuem uma forte gestão coordenadora dos relacionamentos entre os atores envolvidos, elementos suficientes para que sejam assim classificadas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.90). Além disso, nestes contextos o desempenho de uma empresa depende fundamentalmente do desempenho da outra, seja em termos técnico-produtivos, seja em termos de reputação, o que denota a grande interdependência existente entre as unidades da rede.

Por outro lado, nem toda rede social simétrica pode ser considerada uma rede de cooperação. A este respeito, Balestrin e Verschoore (2008, pp.89-90) utilizam o exemplo dos distritos industriais, polos e *clusters* brasileiros para observar que estes muitas vezes não possuem uma dinâmica verdadeiramente cooperativa — apesar da proximidade geográfica. No entanto, é possível observar também nesses e em outros arranjos iniciativas de cooperação importantes, as quais resultam em melhoras significativas para as empresas participantes, em geral de pequeno porte. Essas relações de cooperação, ainda que pontuais, não devem ser desprezadas. Assim, aparece aqui outro aspecto que diferencia estes sentidos de cooperação: redes de cooperação interempresarial compreendem relacionamentos de natureza mais estável entre os agentes, enquanto que cooperação, em um sentido mais amplo, diz respeito a qualquer ação conjunta que resulte em retornos para todas as partes envolvidas.

Dessa forma, a cooperação das redes interempresariais não é a cooperação ideal de Abdalla (2002) ou Desroche (2006), ou a cooperação plena (modo “nós” de cooperação, ou *G-cooperation*) de Tuomela (2000). A cooperação entre empresas visa, através da reunião de esforços, benefícios individuais. Embora não seja incomum encontrar agentes também preocupados com o segmento ao qual pertencem, e não somente com a

sua organização, dificilmente, no âmbito empresarial, o benefício coletivo se tornará mais importante que o individual. Assim, a cooperação, neste caso, representa mais uma coordenação de ações de agentes com metas compatíveis, mas não necessariamente coletivas. Se estaria, no caso interempresarial, mais próximo do modo “eu” de cooperação, ou *I-cooperation*, de Tuomela (2000).

A definição de Britto (2002) para redes interempresariais exemplifica o tipo de cooperação presente neste âmbito. Para o autor, redes de empresas são “arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos — muitas vezes de caráter cooperativo — entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas” (BRITTO, 2002, p.347). Assim, segundo esta definição, a adoção de um comportamento cooperativo não é condição necessária para que se tenha uma rede de cooperação interempresarial, mas, sim, que exista uma coordenação de ações.

Mas também há, e como não poderia deixar de ser, aproximações importantes entre os sentidos de cooperação apresentados neste capítulo e no anterior. São elas:

- 1) Interdependência entre os atores;
- 2) Bilateralidade de ações; isto é, não se está apenas colaborando com alguém: se está trabalhando junto para que todas as partes se beneficiem;
- 3) Compatibilidade de preferências e objetivos entre os atores;
- 4) Existência de regras, formais ou informais, explícitas ou implícitas, que regem ações e decisões;
- 5) Relação entre cooperação e confiança, uma vez que relações de cooperação sempre levam a certo grau de exposição, ou vulnerabilidade, das partes envolvidas, por mais formais que sejam;
- 6) Possibilidade de coexistência de jogos cooperativos e jogos competitivos;
- 7) Percepção, pragmática ou instintiva, de que agir em conjunto será mais vantajoso do que de forma isolada.

Na verdade, para os propósitos deste estudo o que importa são os relacionamentos cooperativos estabelecidos entre empresas, sejam estes arranjos passíveis ou não de

serem classificados como redes. Mas essa ressalva se fez necessária porque há de se ter mais rigor tanto no uso do termo cooperação como no uso do termo redes de cooperação. Ou seja, nem toda atividade interempresarial pode ser caracterizada como cooperativa, assim como nem todo agrupamento empresarial pode ser chamado de rede de cooperação — daí a utilização neste estudo de termos mais genéricos, como “cooperação entre empresas” ou “arranjos”.

O próximo capítulo focará a cooperação entre empresas de pequeno porte potencialmente concorrentes, por atuarem no mesmo segmento. Como será visto, tanto neste capítulo como nos estudos de caso, embora o estabelecimento de relações de cooperação não seja algo trivial, vem proporcionando resultados importantes para as empresas de pequeno porte, os quais dificilmente seriam atingidos se estas estivessem atuando de maneira isolada.

4 COOPERAÇÃO HORIZONTAL ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Perrow (1992), a dinamicidade de uma empresa depende basicamente do comprometimento dos seus empregados com o processo produtivo como um todo, o que se consegue através da redução do hiato existente entre concepção e execução. E no caso das empresas de menor porte, a redução deste hiato é condição fundamental para o seu funcionamento. Assim, essas organizações são, naturalmente, estruturas mais dinâmicas e flexíveis, em condições de responder de maneira rápida às demandas dos clientes ou às oportunidades de mercado do que as empresas de maior porte.

No entanto, a taxa de mortalidade das pequenas empresas é alta, devido à falta de recursos de toda ordem. Assim, o estabelecimento de parcerias com outras organizações pode ser uma forma destas contornarem limitações, acessando, através de fontes externas, recursos que complementem ou substituam os seus (HANNA e WALSH, 2008).

Alguns arranjos de pequenas empresas constituem-se em redes de parceiros comerciais, onde as empresas estabelecem relações de cooperação com fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Neste caso, são arranjos de cooperação vertical, os quais envolvem empresas em diferentes pontos do fluxo de valor (HANNA e WALSH, 2008). Nesses arranjos, em geral, há assimetria de poder, uma vez que existem empresas maiores as quais exercem domínio financeiro e tecnológico sobre micro e pequenas empresas licenciadas ou subcontratadas (CASTELLS, 1999, p.181).

Mas o foco deste estudo é a cooperação horizontal entre pequenas empresas, isto é, a cooperação entre pequenas empresas concorrentes ou potencialmente concorrentes, por atuarem no mesmo segmento e ofertarem produtos similares. Nos arranjos horizontais há competidores, buscando ampliar suas fatias de mercado em detrimento das dos demais, mas há também uma interdependência implícita (MILES e SNOW, 1986). E diferentemente dos arranjos verticais, neste caso são as pequenas empresas que tomam a iniciativa de estabelecer relações com outras de porte semelhante, “encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos” (CASTELLS, 1999, p.181). Assim, o objetivo deste capítulo será ver como se caracterizam os arranjos compostos por pequenas empresas que guardam a sua independência, mas que, ao mesmo tempo,

competem entre si e desenvolvem atividades em conjunto de maneira coordenada, somando esforços em busca de uma meta comum.

4.1 ESPECIFICIDADES DA COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS EMPRESAS

Para Perrow (1992) o fenômeno das redes de pequenas empresas viola tanto as teorias clássicas das organizações (às quais o autor se refere como Direita) como as marxistas (Esquerda). A Direita destaca a produção integrada e a firma multidivisional (*M form*). Segundo esta vertente, a tecnologia possibilita a ampliação da verticalização e economias de escala. Tecnologia e verticalização, por sua vez, permitem o controle do processo produtivo desde a obtenção da matéria-prima até a venda do produto final, e a burocracia permite o controle da massa de empregados e da diversidade de produtos e processos envolvidos. Neste modelo organizacional, o risco de comportamentos oportunistas é eliminado através da compra de fornecedores e distribuidores. Já a Esquerda aponta a organização dos trabalhadores como a única capaz de modificar o processo de trabalho e eliminar a exploração, sem considerar o papel das redes no desenvolvimento econômico e social de uma localidade e a infraestrutura que dá suporte a estes arranjos interempresariais.

Assim, para Perrow (1992), a visão da Direita e a visão da Esquerda falham por negligenciar três aspectos fundamentais: as economias de escala alcançadas através dos arranjos de micro e pequenas empresas, a confiança e a cooperação que, neles, coexistem com a competição, e os efeitos de bem-estar obtidos com o aumento da eficiência dos setores econômicos regionais. No caso específico das pequenas empresas, onde as relações são em geral informais e simétricas, cooperação e confiança são ainda mais fundamentais.

Segundo Perrow (1992), o espírito de cooperação e confiança não pode ser deliberadamente criado, mas encorajado por uma estrutura ou por determinadas características do arranjo. Assim, algumas características, específicas dos arranjos de pequenas empresas, aumentam a possibilidade de ocorrência de comportamentos cooperativos: i) compartilhamento de informações sobre mercados, tecnologias, níveis salariais e lucratividade; ii) similaridade entre processos e técnicas; iii) costume de ter ajuda de outras empresas; iv) perenidade das relações estabelecidas; v) poucas

diferenças entre o tamanho, poder e posicionamento estratégico das firmas; vi) rotatividade de lideranças no arranjo; vii) equidade nos ganhos financeiros; e viii) alcance de vantagens econômicas obtidas com aumento das vendas e das margens de lucro.

Human e Provan (1997) também exploram as diferenças entre redes de pequenas empresas e redes de grandes empresas. Para os autores, os membros de redes de pequenas empresas atuam de maneira coordenada, em prol de objetivos comuns, mas mantêm a sua independência. Estas redes compreendem grande número de empresas, enquanto que alianças estratégicas e *joint ventures* em geral ocorrem entre poucas empresas, em geral duas, as quais elegem uma outra entidade administrativa a qual proverá serviços indiretos aos participantes da aliança. Outra diferença importante apontada por Human e Provan (1997) é que nas redes de pequenas empresas as relações são informais e coordenadas pelas próprias empresas da rede, enquanto que nas alianças entre grandes empresas há uma estrutura administrativa que gerencia as atividades dos membros. Por fim, os autores destacam que, ao contrário do que ocorre nas redes de grandes empresas, a proximidade geográfica é um requisito importante para a formação de arranjos de pequenas empresas, nos quais as empresas combinam e complementam competências.

Balestrin e Vargas (2004) sintetizam as principais características dos arranjos de cooperação horizontal entre pequenas empresas da seguinte forma:

- 1) as empresas componentes situam-se geograficamente próximas;
- 2) as empresas componentes operam em um mesmo segmento de mercado;
- 3) as empresas componentes desenvolvem relações de cooperação e confiança mútua;
- 4) são formados por tempo indeterminado, e não em função de um projeto específico;
- 5) a coordenação é minimamente formal, apenas para garantir regras básicas de governança.

4.2 BENEFÍCIOS DA COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS EMPRESAS

A formação de arranjos de cooperação visa o alcance de resultados os quais mais dificilmente seriam obtidos por uma empresa individualmente. Essa afirmação é ainda mais verdadeira no caso de pequenas empresas. Por seu porte, essas empresas não podem arcar com investimentos elevados — em marketing, infraestrutura, distribuição, propaganda, desenvolvimento tecnológico, etc — o que as torna organizações frágeis frente a um ambiente hipercompetitivo.

A partir de uma pesquisa de campo com duas redes de pequenas e médias empresas da indústria madeireira americana, Human e Provan (1997) destacaram quatro finalidades estratégicas, econômicas e não econômicas, destes arranjos:

- 1) Trocas interorganizacionais: compra e venda de produtos, produção e distribuição em conjunto e troca de informações — sobre mercados, produtos, tecnologia e problemas —, inclusive compartilhamento de práticas;
- 2) Credibilidade organizacional: ganho de credibilidade pelo fato de ser associado a determinado arranjo, o que permitiu que as empresas pesquisadas acessassem grandes fornecedores e instituições de pesquisa e ensino (algumas empresas inclusive relataram já ter tentado, sem sucesso, acessar essas organizações anteriormente);
- 3) Acesso a recursos: mercados, tecnologias e negócios; e
- 4) Desempenho financeiro: ganho de benefícios econômicos.

Os autores destacam que confiança e comprometimento de longo prazo são aspectos que permeiam o comportamento das empresas na rede. E, utilizando a categorização proposta por Beije e Groenewegen (1992, apud HUMAN e PROVAN, 1997), classificaram os benefícios relatados pelos entrevistados (sócios ou membros da alta gerência das empresas) em resultados transacionais e resultados transformacionais. Os transacionais estão ligados basicamente à aquisição de recursos e melhorias no desempenho. E os transformacionais a mudanças na maneira de pensar e agir das empresas — por exemplo, a mudança na visão da empresa sobre o concorrente, que deixa de ser apenas um adversário para ser um possível parceiro. Na pesquisa, foi maior

a percepção acerca dos ganhos transacionais, mas os ganhos transformacionais também foram decisivos para os pequenos empresários.

Também Balestrin e Vargas (2004) realizaram um estudo de caso com uma rede formada por 44 pequenas indústrias do vestuário na região Sul do país, a AGIVEST (Associação Gaúcha de Indústria do Vestuário), a fim de levantar os principais benefícios obtidos por seus associados. Neste estudo, as seguintes variáveis foram observadas: aprendizagem coletiva, economia de escala, poder de barganha, ampliação de mercado, economias de escopo e especialização, redução dos custos de transação e facilitação do processo de inovação.

A conclusão dos autores é que as empresas envolvidas na rede, apesar desta só estar em funcionamento há um ano, sofreram importantes impactos econômicos, comportamentais e de aprendizagem. Econômicos porque incrementaram suas ações comerciais — sobretudo através da participação em feiras —, melhoraram os seus processos produtivos, aumentaram o seu poder de barganha e alcançaram economias de escala — por exemplo, através de contratos coletivos com clientes e instituições financeiras e de ações coletivas de publicidade —, de escopo e de especialização. Comportamentais porque passaram a desenvolver um espírito colaborativo com empresários do mesmo segmento. E de aprendizagem porque passaram a interagir com outras empresas do segmento — trocando informações sobre mercados, tecnologias, processos, etc — e a acessar cursos e palestras de desenvolvimento empresarial. Assim, os impactos econômicos e os comportamentais e de aprendizagem corresponderiam, respectivamente, aos resultados transacionais e não transacionais mencionados por Human e Provan (1997).

4.3 MOTIVAÇÕES (E LIMITAÇÕES) PARA A COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS EMPRESAS

Apesar dos ganhos que uma empresa pode obter ao estabelecer relações de cooperação com outras do mesmo segmento, esta decisão envolve o balanceamento entre os esforços empreendidos nessas relações e os possíveis benefícios. Por isso, uma das questões de pesquisa que guiou Hanna e Walsh (2008) em um estudo de caso múltiplo com cinco redes de alta intensidade tecnológica nos Estados Unidos e na Europa foi: o

que leva uma pequena empresa a iniciar e desenvolver uma relação de cooperação com outra pequena empresa?

As autoras concluíram que uma das principais motivações é a possibilidade de obter um melhor posicionamento no mercado, oferecendo um produto superior para os clientes (serviços mais completos, produtos mais diversificados ou diferenciados etc), ao que se referiram como a apresentação de um novo “pacote de habilidades”. Dessa forma, as empresas das redes pesquisadas passaram a compartilhar clientes e a compatibilizar os seus processos. Isso, sem comprometer as suas especializações — uma das redes tinha como norma limitar em 20% os ganhos provenientes de atividades de cooperação; outra limitou as atividades de cooperação a apenas um cliente. Ao contrário, os entrevistados mencionaram o fato de a rede ter permitido uma melhoria das atividades principais das empresas envolvidas, e de ao mesmo tempo torná-las menos vulneráveis aos ciclos de mercado. Também foram mencionadas como importantes motivações as possibilidades de atualização tecnológica e inovações nos processos e produtos.

Em linha com o que foi apurado por Hanna e Walsh (2008), Rosenfeld (1996), em um estudo de caso com duas redes de pequenas empresas nos Estados Unidos, identificou como principais motivações para empresas estabelecerem relações de cooperação com empresas do mesmo segmento a possibilidade de: i) expandir ou acessar novos mercados; ii) ampliar as competências da empresa; iii) encontrar soluções coletivas para problemas comuns; iv) ter acesso a conhecimento especializado; e v) facilitar o acesso a capital, ou reduzir os custos de capital.

No mesmo estudo, o autor identificou que, embora as pequenas empresas sejam mais abertas a relações de cooperação com outras do mesmo segmento do que se imagina, existem ainda importantes barreiras a serem transpostas, a fim de que esta se torne uma prática mais comum. São elas: as pressões dos negócios, que fazem com que os empresários tenham menos tempo e recursos para se dedicar às atividades em rede; os custos associados às novas atividades em rede; a demora em auferir os resultados provenientes das atividades em rede; a desconfiança entre os membros; a insegurança quanto à continuidade da assessoria das entidades de apoio; a crença de que os benefícios não compensarão os investimentos em termos de tempo e dinheiro; e a falta de visão empresarial dos envolvidos.

Hanna e Walsh (2008) resumiram em um diagrama (ver Figura 4) a forma como se dá o processo de decisão entre estabelecer ou não relações de cooperação com empresas potencialmente concorrentes, tomando como base o estudo que realizaram.

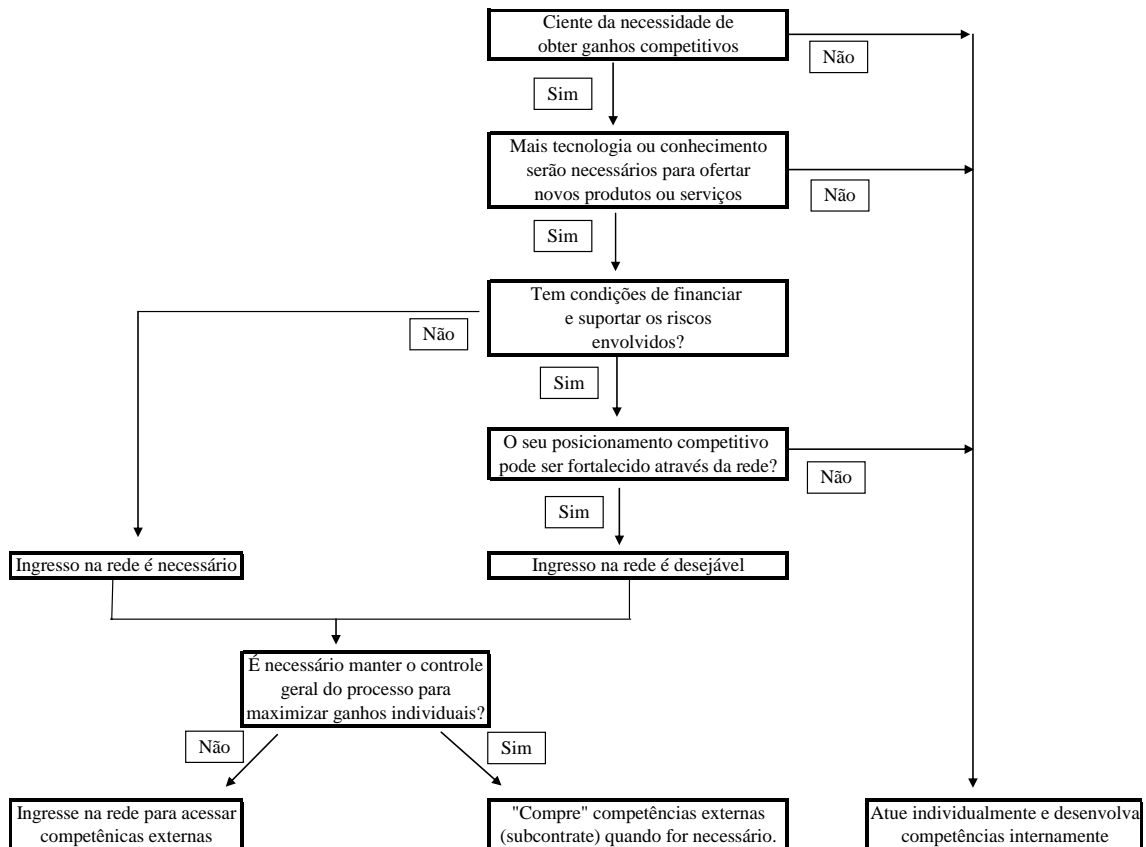


Figura 3: A decisão de cooperar

Fonte: Hanna e Walsh (2008, p.309; *tradução nossa*).

Esse diagrama refere-se aos casos específicos estudados por Hanna e Walsh (2008), mas permite algumas colocações gerais quanto às motivações para cooperar no caso de pequenas empresas. Primeiramente, que essa é uma decisão complexa e bastante pragmática para essas organizações. Em segundo lugar, que o início do processo decisório depende, antes de tudo, da visão do pequeno empresário de que a situação presente não é suficientemente boa, seja em termos de ganhos atuais ou de perspectivas futuras. Em terceiro lugar, que o ingresso em arranjos cooperativos depende da constatação de que realmente não é possível para a empresa arcar sozinha com os custos

e riscos envolvidos em ações que irão lhe trazer algum ganho competitivo. E, por fim, que essa decisão depende da percepção de que os parceiros são suficientemente confiáveis e de que não agirão de maneira oportunista.

Fazendo um paralelo com a discussão sobre os modos de organização das atividades econômicas (vide Capítulo 3), o diagrama de Hanna e Walsh (2008) leva a três possíveis decisões finais. A primeira é agir de maneira isolada, desenvolvendo internamente as competências necessárias, como no modo hierárquico de organização. Essa decisão decorre da percepção de que os custos de transação com empresas potencialmente parceiras são tão elevados, por sua não confiabilidade ou adequação, que é mais eficiente procurar dar conta de todo o processo produtivo. A segunda decisão é subcontratar etapas da cadeia de valor, tendo em vista a falta de confiança e a não convergência de metas entre os possíveis parceiros. Neste caso, a opção é por um modo “mercados” de organização. Por fim, a terceira possível decisão é estabelecer relações de cooperação com outras empresas, tendo em vista uma percepção de custos de transação baixos — tanto assim que a empresa opta por ingressar na rede se não julga necessário manter o controle sobre o processo como um todo, o que denota uma visão de que há metas compatíveis e confiança entre os membros da rede.

Ainda com relação ao diagrama, vale notar que as opções “compre competências externas” e “atue individualmente e desenvolva competências internamente” muitas vezes são financeiramente inviáveis para empresas de pequena porte. Assim, essas organizações, desprovidas de parceiros suficientemente adequados, ou, ainda, da percepção de que precisam fortalecer a sua posição competitiva, tornam-se frágeis.

Ahuja (2000) também realizou estudo sobre as motivações das empresas para cooperar. Embora a pesquisa de campo tenha sido realizada com empresas de grande porte da indústria química, alguns dos resultados levantados, apresentados a seguir, podem ser aplicados à cooperação entre empresas de maneira geral.

A questão que guiou a pesquisa de Ahuja (2000) foi: se a cooperação interempresarial é algo benéfico para todos os envolvidos, então por que nem todos fazem uso desta prática? A resposta para esta questão, segundo o autor, é que o estabelecimento de relações de cooperação entre empresas depende da interação entre os incentivos existentes — em termos de possibilidade de acesso a determinados ativos, aprendizados e competências, de desenvolvimento e absorção de tecnologias e de fortalecimento frente a choques ambientais — e as oportunidades existentes — o que depende da

atratividade de determinada empresa para outras organizações, isto é, do que ela pode oferecer para suas parceiras.

Assim, empresas que dispõem de bom estoque de capital técnico (conhecimentos e competências tecnológicas) e comercial (capacidade de produzir e vender) são atrativas para outras empresas, o que lhe gera inúmeras oportunidades de estabelecer relações de cooperação com outras. No entanto, o seu incentivo para fazer isso é limitado, pois, já que ela dispõe de capital comercial e capital técnico suficientes, qual a motivação para se juntar a outras? Com relação ao terceiro tipo de capital empresarial considerado pelo autor, o social, o autor concluiu que empresas pouco enraizadas ou empresas extremamente enraizadas em suas indústrias também estabelecem poucas novas relações de cooperação. As primeiras porque, não tendo muitos relacionamentos pré-estabelecidos, tornam-se pouco atrativas e, assim, surgem menos oportunidades. E as segundas porque, já tendo uma rede de relacionamentos extensa ou forte, consideram que o benefício marginal de uma nova parceria não compensa os esforços empreendidos.

Dessa forma, a conclusão de Ahuja (2000) foi que as firmas mais propensas a estabelecer (novas) relações de cooperação são aquelas que possuem capital comercial, mas não técnico, ou que possuem capital técnico, mas não comercial, ou aquelas que não são nem muito nem pouco enraizadas em seu ambiente. Isso porque essas empresas tanto têm o que ganhar como o que oferecer em uma parceria interempresarial.

Hanna e Walsh (2008) mencionaram também o papel dos *brokers* — instituições neutras, muitas vezes públicas, que prestam algum tipo de apoio aos arranjos — como facilitadores da cooperação e da confiança entre pequenas empresas. Essas entidades podem reunir as empresas, identificar parceiros adequados, propor atividades em conjunto, representá-las em negociações — com fornecedores, clientes, instituições financeiras, setor público etc —, captar financiamentos e alimentá-las com todo tipo de informações de interesse do segmento.

O papel das instituições de apoio é especialmente importante no caso dos aglomerados,

um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. (PORTER, 1998, p.211)

É essa tipologia de arranjo interempresarial que será focada na próxima seção.

4.4 AGLOMERADOS

A ideia de redes de pequenas empresas em geral é associada a de aglomerados ou aglomerações locais. As aglomerações compreendem empresas e entidades de suporte — como associações, instituições de ensino e pesquisa, instituições financeiras e entidades de fomento — geograficamente próximas e que formam arranjos altamente especializados.

As concentrações de empresas e instituições especializadas atraem mão de obra especializada, fornecedores e clientes, ao que Lastres e Cassiolato (2003b) referiram-se como economias de aglomeração. As economias de aglomeração são importante fonte de competitividade para as empresas, sobretudo no caso das micro e pequenas empresas.

Os distritos industriais, polos de crescimento e desenvolvimento, *clusters* e arranjos produtivos locais (APLs) são todos tipos de aglomerações. Segundo a RedeSist (LASTRES e CASSIOLATO, 2003a), assim podem ser definidos esses tipos de aglomerações:

- Arranjo Produtivo Local (APL): arranjo que compreende agentes econômicos, políticos e sociais que se dedicam a determinado conjunto de atividades econômicas e que possuem vínculos, mesmo que incipientes; as empresas de um APL podem pertencer a qualquer ponto da cadeia produtiva de um segmento econômico e interagem com diversas entidades ligadas ao arranjo, como instituições de ensino e pesquisa, entidades de formação e capacitação de mão de obra etc.

- Sistema Produtivo e Inovativo Local (SPIL): arranjo onde os vínculos e a articulação entre os agentes são consistentes, constituindo-se em fontes de interação, cooperação e aprendizagem e, conseqüentemente, de desenvolvimento local.

- Distrito industrial: concentração de empresas com elevado grau de especialização e interdependência, podendo possuir um caráter vertical (empresas que desenvolvem atividades complementares) ou horizontal (empresas que desenvolvem atividades similares).

- Polo de crescimento e desenvolvimento: conjunto de empresas e agentes especializados que, por sua pujança, acaba por dinamizar outras atividades econômicas e modificar as estruturas sociais da região.

- *Cluster*: aglomeração de empresas com características similares; não necessariamente compreende entidades de apoio.

Essas tipologias de aglomerados têm em comum a ênfase na localização, na especialização e na interação entre as empresas. Quanto a este último aspecto, há uma vertente que enfatiza o papel da cooperação nas relações interempresariais no âmbito dos aglomerados, na forma de ações coletivas e trocas entre as empresas, como potencializadora do valor econômico e social destes arranjos. Segundo esta linha de pensamento, as relações de cooperação presentes nas aglomerações são as principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico de uma localidade. Essa vertente baseia-se em experiências bastante referenciadas na literatura sobre redes empresariais, como a italiana, a americana e a japonesa (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.64-70), apresentadas a seguir.

A experiência italiana refere-se aos aglomerados presentes na região Nordeste daquele país, a qual ficou conhecida como Terceira Itália. Essa região é caracterizada pela presença de aglomerados de baixa/média intensidade tecnológica — pertencentes aos segmentos de vestuário, calçados, móveis e têxteis —, composto por empresas de pequeno porte. Os arranjos da Terceira Itália são preponderantemente verticais, isto é, integram empresas de partes diferentes da cadeia produtiva, mas há relações horizontais importantes, na forma de compartilhamento de maquinário, iniciativas de formação de mão de obra, atendimento em conjunto a clientes importantes, busca de soluções coletivas para problemas comuns, entre outras. As relações interempresariais são tanto formais — coordenadas, em geral, pelos comerciantes dos bens finais, os

subcontratantes — como informais — reguladas por fatores políticos, culturais e institucionais. No entorno dos aglomerados, há instituições de apoio que também têm papel fundamental no desenvolvimento destes arranjos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.64-65).

A experiência americana de redes empresariais refere-se à região norte da Califórnia, conhecida como Vale do Silício. Essa região, que desde o final da 2ª Guerra Mundial recebe altos investimentos do Departamento de Defesa Norte-Americano, concentra empresas de pequeno porte altamente intensivas em tecnologia, em sua maioria *ventures capitals*. A coordenação das atividades do Vale do Silício fica por conta, assim, desses investidores e também de grandes empresas de tecnologia. A participação das universidades no desenvolvimento desta aglomeração também foi fundamental, tanto na geração de conhecimento, como no suporte técnico aos projetos tecnológicos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.66-68).

A experiência japonesa também combina relações horizontais, entre empresas de pequeno porte e entre empresas de grande porte, e relações verticais, entre grandes e pequenas empresas. Essa experiência, iniciada no pós 2ª Guerra Mundial, tem como peculiaridade a maciça participação do Estado no fomento à cooperação interempresarial e na modernização das empresas de menor porte, a fim de que se tornem parceiras à altura das grandes. A obtenção de apoio financeiro do governo está condicionada à apresentação de um plano de melhoria baseado na cooperação com outras empresas do mesmo setor. Com isso, existem hoje no Japão milhares de cooperativas de pequenas empresas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.68-70).

A segunda vertente de pensamento sobre as relações interempresariais nas aglomerações dá peso maior à rivalidade entre as firmas inseridas neste contexto, sendo a competição a propulsora dos ganhos de produtividades das empresas e, conseqüentemente, do desenvolvimento econômico e social das localidades. Essa é notadamente a visão de Porter (1998, p.222). Para o autor, a competição se fundamenta em inovação e diferenciação estratégica, na forma de aplicação de métodos sofisticados, adoção de tecnologias avançadas e oferta de produtos diferenciados. Nas economias de baixa produtividade, a rivalidade local se daria basicamente via imitação e guerra de preços.

Porter (1998, p.226-233) lista os principais meios pelos quais os aglomerados influenciam a produtividade local, a saber:

- 1) Acesso a insumos e a pessoal especializado: o aglomerado como concentrador de insumos;
- 2) Acesso à informação: o aglomerado como concentrador de informações que são compartilhadas mais facilmente e a custos mais baixos, pois há proximidade entre as empresas, e muitas vezes relacionamentos pessoais e laços comunitários envolvidos, o que leva a um nível mais elevado de confiança e, conseqüentemente, facilita o fluxo de informações;
- 3) Complementaridades: o aglomerado como concentrador de produtos e serviços complementares, o que torna mais eficaz o marketing conjunto (realização de feiras comerciais, aparição em revistas especializadas etc), as iniciativas de melhora da reputação da localidade (que vira uma espécie de referência naquele segmento específico) e as vendas (atração de compradores);
- 4) Acesso a instituições e a bens públicos: o aglomerado como concentrador de instituições que geram benefícios acessíveis a todos, como formação de mão de obra especializada, assessoria técnica, e informações de interesse;
- 5) Incentivos e mensuração do desempenho: o aglomerado como concentrador de empresas concorrentes, o que facilita a comparação entre elas e estimula a busca por maior competitividade.

Vale observar que mesmo com ênfase na dimensão da competição dos aglomerados, o autor, ao listar os fatores que influenciam a produtividade de uma localidade, a qual, por sua vez, depende da rivalidade entre as empresas, menciona também fatores relacionados à cooperação, por envolverem ações coletivas e sinergias. Por exemplo: compartilhamento de informações, confiança e ações conjuntas.

A importância da cooperação no âmbito dos aglomerados, segundo Porter (1998), está no seguinte trecho:

A simples presença de empresas, fornecedores e instituições numa localidade cria o potencial para o valor econômico, mas não assegura, necessariamente, a realização desse potencial. Os vínculos sociais mantêm a coesão dos aglomerados, contribuindo para o processo de criação de valor. Boa parte da vantagem competitiva dos aglomerados depende do livre fluxo de informações, da descoberta de intercâmbios e transações agregadoras de

valor, da disposição de alinhar agendas e atuar além das fronteiras empresariais e da forte motivação para os aprimoramentos. Os relacionamentos, as redes e o senso de interesse comum são os pilares de sustentação dessas circunstâncias. Assim, a estrutura social dos aglomerados assume uma importância fundamental. (PORTER, 1998, p.239)

A visão de Porter (1998) sobre a importância da estrutura social que fundamentam os aglomerados remete, assim, à discussão apresentada na seção 2.2, sobre a natureza socialmente construída das relações de cooperação. Para o autor, a maioria, senão a totalidade, das vantagens inerentes a um aglomerado está de alguma forma associada aos relacionamentos sociais nele presentes, de maneira que a própria realização do seu potencial econômico depende, sobretudo, do seu estoque de capital social.

5 PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada nos meses de maio, junho, julho e agosto de 2009. Foram realizadas vinte entrevistas em quatro arranjos de micro e pequenas empresas. A metodologia utilizada, o roteiro utilizado nas entrevistas e os arranjos pesquisados serão caracterizados nas seções a seguir.

5.1 METODOLOGIA

Conforme Creswell (2007), as técnicas qualitativas de pesquisa possuem uma perspectiva construtivista, baseada nos “significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou padrão” (p.35). Ainda segundo o autor, essa técnica visa compreender uma determinada situação a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas no fenômeno.

Os estudos qualitativos podem ser desenvolvidos através de algumas estratégias de pesquisa, dentre elas, o estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (p.32). Ainda segundo o autor, essa estratégia de pesquisa pode se basear em um único caso, quando este é extremo ou suficientemente revelador, ou em múltiplos casos, quando a intenção é contrastar resultados, identificando semelhanças e diferenças e relacionando-as às realidades específicas em questão (YIN, 2005, p.69). Esta última categorização, sem dúvida, se aplica melhor ao objetivo deste estudo.

Assim, a pesquisa de campo consistiu em um estudo de caso múltiplo com quatro arranjos de micro e pequenas empresas presentes no estado do Rio de Janeiro: o Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo, o Polo de Moda da Rua Teresa/Petrópolis, o Polo Gastronômico da Tijuca e as farmácias de manipulação, ou farmácias magistrais, associadas ao NICS Farma (Núcleo de Inteligência Competitiva Setorial das Farmácias de Manipulação). A escolha desses arranjos aconteceu em reunião com a Área de Estratégias e Diretrizes do SEBRAE. Optou-se por escolher arranjos de baixa/média

intensidade tecnológica, que se localizassem no estado do Rio de Janeiro e que pertencessem tanto ao ramo industrial, como ao comercial e de serviços. O primeiro contato com os gestores de cada arranjo foi feito pela Área de Estratégias e Diretrizes do SEBRAE. A partir de então, a pesquisadora agendou as entrevistas.

Em cada arranjo foram feitas cinco entrevistas presenciais: uma com um consultor (indivíduo ligado a alguma entidade de apoio ao arranjo); três com empresários mais participativos, incluindo lideranças formalmente eleitas (presidentes de associação e de sindicatos patronais, coordenadores de projetos etc)⁷; e uma com um empresário pouco participativo⁸. O objetivo, com isso, foi conhecer os pontos de vista de indivíduos com diferentes graus de envolvimento com cada arranjo.

As entrevistas duraram em média trinta minutos e foram gravadas digitalmente, com o conhecimento e autorização prévia dos entrevistados. Transcritas, as entrevistas resultaram em um total de cento e quarenta e seis páginas digitadas. Optou-se por não divulgar o nome dos entrevistados, embora a grande maioria tenha declarado não ser contra a divulgação. O Apêndice 2 contém uma tabela mostrando como os entrevistados de cada arranjo foram codificados.

As entrevistas ocorreram com base em roteiro semiestruturado, melhor detalhado na próxima seção. Também foi feito algum tipo de observação não participante em cada um dos arranjos. No caso do Polo Gastronômico da Tijuca e das farmácias de manipulação, a pesquisadora assistiu às reuniões das respectivas associações. No caso do Polo de Nova Friburgo, a pesquisadora foi à FEVEST, tradicional feira de moda que acontece anualmente em Nova Friburgo. E no caso do Polo de Petrópolis, a pesquisadora foi ao Rua Teresa Fashion, feira de moda que acontece em duas edições ao ano, na própria Rua.

5.2 ROTEIRO DE ENTREVISTA

A construção do roteiro de entrevista teve como objetivo levantar aspectos considerados importantes para caracterizar as relações de cooperação entre as empresas dos arranjos pesquisados, tendo em vista as questões apresentadas nos capítulos de fundamentação

⁷ No NICS Farma não há um empresário formalmente eleito como uma liderança, embora existam agentes bastante atuantes.

⁸ Apenas no Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo não foi possível entrevistar um empresário pouco participativo.

teórica (capítulos 2, 3 e 4). Assim, o roteiro foi construído com base em tópicos, ou construtos teóricos (BALESTRIN e VARGAS, 2004), julgados importantes para esta caracterização (ver Quadro 3). Cada tópico foi “traduzido” ou “desmembrado” em outras perguntas, a fim de se chegar às respostas desejadas⁹.

O primeiro tópico do roteiro foi o histórico do arranjo. Mais especificamente, o conhecimento do ambiente (econômico, político, social, institucional etc) que motivou a sua criação, seja como uma concentração geográfica de empresas, seja como uma associação empresarial. O objetivo, com isso, foi não só contextualizar historicamente o surgimento do arranjo, mas também mostrar o surgimento destas instituições econômicas como resultado de relações sociais pré-estabelecidas, as quais as tornam organizações particulares (COLEMAN, 1990; GRANOVETTER, 1985).

O segundo tópico do roteiro de entrevista foi a caracterização geral do arranjo. O primeiro objetivo deste tópico foi, primeiramente, dimensionar socialmente e economicamente os arranjos pesquisados. Em segundo lugar, procurou-se conhecer os mecanismos de coordenação empregados no arranjo: se há um espaço de trocas e negociações, se há uma estrutura central de coordenação, se há participação de outras instituições, inclusive o setor público, se há sistemas seleção, planejamento, controle e incentivo, se as relações interempresariais são formalizadas etc (GRANDORI e SODA, 1995). A questão dos mecanismos de coordenação do arranjo surgiu também em outros tópicos da entrevista.

O terceiro tópico refere-se às ações feitas em conjunto pelas empresas. O objetivo foi saber o que efetivamente as empresas envolvidas no arranjo fazem coletivamente, para entender o quanto fazem uso de práticas cooperativas, aqui entendidas como atividades feitas em conjunto e de maneira coordenada, formalmente ou informalmente, e sejam os benefícios individuais ou coletivos (TUOMELA, 2000; CRAIG, 1993). Neste tópico, a questão da frequência das atividades coletivas também foi considerada, a fim de avaliar como o histórico das relações de cooperação influencia as experiências futuras (FIANI, 2006).

O quarto tópico do roteiro de entrevista foi a participação. O objetivo deste tópico, bastante relacionado ao anterior, foi conhecer o grau de participação das empresas nas

⁹ O Apêndice 1 contém o roteiro utilizado para orientar as entrevistas.

decisões e ações concernentes a cada arranjo e, assim, estimar quantas, de fato, estão envolvidas em relações de cooperação com outras.

O quinto tópico do roteiro de entrevista foi a integração entre as empresas de cada arranjo. A integração diz respeito à interdependência e à percepção de que a empresa faz parte de um grupo. Conforme Britto (2002), a interdependência pode possuir diferentes níveis de complexidade, compreendendo desde o compartilhamento de informações e práticas mercadológicas até a integração da cadeia produtiva e de competências e conhecimentos tecnológicos. A integração também pode assumir diferentes dimensões, restringindo-se apenas ao ambiente dos negócios ou estendendo-se ao próprio ambiente pessoal dos indivíduos envolvidos. Por fim, a integração diz respeito também à confiança, elemento tratado em diversas abordagens como indissociável à cooperação (GAMBETTA, 1996; TUOMELA, 2000; CRAIG, 1993; GRANOVETTER, 1985; COLEMAN, 1990; PUTNAM, 2002; JARILLO, 1998; GRANDORI e SODA, 1995; PRASOPOULOU e POULYMENAKOU, 2006; BRITTO, 2002; PERROW, 1992; HUMAN e PROVAN, 1997).

O sexto tópico abordado nas entrevistas foram os benefícios percebidos pelos agentes por pertencerem àquele arranjo. Estes se referem, basicamente, aos retornos econômicos, comportamentais e de aprendizagem obtidos pelos empresários por participarem de um arranjo (BALESTRIN E VARGAS, 2004). As variáveis observadas neste tópico basearam-se em Human e Provan (1997), Balestrin e Vargas (2004) e Balestrin e Verschoore (2008).

O sétimo tópico do roteiro de entrevista foram as motivações que os empresários encontram para estabelecer relações de cooperação com outras empresas ou, em outras palavras, o que os impulsiona a cooperar com outros empresários potencialmente concorrentes. Como apontado por Ahuja (2000) isso depende não só das necessidades técnicas, comerciais ou relacionais, como também da atratividade das empresas envolvidas no arranjo. Isto é, é preciso ter o que ganhar e o que oferecer nesta troca. Assim, as variáveis observadas neste tópico compreendem àquelas que levam os agentes a perceberem que precisam fortalecer a sua competitividade, e de que a melhor forma de fazer isso é estabelecendo algum tipo de cooperação com outras empresas do mesmo segmento (HANNA e WALSH, 2008; ROSENFELD, 1996). Também estão compreendidos neste tópico os fatores facilitadores da cooperação. Assim, compreende,

entre outras coisas, o papel das instituições de apoio como fomentadoras desse processo (HANNA e WALSH, 2008).

O oitavo tópico, em contraponto, foram as limitações encontradas para estabelecer relações de cooperação com outras empresas. O objetivo foi entender por que as empresas não cooperam, ou porque não cooperam mais, já que essas relações são, a princípio, potencialmente benéficas para todos os envolvidos (AHUJA, 2000). As variáveis observadas neste tópico basearam-se principalmente em Rosenfeld (1996).

O nono tópico das entrevistas foi a competição. O objetivo foi saber como cooperação e competição coexistem em cada um desses arranjos e que tipo de práticas competitivas são usadas.

Para finalizar as entrevistas, duas perguntas foram feitas. A primeira pedia para o entrevistado citar um fato ou situação, no âmbito do arranjo, que o preocupasse ou o desanimasse. E a segunda, finalmente, pedia para o entrevistado citar um fato ou situação, ainda no âmbito do arranjo, que o orgulhasse. O objetivo dessas perguntas foi, indiretamente, elucidar um ou alguns dos nove tópicos selecionados para descrever as relações de cooperação entre as empresas.

O Quadro 3 a seguir resume os tópicos (construtos teóricos) do roteiro de entrevista e as variáveis observadas na pesquisa de campo.

Quadro 3: Construtos teóricos e variáveis observadas na pesquisa de campo¹⁰

Construtos teóricos	Variáveis observadas
Histórico	Quando foi criado?; Como?; Por quê?; Para quê?; Por quem?;
Caracterização geral	Nº empresas envolvidas; Faturamento gerado; Nº empregos envolvidos; Mecanismos de coordenação; Características gerais das empresas; Diferenças entre as empresas (tamanho, influência)
Ações coletivas	Parcerias realizadas; Compras em conjunto; Vendas em conjunto; Ações comerciais e de divulgação; Desenvolvimento de recursos humanos; Cursos; Pleitos ao setor público; Negociações com clientes, fornecedores, instituições financeiras;
Participação	Participação dos atores nas reuniões, decisões e ações
Integração	Compartilhamento de informações e práticas; Meios de comunicação; Níveis hierárquicos de integração (operacional, gerencial, etc); Adaptação / adequação da empresa ao arranjo; Integração não somente no ambiente de trabalho, mas socialmente também; Confiança; Facilidade de acesso às empresas do arranjo;
Benefícios percebidos	Economias de escala; Economias de escopo; Especialização; Ampliação do mercado; Faturamento; Credibilidade; Redução de custos; Poder de barganha; Atualização tecnológica e gerencial; Desenvolvimento dos recursos humanos; Aumento da competitividade; Melhoria dos processos e produtos; Melhoria da reputação; Aumento da capacidade inovativa; Aprendizagem coletiva;
Motivações	Percepção clara sobre os possíveis benefícios; Pressões competitivas; Atuação das instituições de apoio; Perfil dos empresários; Dificuldades conjunturais; Dificuldades estruturais;
Limitações	Cultura empresarial; Falta de tempo; Falta de recursos; Demora nos resultados; Experiências prévias de descumprimento de acordos; Comportamentos imediatistas; Comportamentos oportunistas; Comportamentos individualistas; Falta de credibilidade dos parceiros; Falta de capacidade dos parceiros; Falta de apoio do governo; Ineficiência das instituições de apoio;
Competição	Práticas competitivas; Competição via preços; Imitação; Competição via diferenciação; Competição externa motivando o desenvolvimento; Competição interna motivando o desenvolvimento;

¹⁰ Formato do quadro inspirado em Balestrin e Vargas (2004; p. 218).

5.3 ARRANJOS PESQUISADOS

Antes de apresentar os resultados da pesquisa, é importante contextualizar as informações. Assim, nas próximas seções serão apresentados o histórico de cada arranjo estudado, as suas características gerais e o seu modo de funcionamento. O objetivo desta caracterização é também destacar as principais diferenças entre os arranjos, as quais devem ser levadas em consideração na análise das entrevistas: a motivação para a sua criação, número de empresas que compreende, a sua dimensão socioeconômica (faturamento e empregos gerados), se trata-se de um aglomerado ou somente uma rede associativa, o seu grau de maturidade, as instituições que o apoiam, etc. A fonte das informações apresentadas a seguir são os entrevistados de cada arranjo, exceto quando indicado.

5.3.1 FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO - NICS FARMA

O segmento de farmácias de manipulação, ou farmácias magistrais, teve um crescimento muito grande nos últimos anos. Segundo a ANFARMAG, entre 2002 e 2007 o número de empresas pertencentes ao segmento aumentou 40%. Hoje, existem cerca de 8.000 farmácias no país gerando algo em torno de 60.000 empregos diretos e 240.000 indiretos. A maioria é de micro e pequenas empresas: em média, possuem 12 funcionários, e 61% faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil ao ano. Existem também algumas (poucas) farmácias maiores, que possuem cerca de 60 funcionários. O segmento como um todo fatura R\$ 3 bilhões/ano. No Rio de Janeiro, existem cerca de 650 farmácias — sem contar os pontos de venda — gerando 4.200 empregos diretos e 6.800 indiretos.

Em 1992, oito empresários procuraram a Fundação BIO-RIO e o SEBRAE para desenvolver estudos técnicos, os quais, de maneira isolada, as farmácias não poderiam desenvolver — não só por questões financeiras, mas também pela falta de capacitação individual para tanto. Inicialmente, esse grupo começou com estudos visando controle de qualidade: controle de matéria-prima, estudo de estabilidade de medicamentos, validação de metodologias etc. A cada ano era desenvolvido um projeto diferente cujos resultados eram propagados para todas as farmácias participantes. Esse grupo, que chegou a 200 farmácias, contava com o assessoramento direto de uma química e de um

engenheiro químico para resolver problemas estritamente técnicos. A criação deste arranjo foi, assim, uma iniciativa dos próprios empresários, e não de uma instituição externa de apoio, o que o difere dos demais arranjos estudados.

Em 2004, ainda no âmbito da BIO-RIO, e em parceria com a CRIE-COPPE/UFRJ, a ANFARMAG-RJ e a AFHERJ, o NICS Farma foi fundado. O seu principal objetivo é assessorar os empresários do segmento, alimentando-os com informações que podem ser usadas na gestão dos seus negócios. Essas informações referem-se desde a questões técnicas específicas dos farmacêuticos, como questões como legislação, fiscalização, tributos, gestão de recursos humanos, gestão financeira, cursos e palestras de interesse do setor, etc.

Assim, as informações disseminadas pelo NICS Farma visam proporcionar aos empresários ferramentas estratégicas e empresariais que tornem o segmento mais competitivo. Isso porque, de maneira bastante generalizada, os empresários de farmácias de manipulação são farmacêuticos e não possuem formação gerencial. Além disso, o recente *boom* do segmento se deu de forma desordenada e acirrou a competitividade entre as empresas. Por outro lado, o segmento começou a sofrer forte fiscalização da ANVISA, e, assim, a teve que se adaptar às novas exigências do órgão. Com isso, muitas empresas fecharam. E as que sobreviveram, tiveram que aperfeiçoar não só a sua forma de produção, como também a sua forma de gerir o negócio. Vale ressaltar, neste sentido, que o segmento também sofre forte pressão competitiva dos medicamentos genéricos e da indústria farmacêutica como um todo.

Dessa forma, o NICS Farma envia por e-mail aos seus associados pelo menos um informativo por semana e dispõe de um serviço de consultas. Além disso, realiza um *workshop* mensal, que dura uma manhã, onde não só são tratados assuntos de interesse direto do setor como também são captadas algumas das suas principais necessidades. Em geral, os *workshops* possuem temas, como marketing, responsabilidade social, etc, e são trazidos profissionais das áreas para falarem para os empresários. Em 2008 foi criado o Prêmio Excellentia Farma, a fim de reconhecer as farmácias que se destacam pelo uso das informações disseminadas pelo NICS.

O NICS Farma não restringe a participação de farmácias de outros estados, tanto que são 1.400 associadas em todo o país. Mas como os *workshops* mensais e demais atividades do Núcleo ocorrem no Rio de Janeiro, as farmácias mais próximas ao NICS

Farma acabam se concentrando na cidade e municípios vizinhos. Atualmente, 180 farmácias do estado são associadas.

Há cerca de dois anos foi criada, no âmbito do NICS Farma, a Central Farma, que é a central de compras do segmento magistral do estado do Rio de Janeiro. Ser associado ao NICS Farma não significa ser associado ao Central Farma, mas as farmácias associadas à Central recebem todos os informativos que os associados ao NICS recebem. O objetivo, com isso, é oferecer ao empresário do segmento uma ferramenta que lhe dá um resultado tangível e imediato, que é o aumento do seu poder de barganha junto aos fornecedores e, conseqüentemente, a redução dos seus custos, e, ao mesmo tempo, atraí-lo para o NICS Farma e para as informações gerenciais que proporciona. O portal da Central Farma estava em fase de teste e prestes a ser implantada durante a pesquisa de campo. Antes do portal, o NICS Farma centralizava e acumulava os pedidos de compras que vinham das diversas farmácias associadas e fazia as cotações com os fornecedores. Com o portal, as próprias farmácias registrarão os seus pedidos e os fornecedores serão ordenados segundo os seus respectivos orçamentos. Até o momento de realização da pesquisa de campo, a Central contava com 50 farmácias associadas, todas do Rio de Janeiro.

Embora as atividades das farmácias magistrais compreendam também a manipulação de fórmulas nos próprios estabelecimentos, segundo o Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE elas são classificadas como empresas do comércio varejista.

5.3.2 POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO

No final dos anos de 1970 as grandes tecelagens de Nova Friburgo e adjacências entraram em crise, tendo que demitir grande parte dos seus funcionários e colocar à venda parte do seu maquinário. Um empresário da região arrendou esse maquinário e o financiou para essas pessoas. Assim, surgiram na região diversas micro confecções com gestão familiar, o que é o perfil deste arranjo até hoje. Existem também algumas empresas grandes, que inclusive exportam parte sua produção. Mas a grande maioria ainda é de micro e pequenas empresas familiares voltadas para o mercado nacional. As vendas externas concentram-se basicamente em duas empresas, uma de médio porte e

outra de grande porte, que exportam principalmente para Argentina, Chile e Bolívia (BRITTO, 2004).

Em 1997, a partir de um estudo sobre as potencialidades socioeconômicas do estado do Rio de Janeiro encomendado pelo SEBRAE e pela FIRJAN à Fundação Getulio Vargas foi identificado em Nova Friburgo e Região (Bom Jardim, Cordeiro, Cantagalo, Duas Barras e Macuco) um APL. Em 2001, o Polo passou a contar com o apoio financeiro do BID.

No ano seguinte, foi criado o Conselho da Moda, entidade que agrega as entidades institucionais parceiras, definindo o seu papel na governança do Polo. O Conselho se reúne duas vezes ao ano e conta com instituições como o SEBRAE, o CODIN, a FIRJAN, o SINDVEST (sindicato patronal), o SENAI e o SENAI/NAD, a UERJ, o MDIC, o BNDES, a AFINCO, o Banco do Brasil, a SEDET/RJ e as prefeituras da região do Polo.

O Conselho da Moda possui um Comitê Gestor que se reúne quinzenalmente. As entidades que mais participam das reuniões do Comitê são o SEBRAE, a FIRJAN, o SINDVEST, a AFINCO, as prefeituras e os empresários do Polo. O objetivo da criação do Conselho foi organizar as ações das instituições parceiras do Polo e traçar diretrizes para o desenvolvimento da indústria têxtil da região. Assim, a governança visa também a própria capacitação dos empresários. Para tanto, oferece palestras regulares sobre as tendências da moda e outros assuntos ligados à gestão das empresas, cursos de capacitação e formação de mão de obra e informativos sobre moda para os empresários da região. É o Conselho também que organiza as ações coletivas do Polo, como missões ao exterior e a feira de moda íntima que acontece anualmente em Nova Friburgo.

Segundo dados da RAIS/Ministério do Trabalho e Emprego (2001) e estimativas do SEBRAE, existem cerca de 700 confecções na região, sendo que 30% ainda são informais (BRITTO, 2004). A indústria é responsável 20,7% dos empregos em confecções no estado do Rio de Janeiro, gerando 20.000 empregos diretos e indiretos em uma região com 257.000 habitantes. Cada empresa possui, em média, 10,2 funcionários (BRITTO, 2004).

A indústria de moda íntima de Nova Friburgo e Região fatura em torno de R\$ 600 milhões/ano, sendo responsável por 25% da produção nacional. Atualmente, a indústria

têxtil da região está se voltando também para a moda praia e moda *fitness*, mas 91,5% do que produz ainda é lingerie.

O Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região pode ser dividido em dois grupos de empresas. O primeiro, que compreende a maioria das empresas da região, é composto por micro e pequenos empresários que não demonstram interesse pela capacitação tecnológica e pela inovação, restringindo-a ao lançamento de novos modelos adaptados ou à utilização de novos materiais em modelos já existentes. Para este grupo, a fonte da vantagem competitiva está na qualidade e na quantidade da mão de obra e nos serviços disponíveis na região. Este primeiro grupo tem como estratégia vender a preços baixos (BRITTO, 2004). Já o segundo grupo, composto por empresas maiores, utiliza técnicas mais sofisticadas e investe em automação e controle de qualidade. A sua estratégia é oferecer produtos de qualidade e seguir as tendências internacionais da moda íntima (BRITTO, 2004).

O SINDVEST, sindicato patronal da região, foi fundado há trinta anos e possui cerca de 320 associados. É esta entidade que lida mais diretamente com os empresários, contando com as demais entidades parceiras do Polo para por em prática suas ações. Recentemente foi fundada também a AFINCO — associação dos empresários da indústria têxtil e correlatos da região.

5.3.3 POLO GASTRONÔMICO DA TIJUCA

O Polo Gastronômico da Tijuca foi o primeiro fundado no Rio de Janeiro, em julho de 2004. Foi uma iniciativa da prefeitura, com o apoio do SEBRAE, do SINDRio e do SENAC, com o objetivo de criar polos gastronômicos e turísticos que provessessem a população e os turistas com melhores serviços, respeitando as normas da vigilância sanitária e de ordem pública.

A região do Polo é delimitada por um quadrilátero de ruas¹¹ do bairro da Tijuca. Atualmente existem vinte e dois bares e restaurantes nessa região, sendo que catorze são associados ao Polo. Entre as oito empresas não associadas, existem duas que os próprios associados não desejaram que ingressassem no Polo, por não se adequarem ao perfil desejado — basicamente, restaurantes que respeitem as normas, que controlem o

¹¹ O Polo é delimitado pela Praça Varnhagem, Rua Felipe Camarão, Rua Dona Zulmira, Rua dos Artistas e Rua Ribeiro Guimarães.

barulho e que possuam uma clientela adequada. Outras duas eram recém-chegadas, por isso ainda não faziam parte da associação do Polo, e as outras quatro, finalmente, não demonstram interesse em ingressar na Associação.

O Polo Gastronômico da Tijuca é o de maior faturamento dentre os polos gastronômicos da cidade e recebe cerca de 100.000 clientes por mês. Os estabelecimentos diferem não só quanto à sua especialidade, como também ao seu tamanho. A maioria são micro e pequenas, mas existem algumas casas com faturamento e número de funcionários bem acima da média. As quatro empresas que não se interessam por ingressar na associação do Polo fazem parte deste último grupo. A grande maioria das empresas possui gestão familiar e são muito antigas.

Os empresários associados e as instituições de apoio reúnem-se quinzenalmente, sempre no estabelecimento de um dos associados. Quando há algum evento específico, como um festival gastronômico, as reuniões são semanais. Através do Polo, os empresários já pleitearam, com sucesso, diversas ações à prefeitura, realizam cursos de capacitação para funcionários e empresários, e promovem regularmente eventos de divulgação.

5.3.4 POLO DE MODA DA RUA TERESA / PETRÓPOLIS

A indústria têxtil de Petrópolis teve seu auge no final do século XIX e início do século XX, chegando a ser o maior polo têxtil da América Latina. Nas imediações da Rua Teresa existiam grandes fábricas, como a Fábrica de Tecidos Dona Isabel, a Indústria Cometa e a Fábrica de Tecidos Santa Helena. Os operários dessas fábricas residiam nas proximidades, e um local de grande concentração era a Rua Teresa.

A partir das décadas de 1950 e 1960 essas fábricas começaram a entrar em declínio e a demitir funcionários. Esses, então, começaram a montar confecções nas garagens de suas casas, formando o aglomerado de micro e pequenas empresas familiares que se encontra até hoje na Rua Teresa.

Nas décadas de 1970 e 1980 a Rua Teresa tornou-se referência em malharia. Segundo um entrevistado,

“...você tinha muito mais demanda do que oferta. Tinha horas que faltava produto. Isso na época do boom da rua, que realmente não existiam tanto polos como você tem no Brasil hoje...”. (P4)

No início da década de 1990, com a abertura comercial, o Polo da Rua Teresa sofreu uma forte crise. Até então, não havia muita preocupação com a colocação dos produtos no mercado. Mas começaram a surgir polos importantes em outras localidades, como o liderado pelos coreanos em Bom Retiro (São Paulo). Os empresários desses novos polos investiam em inovações de produtos e processos e, com isso, se tornaram mais competitivos. Assim, os empresários da Rua Teresa passaram a ter que se preocupar com modernização e diversificação de produtos.

É nessa crise que está a origem da associação dos empresários locais. Tanto que 10 anos depois, no ano de 2000, os lojistas e fabricantes da Rua fundaram a ARTE, associação dos lojistas da Rua, com o objetivo de unir os esforços dos empresários, inicialmente com foco em propaganda, a fim de impulsionar a produção e o comércio da Rua.

Já existia também o SINDCON, sindicato patronal das confecções locais, mas até então este se dedicava apenas a negociações salariais. Atualmente, o Sindicato, juntamente com a ARTE e outras instituições de apoio ao Polo, como o SEBRAE, o SENAI e a FIRJAN, atua promovendo cursos de capacitação e formação de mão de obra, palestras sobre moda e assuntos gerenciais, e participação dos empresários em eventos de moda e missões no exterior. Todas essas entidades estão fisicamente concentradas no prédio do Centro de Moda e Serviços da Rua Teresa, fundado em 2008.

Atualmente a ARTE conta com cerca de 200 lojistas, representando 500 pontos de venda. As reuniões da ARTE normalmente são quinzenais, podendo ser semanais quando há algum evento importante próximo. O SINDCON tem cerca de 60 confecções associadas e trabalha com uma pauta de ações que é revisada de 15 em 15 dias, de acordo com as necessidades que surgem. Há também as reuniões específicas para definir como será a participação do Polo no Rio Fashion Business. Neste caso, quatro meses antes do evento os empresários que desejam participar e as entidades de apoio começam a se reunir quinzenalmente, e depois, mais próximo à data, semanalmente.

Estima-se que o Polo da Rua Teresa gere 30.000 empregos diretos e indiretos e fature, ao ano, cerca de R\$ 1,2 bilhão. O Polo compreende 600 indústrias formais e cerca de 500 empresas comerciais, representando 1.200 pontos de venda. Cada empresa possui, em média, 5,6 empregados (BRITTO, 2004). A recente invasão dos produtos chineses tem representado para os empresários ligados à Rua Teresa uma nova fase de transformação.

5.3.5 QUADRO RESUMO – ARRANJOS PESQUISADOS

No Quadro a seguir, um resumo das principais características dos arranjos pesquisados, no que diz respeito ao setor econômico de atuação, número de empresas envolvidas, faturamento anual, empregos diretos e indiretos gerados, número de empresas ligadas as entidades associativas locais, tamanho das empresas e mecanismos de coordenação empregados.

Quadro 4: Arranjos pesquisados

Farmácias de Manipulação – NICS Farma	Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região	Polo Gastronômico da Tijuca	Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas comerciais - A população considerada não é um aglomerado, mas um grupo associado - 1400 associadas no Brasil - 180 associadas no Rio de Janeiro - 50 associadas à central de compras e negociação – Central Farma - Faturamento de R\$ 70 milhões/ano - 3.000 empregos diretos e indiretos - 12 empregados por empresa (média) - Predominância de micro e pequenas empresas - Coordenação minimamente formal, com utilização de mecanismos de comunicação, decisão e negociação, e de staff comum 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas industriais e comerciais - Cerca de 500 indústrias formais e 300 empresas comerciais concentradas em Nova Friburgo, Bom Jardim, Cordeiro, Cantagalo, Duas Barras e Macuco - 320 associadas ao sindicato patronal - Faturamento de R\$ 600 milhões/ano - 20 mil empregos diretos e indiretos - 10,2 empregados por empresa (média) - Predominância de micro e pequenas empresas - Coordenação minimamente formal, com utilização de mecanismos de comunicação, decisão e negociação e de staff comum 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de serviços - 22 bares e restaurantes concentrados na região delimitada - 14 associadas - Faturamento de R\$ 30 milhões / ano - 1.500 empregos diretos e indiretos - 27 empregados por empresa (média) - Predominância de micro e pequenas empresas - Coordenação minimamente formal, com utilização de mecanismos de comunicação, decisão e negociação, de controle e coordenação social, de sistemas de seleção, e de <i>staff</i> comum 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas industriais e comerciais - Cerca de 600 indústrias formais na cidade e 500 empresas comerciais (cerca de 1.200 pontos de venda) concentradas na Rua Teresa - 200 associadas à associação de lojistas, representando 500 pontos de venda - 60 associadas ao sindicato patronal - Faturamento de R\$ 1,2 bilhão/ano - 30 mil empregos diretos e indiretos - 5,6 empregados por empresa (média) - Predominância de micro e pequenas empresas - Coordenação minimamente formal, com utilização de mecanismos de comunicação, decisão e negociação e de staff comum

5.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As informações apuradas durante as entrevistas serão apresentadas a seguir por tópicos: Ações Coletivas, Participação, Integração, Benefícios Percebidos, Motivações, Limitações e Competição.

5.4.1 AÇÕES COLETIVAS

As ações coletivas aqui consideradas foram as atividades feitas em conjunto pelos empresários, compreendendo também ações pontuais e das quais poucos empresários do arranjo participaram.

5.4.1.1 FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO - NICS FARMA

As farmácias de manipulação empreendem importantes ações coletivas. Um exemplo foi quando houve uma proposta de mudança da legislação que as regia. Segundo um empresário do segmento, o NICS Farma

“...mobilizou as farmácias, pra que participassem da consulta, pra que acessassem, pra que dessem sua opinião, fossem nas reuniões com vereador, com deputado, secretário. [...] E aí você começa a ver uma certa organização no movimento, e isso é fundamental. Se a gente for visto como um movimento organizado, já não vão tentar qualquer tipo de coisa contra a gente”. (M4)

Esse depoimento ressalta a importância de ser enxergado como grupo coeso. Foi isso que deu poder de barganha para que as farmácias conseguissem alterar alguns dos itens propostos. Essa percepção também está presente na fala de outro empresário:

“Por exemplo: tem uma consulta pública sobre uma questão que nos afeta. Então a gente já manda um documento não em nome da farmácia, mas em nome do grupo... pra Vigilância do Ministério da Saúde. Então é uma coisa que tem mais peso do que eu, como indivíduo, mandar”. (M2)

Outra importante ação coletiva animada pelo NICS Farma foi a encomenda de uma pesquisa de mercado para o segmento. A pesquisa envolveu prescritores e não prescritores de medicamento manipulado e consumidores e não consumidores de medicamento manipulado. Como relatado pelos entrevistados, uma empresa, individualmente, dificilmente poderia arcar com os custos de uma pesquisa desse vulto. E os benefícios de uma pesquisa de mercado como essa, em termos de informações geradas, são enormes.

Há também as compras e negociações em conjunto, feitas através da Central Farma. Através da Central, já foram comprados material de limpeza, papelaria e material de embalagem, matéria-prima e instrumentos utilizados nos processos das farmácias, como balanças, cabines de biossegurança e impressoras térmicas. Também através da Central foram organizados *showrooms* de equipamentos, com visita de fornecedores, negociados planos de celulares empresariais, e obtidos descontos em pacotes de análises de controle de qualidade (de água, matéria-prima e etc).

Outro exemplo de ação conjunta aconteceu quando a ANVISA passou a exigir que as empresas auditassem os seus fornecedores, para garantir a qualidade dos seus insumos. O segmento conseguiu que a auditoria fosse feita em grupo. Ou seja, em vez de cada farmácia pagar um auditor para auditar o mesmo fornecedor, elas dividiram os custos e compartilharam os resultados obtidos com cada fornecedor.

“Como é que a gente ia atender à legislação? Então foram várias soluções que a gente encontrou em grupo. Fazer auditoria, por exemplo, em fornecedor. Imagina cada farmácia pagando uma auditoria nos fornecedores? Aí a gente também trabalhou junto com a Vigilância Sanitária que essas auditorias fossem aceitas de um grupo. Então a gente pagaria um auditor pra fazer, segundo um determinado critério. Esse relatório de auditoria valeria para todas as farmácias”. (M2)

O grupo estava estudando, no momento da pesquisa de campo, a possibilidade de promover ações de responsabilidade social concomitantemente, com o objetivo de fortalecer a identidade do segmento.

“Que a gente tá desencadeando agora um novo projeto que visa fazer ações. Cada farmácia na sua região de atuação, mas ações conjuntas, que tenham o mesmo tema, ao mesmo tempo, em todas as farmácias, seguindo um cronograma da vontade de todos, de consenso geral, pra que a gente

possa emprestar à imagem do mercado magistral cada vez mais essa visão de um grupo unido, coeso e que tem responsabilidade com a sociedade que sustenta a gente, os nossos clientes”. (M4)

5.4.1.2 POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO

No Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região, as ações realizadas em conjunto pelos empresários são basicamente a representação do Polo no Rio Fashion Business — importante feira de negócios para confeccionistas —, a FEVEST, que é a feira anual de moda íntima de Nova Friburgo, e as missões no exterior. São empresários que se juntam e visitam feiras internacionais de moda íntima, como a Feira de Lyon.

“O que temos é Fashion Rio, Fashion Business. [...] O polo é representado na feira, e como é um stand do polo as confecções são obrigadas a dividir espaço. E como elas são obrigadas a dividir espaço, elas se reúnem e dão uma história para contar, um visual. [...] Eles não podem se apresentar individualmente, porque nenhuma confecção aqui tem marca ou diferenciação suficiente para se apresentar individualmente no Fashion Rio. O outro exemplo de associativismo são as missões lá fora. Por exemplo, a Feira de Lyon. [...] O outro exemplo de associativismo é a própria FEVEST. O pessoal se reúne, tem um comitê, contratam alguém e organizam a feira”. (F2)

“No ano passado foram 30 empresários pra França, capital da moda íntima. Esse ano vai mais de 40. Essas organizações juntam, fica mais fácil”. (F3)

Outra ação em conjunto mencionada em uma das entrevistas foi o atendimento a magazines (grandes lojas de departamento), as quais as empresas, individualmente, não poderiam atender.

5.4.1.3 POLO GASTRONÔMICO DA TIJUCA

Os bares e restaurantes associados do Polo gastronômico da Tijuca realizam basicamente três tipos de ações em conjunto: pleitos ao setor público — por exemplo, segurança, iluminação, alargamento de calçadas e estacionamentos públicos — ações de

divulgação do Polo, como a realização de feiras de gastronomia ou a participação em festivais do bairro, e cursos de capacitação para empresários e funcionários.

“Cursos. Às vezes, ‘Eu tô com um problema de [...] manipulador’. ‘Também não tô satisfeito. Vamos fazer um curso de manipulação?’. Aí junta lá 10, 15, 20 pra fazer um curso”. (T3)

“A minha calçada vinha até aqui esse poste. Ela agora vai até lá fora. A gente conseguiu com a prefeitura alargar as calçadas...”. (T3)

Alguns empresários do arranjo se unem também para realizar compras em conjunto, mas essas ações são informais e restringem-se a pequenos subgrupos.

“... a gente tem um grupo aqui de 5 ou 6 casas que a gente consegue comprar em conjunto bebida. [...] Aí junta uma quantidade, [...] aí negocia preço, aí tira na nota de um. Aí no outro mês tira na nota de outro pra não sobrecarregar”. (T3)

5.4.1.4 POLO DE MODA DA RUA TERESA / PETRÓPOLIS

O Rua Teresa Fashion é uma das ações coletivas realizadas pelos empresários da Rua. Trata-se de um evento de moda que dura quatro dias e ocorre em duas edições ao ano, com foco na realização de negócios. Os empresários participantes convidam seus clientes e fornecedores e mostram suas coleções. Durante o evento, há também desfiles e palestras com especialistas da área de moda. O Rua Teresa Fashion é restrito aos empresários da ARTE.

Há também a participação do Polo no Rio Fashion Business. Nesse evento os empresários participantes escolhem um tema que será compartilhado por todos na confecção de suas coleções. O catálogo de moda montado e os brindes distribuídos são do Polo, e não da confecção individual, e todos os custos comuns, como aluguel de stands, modelos para os desfiles, etc, são rateados.

“Nosso Polo vai trabalhar em cima de um tema, ele trabalha em cima de uma cartela, em cima do fornecedor, ele divide o mesmo espaço, o mesmo catálogo, o mesmo brinde. Ninguém vai lá cada um com o seu catálogo, com o seu folder. O catálogo é único”. (P2)

Os empresários já visitaram feiras internacionais de moda e pretendem agora instalar um *showroom* em São Paulo com o objetivo de captar guias que tragam ônibus de compradores para a cidade. Serão cerca de 20 empresas participantes. Há também algumas ações pontuais e informais, como quando alguns lojistas se juntaram para oferecer cursos de treinamento para suas atendentes.

“Então nos reunimos nesse curso e fizemos o treinamento de cem meninas. Cem meninas de lojas diferentes. Cada um podia botar uma quantidade. Eu botei oito, teve gente que botou cinco, teve gente que botou dez. [...] E nós empresários que pagamos para elas”. (P2)

5.4.1.5 AÇÕES COLETIVAS: QUADRO RESUMO

A seguir, um resumo das ações coletivas empreendidas por cada arranjo.

Quadro 5: Ações coletivas

Farmácias de Manipulação – NICS Farma	Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região	Polo Gastronômico da Tijuca	Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis
<ul style="list-style-type: none"> - Central de compras e negociações com fornecedores (Central Farma) - Negociação com órgãos reguladores - Pesquisas de mercado - Ações de responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> - Representação do Polo no Rio Fashion Business - FEVEST - Missões no exterior - Atendimento a magazines 	<ul style="list-style-type: none"> - Pleitos ao setor público - Cursos de capacitação - Ações de marketing - Compras (por subgrupos e de maneira informal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Representação do Polo no Rio Fashion Business - Rua Teresa Fashion - Missões no exterior - Cursos de treinamento de atendentes

5.4.2 PARTICIPAÇÃO

A participação diz respeito não só à frequência nas reuniões do grupo, mas também à participação nas ações e decisões que concernem ao arranjo, e ao interesse em relação a tudo que o afeta. Assim, é possível afirmar que os indivíduos mais participativos são os mais envolvidos com o arranjo e, dessa forma, mais propensos a fomentar atividades cooperativas.

5.4.2.1 FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO - NICS FARMA

A participação dos empresários de farmácias de manipulação nas ações e decisões do grupo depende primordialmente de estar acontecendo algo, naquele momento, que afete de alguma forma as farmácias. Caso contrário, são poucos os empresários que freqüentam os workshops mensais, e normalmente os mesmos.

Alguns entrevistados atribuíram a queda na participação nas atividades do grupo à nova fase do projeto, mais voltada para questões gerenciais e não para questões mais técnicas, como acontecia no início.

“... esses projetos que atraíam as pessoas, que eram os projetos de qualidade, de controle de qualidade, de garantia de qualidade, eles terminaram. Então eles [NICS Farma] até tão tentando fazer agora atividades que atraíam mais as farmácias... que só a questão da inteligência, das informações, as pessoas [...] não valorizam muito isso”.
(M2)

5.4.2.2 POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO

A participação dos empresários na governança do Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região é muito baixa. São poucos empresários que participam, visto que se trata de um universo de cerca de mil empresas, sendo que pouco mais de seiscentas formais. A participação das instituições de apoio nas ações e decisões do Polo é muito mais efetiva nesse sentido.

“...essa governança é feita pelas instituições [...], e [...] a presença do empresário é muito pequena. A segunda coisa que me chamou a atenção: eram sempre os mesmos empresários. Até hoje é assim, são doze ou quinze. [...] As decisões são sempre tomadas nesse contexto em nome dos

empresários. Às vezes são dois empresários, três empresários presentes que dão a direção”. (F2)

Até mesmo os cursos e palestras oferecidos gratuitamente para os empresários não conseguem arregimentar muitos participantes, conforme observou um entrevistado:

“Aí você chega no curso, tem quinze, tem vinte pessoas. Olha a quantidade de confecções, a quantidade de pessoas que podiam estar freqüentando essas palestras, esses cursos, e não vão?” (F4)

Numa entrevista, um empresário expôs a sua preocupação com a possibilidade das entidades de apoio ao Polo começarem a se desinteressar, dada a crescente queda na participação dos empresários.

“... será que amanhã a gente vai continuar tendo esses incentivos? Porque se as pessoas não aderirem aos cursos, à Feira, os órgãos que dão incentivo vão parar, porque não tá vendo retorno, não tá vendo que as pessoas tão freqüentando, tão participando”. (F4)

A própria informalidade foi apontada como uma das razões para a baixa participação. Por um lado, o empresário informal prefere não se expor; por outro, não é facilmente acessado pelas instituições que apoiam o Polo. Outro aspecto importante mencionado em uma entrevista e que, sem dúvida, vale para todos os outros arranjos, foi o fato da baixa participação dos empresários da região não invalidar os esforços realizados pela minoria, os quais acabam por beneficiar todos.

5.4.2.3 POLO GASTRONÔMICO DA TIJUCA

A participação nas decisões e ações concernentes ao Polo da Tijuca também é baixa. Como nos outros arranjos, são poucos e sempre os mesmos empresários que participam regularmente, a não ser que algo de muito impacto esteja acontecendo naquele momento.

“A nossa associação tem 14 restaurantes, mas nem todos participam ativamente da Associação. Não vão sempre às reuniões. Às vezes não

participam como a gente espera de um festival, de um evento organizado pelo Polo”. (T2)

“Muito difícil você conseguir todo mundo lá. Só quando é um assunto bem sério mesmo que você consegue...”. (T5)

5.4.2.4 POLO DE MODA DA RUA TERESA / PETRÓPOLIS

A participação dos fabricantes e lojistas da Rua Teresa nas decisões e ações do Polo também é muito baixa. São poucos os empresários mais participativos nas ações e decisões.

“No Fashion Business a gente tem 12 empresas e a gente tem filiadas no sindicato na faixa de 50, 60. [...] E quase não há um rodízio dessas empresas. O Fashion está na 14ª edição e tem empresários que estão desde o princípio”. (P2)

“...pra você ter uma ideia, o sindicato [patronal] tinha 12 associados, num lugar como Petrópolis onde o principal fator econômico é a confecção...”. (P3)

Assim como nos outros arranjos, uma maior participação é motivada por algum acontecimento que esteja afetando negativamente os empresários, ou quando há algum evento próximo.

“Em alguns momentos você tem alguns problemas mais graves, aí mais pessoas vêm pra Associação. Depois todo mundo sai da Associação. [...] Um exemplo: há 2, 3 anos atrás mudaram a rodoviária. [...] A rodoviária antigamente era aqui, no final da avenida principal, no final da Rua do Império. [...] E durante esse processo todo houve uma briga enorme [...]. E aí você aumenta o número de associados. Um outro exemplo: agora em setembro a gente vai ter o Rua Teresa Fashion [...]. Aí elas voltam, se associam, participam do evento”. (P3)

“... quando a gente vem buscar ações voltadas para o interesse direto, como, por exemplo, apresentação de tendências de coleção, aí você enche o

auditório. [...] ... Se você for convocar para uma reunião do sindicato sobre uma coisa muito importante, mas geral, você sabe que não vai”. (P4)

5.4.2.5 PARTICIPAÇÃO: QUADRO RESUMO

A seguir, um resumo dos aspectos concernentes à participação dos empresários nas ações e decisões de cada um dos arranjos.

Quadro 6: Participação

Farmácias de Manipulação – NICS Farma	Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região	Polo Gastronômico da Tijuca	Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis
<ul style="list-style-type: none"> - Relativamente baixa - Em geral, os mesmos empresários - Aumenta quando está ocorrendo algo que os afeta diretamente - Diminuiu quando o cerne do arranjo deixou de ser a resolução de questões estritamente técnicas e passou a ser mais gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativamente muito baixa - Em geral, os mesmos empresários - Limitada também pela informalidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativamente baixa - Em geral, os mesmos empresários - Aumenta quando está ocorrendo algo que os afeta diretamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativamente muito baixa - Em geral, os mesmos empresários - Aumenta quando está ocorrendo algo que os afeta diretamente

5.4.3 INTEGRAÇÃO

Este quesito diz respeito à forma como cada empresa (empresários e funcionários), individualmente, se integra às demais. Este é um indicador do quão envolvido cada empresário está com o grupo ao qual pertence, sendo, assim, um bom indicador da sua disposição a cooperar com os demais. A integração refere-se, assim, também ao grau de

confiança presente nas relações interempresariais e à percepção dos empresários com relação a outros do mesmo segmento.

5.4.3.1 FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO - NICS FARMA

No caso das farmácias de manipulação, embora a criação do Núcleo, por si só, não tenha promovido uma maior integração interpessoal entre os empresários, a qual se restringe àqueles que já possuíam relações pessoais prévias, como ex-colegas de faculdade, uma importante troca importante acontece em seu âmbito, o que acaba por fortalecer o grupo como um todo. O NICS Farma recebe informações dos empresários e do mercado e as dissemina para os outros do grupo. E os empresários reconhecem isso como importante vantagem, principalmente no que diz respeito à reputação do segmento.

“Se a gente tem que fazer análises mensais de água, de matéria-prima, de base... a gente compartilhar esses resultados... eu sei que todas as análises de todas as matérias-primas que todo mundo que se associa ao NICS fez, eu posso acessar esses resultados. [...] Isso protege a gente. Eu vou evitar um monte de problema pra um monte de colega”. (M4)

“Mas é muito interessante porque nessas conversas que a gente tem, tem pessoas que ficam caladas lá, mas é legal porque [...] quem tá lá tá querendo fazer alguma coisa de melhor, tá ali pra melhorar, pra aprender alguma coisa, trocar. E é legal isso porque você melhora o segmento como um todo. Porque uma besteira que uma farmácia de manipulação faça vai acabar queimando todo mundo”. (M2)

5.4.3.2 POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO

A integração entre os empresários deste arranjo é ainda muito limitada. Uma maior troca de informações entre os empresários seria altamente benéfica, mas o comportamento dos empresários, em geral, ainda é bastante individualista.

“Associativismo no sentido mais puro da palavra, tipo eu me associar a você para fazer compras juntos, comprar matéria-prima, não tem. Eu me juntar com você para fazer uma campanha de marketing, não tem. Eu me

juntar com você para fazer um selo de qualidade, difícil. São projetos que envolvem realmente estar junto”. (F2)

“... nós temos umas 150 confecções em condição, de produtos e de mercado, de estar na FEVEST. [...]. Normalmente são 140, 150. E de 3 anos para cá o número vem caindo. Por quê? Porque uma parte das confecções descobriu que ela não precisa ir para a FEVEST. Porque Friburgo enche de gente”. (F2)

“O polo não tem até hoje [...] uma troca de informação sobre crédito. Quer dizer, eu sou sacoleiro e venho aqui. Compro R\$ 3 mil com você e te dou um cheque sem fundo. Aí vou para ela. Você não diz para ela sobre o cliente, sobre o cara que te deu um cano. Então tem gente que vem aqui e dá cano em todo mundo”. (F2)

No arranjo existem também exemplos positivos de solidariedade e integração, que beneficiam de maneira importante os envolvidos, embora sejam muito pontuais e motivados por laços de amizade ou familiares.

“Quando a gente começou a fazer sutiã de bojo, foi uma pessoa que fez um curso com a minha mãe no SENAI... [...] ela levou a minha mãe pra dentro da confecção dela e mostrou como é que faz sutiã de bojo [...]. Levou a nossa costureira lá dentro da confecção dela...”. (F4)

“... tem gente aqui hoje que tá fazendo a Feira que não precisa da Feira. Mas está aqui por quê? Porque foi uma das fundadoras do polo e tá aqui pra apoiar. Porque se ela não estiver, muitas não vêm”. (F5)

5.4.3.3 POLO GASTRONÔMICO DA TIJUCA

A integração entre os empresários do Polo é muito significativa. Durante as entrevistas, foi comum um se referir ao outro como parceiro ou amigo. A prática de alguns empresários se cotizarem para ajudar outro empresário é comum, e há troca de informações estratégicas entre eles, o que denota um elevado grau de confiança e solidariedade.

“Nós aqui não somos concorrentes, somos parceiros. Uma casa ajuda a outra casa, sempre, no que diz respeito a treinamento, no que diz respeito à troca de produtos, no que diz respeito aos eventos, organização de eventos, organização de festivais”. (T2)

“Se um precisa de um apoio pra alguma coisa os empresários se unem e ajudam o outro. [...] Vou citar um exemplo [...]: imagina numa sexta-feira o colega não recebe o chopp. [...] Conclusão: a noite dele tá acabada, né? Vai todo mundo tomar chopp no seu bar e conseqüentemente o seu faturamento vai aumentar. Isso não acontece, porque o próprio colega do lado dá o barril, arruma do outro lado e, em outras palavras, ninguém quer ver o outro se afundar”. (T2)

“Comumente até a gente discute coisas específicas. Eu chego com um problema da minha loja lá e comento e vem 4 ou 5 opiniões diferentes pra solucionar o meu problema. Isso aí acontece até frequentemente. Da pessoa chegar com um problema lá e os outros começarem a dar opinião, resolver...”. (T3)

Nas entrevistas foi mencionado também que antes da criação do Polo os empresários mal se conheciam. Foi com a criação do Polo e com as reuniões regulares que os empresários começaram a se conhecer e a desenvolver laços de parceria. Assim, a integração é maior entre os empresários que são mais presentes nas reuniões da associação. Com relação aos funcionários das empresas, os cursos de capacitação realizados em conjunto permitem alguma integração, mas esta ainda é restrita.

5.4.3.4 POLO DE MODA DA RUA TERESA / PETRÓPOLIS

A integração entre os empresários ligados à Rua é muito baixa, mesmo em se tratando de um aglomerado, no caso das lojas da Rua. Existem alguns casos pontuais de subgrupos que desenvolveram laços de parceria — em geral, empresários que em algum momento participaram de alguma ação conjunta bem sucedida. Mas o comportamento dos empresários, na maior parte do tempo, é individualista.

É o caso, por exemplo, dos empresários que participam do Rio Fashion Business — em geral, sempre os mesmos, embora seja aberto a todos — e de um grupo de 5 confeccionistas que se conheceram em um curso de capacitação para montar uma central de negócios — projeto que acabou não indo adiante — e se tornaram tão próximos que foram juntos a outro estado abrir filiais de suas respectivas lojas.

“...por exemplo, nós do grupo do Fashion. Nós acabamos nos tornando amigos, por que convivemos 4 meses fazendo um trabalho, descendo e subindo para o Rio de Janeiro. [...] Quem participa do Teresa Fashion ou do Fashion Business, você entra em contato com mais empresários ainda. Então você abre mais o seu leque de amigos. Acaba fazendo uma amizade”.
(P2)

“Através da Central ficou uma cooperação entre poucas empresas. [...] Somos 5. [...] Somos amigos e então a gente acaba fazendo. ‘Ah, o corante... Você tem corante aí?’. [...] Faço muito essa cooperação assim. Não uma coisa oficial. O plotter de um deu defeito: ‘Não, eu imprimo pra você aqui’”. (P5)

Outro entrevistado também mencionou a experiência do curso de capacitação para a Central como muito positiva nesse sentido, e também a necessidade de mais espaços de interação.

“...nós fizemos 2 grupos de empresários que a gente fez uma capacitação durante um período. Eu participei nesses grupos e eram 40 empresários. E foi muito saudável, porque você passa a interagir mais com as pessoas, o cara passa a confiar mais em você, você passa a ter mais afinidade com ele porque você tá ali 2 vezes por semana durante 3 ou 4 horas com a pessoa, então você consegue trocar mais informação. E é extremamente útil. Problemas que você tá ali batendo cabeça, o cara chega pra você e fala: ‘Faz assim que assim resolve’. [...] Eu acho que a gente precisava mais disso”. (P3)

5.4.3.5 INTEGRAÇÃO: QUADRO RESUMO

A seguir, um resumo dos aspectos concernentes à integração dos empresários que caracteriza cada um dos arranjos.

Quadro 7: Integração

Farmácias de Manipulação – NICS Farma	Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região	Polo Gastronômico da Tijuca	Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis
<ul style="list-style-type: none"> - Trocas interpessoais majoritariamente restritas a relações pessoais prévias - O NICS centraliza e dissemina informações estratégicas prestadas pelos associados - Troca involuntária de informações durante os workshops 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento predominantemente individualista - Exemplos pontuais de comportamentos solidários - Integração pontual e restrita a laços familiares e de amizade prévios 	<ul style="list-style-type: none"> - Presença de parceria, confiança e solidariedade - Troca de informações estratégicas - Aproximação motivada pela associação 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento predominantemente individualista - Exemplos pontuais de integração e confiança - Integração decorrente de experiências de cooperação bem sucedidas

5.4.4 BENEFÍCIOS PERCEBIDOS

Neste ponto das entrevistas o que se procurou apurar foi o que os empresários identificam como sendo os principais benefícios de se estar atuando em grupo. Ou, de outra forma, o que eles conseguem atuando coletivamente que não conseguiriam se estivessem atuando de maneira isolada. Principalmente no caso dos arranjos caracterizados pela concentração geográfica das empresas, muitas vezes os benefícios mencionados não se originavam diretamente das relações de cooperação, mas das economias de aglomeração, como, por exemplo, concentração de fornecedores e clientes no local. Ou então, dos serviços prestados pelas instituições de apoio. Mas optou-se por mencionar também esses benefícios pela sua grande importância para os empresários envolvidos nos arranjos.

5.4.4.1 FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO - NICS FARMA

Um dos benefícios citados pelos empresários de farmácias de manipulação é o assessoramento que o NICS Farma proporciona aos seus associados:

“E o NICS foi tomando um rumo onde a gente se reunia lá pra debater questões estratégicas e empresariais. O que a gente poderia fazer na nossa empresa pra aumentar faturamento, melhorar atendimento ao cliente, relacionamento seu com a equipe, essas situações”. (M3)

Esse assessoramento ocorre sob a forma de um sistemático monitoramento de mercado, da atualização gerencial dos empresários e de ajuda na solução de dúvidas mais técnicas:

“...a gente envia análises de informação semanalmente para elas, de acordo com o nosso monitoramento de mercado. A gente já enviou 400 análises de informação desde o início... do segmento. A gente tem um serviço de consultas ad hoc, que são respostas técnicas. Então, qualquer dúvida que elas tenham, elas enviam pra cá, a gente busca responder. A gente tem uma rede de relacionamento que nos ajuda nesse sentido. E tem os workshops. [...]É um tema que [...] esteja em evidência no momento, ou alguma coisa que a gente acha interessante estar discutindo”. (M1)

Vale dizer que estes benefícios não decorrem diretamente da cooperação empresário/empresário, e sim do fato de existir uma entidade associativa que assessora os seus associados. Mas há outro grande benefício citado pelos entrevistados, resultante da interação entre os empresários, que é o aumento do poder de barganha e a redução de custos obtidos através da Central Farma. Além disso, a troca direta com outros do mesmo segmento também é enxergada como benefício importante.

“... já te dá alguma oportunidade de saber, escutar o que tá fazendo, a percepção das outras farmácias com relação à fiscalização, legislação, portarias novas que aparecem”. (M4)

5.4.4.2 POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO

Um dos principais benefícios percebidos pelos empresários do Polo refere-se ao fato da aglomeração, por si só, atrair fornecedores, clientes e mão de obra. Esse benefício não decorre diretamente da cooperação empresário/empresário, mas do fato da região ter se tornado uma referência em moda íntima. E isso, para o pequeno empreendedor, já é uma enorme vantagem.

“O barato do polo é esse. São as facilidades. Em relação aos fornecedores. Fica tudo mais fácil quando tá concentrado. [...] Se você tiver essa dificuldade, de cada fornecedor em um lugar, fica inviável”. (F4)

“Facilita até na hora de você vender porque a pessoa já conhece Friburgo, vem a Friburgo comprar. A gente tem loja lá em Olaria que a gente recebe cliente de Minas, de vários estados. A van já fala: ‘Lingerie, compra em Friburgo’. Virou uma referência”. (F4)

Alguns entrevistados, ao falarem dos benefícios de fazerem parte do arranjo, referiram-se especificamente à FEVEST, mencionando a divulgação espontânea e gratuita que as suas empresas estavam tendo só por estarem em uma feira importante no segmento de moda íntima — esse, sim, um benefício decorrente de uma ação coletiva e coordenada de empresários.

“Porque afinal de contas você tem 15 mil visitantes, você tem o governo do estado, você tem o governo federal, você tem a prefeitura, você tem jornalistas de fora... você consegue ter uma realização material da nossa capacidade de fazer as coisas. A Feira é muito bonita”. (F2)

“Você tá mostrando a tua marca, mostrando os seus produtos, tá sendo conhecido, né?” (F5)

Além disso, o SINDVEST, com a ajuda de outras instituições de fomento ao Polo, oferece diversos benefícios aos seus associados, como palestras com especialistas das áreas de moda e gerencial, informativos regulares sobre os acontecimentos do Polo, assessoria jurídica, cursos de capacitação gerencial, assinatura de revistas

especializadas, cursos de formação de mão de obra e a utilização da infraestrutura da Casa do Confeccionista, um espaço para pequenos cursos e eventos de negócios.

“Esse ano eu tenho participado. Particpei de várias reuniões. Então é importante porque você tá mais informado sobre o que você tem de direito. [...] Então você vai fazendo coisas que às vezes você tem direito e não sabe”. (F5)

“Nós inauguramos esse ano a sede nova, que é onde a gente tem auditório, sala de reunião, sala de negociação com magazine. Nós temos todo um ambiente com ar condicionado, todo estruturado. Chama-se Casa do Confeccionista. [...] É um ponto central, onde o comprador pode ter acesso a informações mais rápido. Nós temos um catálogo com todas as empresas do Polo. Então o comprador chegou ali, não sabe... é tudo meio longe, as empresas são espalhadas... ele pega aquele catálogo e tem todas as empresas associadas ali”. (F3)

5.4.4.3 POLO GASTRONÔMICO DA TIJUCA

No Polo da Tijuca, o principal benefício percebido pelos empresários foi o ganho de poder de barganha junto ao setor público, às instituições financeiras e aos fornecedores. Com a criação da associação não se trata mais do pleito de um ou outro empresário, mas de um grupo. Com isso, eles já conseguiram, por exemplo, mudanças na infraestrutura local — como alargamento de calçadas, poda de árvores, melhoria da iluminação e da segurança —, e realizar diversos cursos.

“É interessante pra eles chegar ‘Eu faço parte do Polo Gastronômico da Tijuca’. [...] eles sabem que isso o poder público de uma certa forma vê com outros olhos”. (T1)

“... com essa união eles conseguiram junto à prefeitura fechar esse espaço. [...]... fecharam até mesmo a parte da rua, mudaram o roteiro da passagem dos carros e conseguiram aumentar, com certeza, o número de mesas e cadeiras, então automaticamente duplicaram, triplicaram o faturamento”. (T1)

“Então você não tá falando de um cara que tem 8, 10 mil clientes por mês. Tá falando de um aglomerado que tem mais de 100 mil clientes por mês. Então o cara já te olha com outra visão. Então se eu ligar pra prefeitura: ‘A lâmpada tá queimada em frente ao meu bar’, é uma coisa. Aí tu liga: ‘Aqui é do Polo Gastronômico da Tijuca, nós estamos com um problema de iluminação aqui’, as coisas se resolvem mais fácil. Então é mais fácil pra você negociar com o governo, é mais fácil pra você negociar com banco, é mais fácil pra você negociar com fornecedor”. (T3)

“...mês passado teve um curso da Vigilância Sanitária. Então foram os funcionários das casas todas, se reuniram aqui dentro do Polo mesmo, pra fazer o curso da Vigilância Sanitária. Se a gente não fosse um polo eu ia ter que [...] ligar pra Vigilância Sanitária pra saber quando aquele curso, onde seria o curso. Aí teria que deslocar o meu funcionário pro local do curso...”. (T3)

Outro benefício importante identificado foi o próprio desenvolvimento dos empresários enquanto gestores de negócios.

“... o Polo Gastronômico trabalha com base numa engrenagem, numa estrutura, que nós não tínhamos. Então muitas coisas nós desconhecíamos e passamos a ter um conhecimento. [...] ...acho que nós deixamos de ser donos de bar para sermos empresários”. (T2)

Para alguns empresários apenas o fato da região ter se transformado em um Polo já resulta em divulgação espontânea. Por isso, os empresários perceberam a necessidade de contratar uma assessoria de imprensa que serve ao Polo, e não aos empresários individualmente — até porque, a grande maioria não teria condições de contratar, individualmente, esse serviço. Há também a percepção dos benefícios típicos de um aglomerado, como a concentração de clientes no local.

5.4.4.4 POLO DE MODA DA RUA TERESA / PETRÓPOLIS

Os empresários da Rua possuem alguns benefícios importantes, como a possibilidade de uso da infraestrutura do prédio do Centro da Moda, cursos de capacitação empresarial,

cursos de formação de costureiras (a escassez de mão de obra é um problema da região) e palestras regulares sobre as tendências da moda.

Outro benefício bastante mencionado nas entrevistas foi a possibilidade de poder divulgar as marcas, através de eventos de moda como o Rua Teresa Fashion e o Rio Fashion Business, a custos reduzidos. Individualmente, as confecções não teriam condições de arcar com os custos de eventos como esses.

“... eu fiquei muito contente de eu ser uma marca que está há tão pouco tempo na Rua e ter feito uma diferença no desfile. Saiu todo mundo falando que tinha ficado bem bonito, todo mundo gostou das roupas. Eu fiquei feliz”. (P2)

“Porque quando você faz a coisa em grupo, até mesmo o custo fica bem mais em conta pra você. Você não teria sozinha como bancar um desfile. Aí teria que arrumar um local, deslocar todo mundo, senão acaba o empresário não indo. [...] ...quando você fecha um grupo, tudo é dividido, e você vê que se torna uma coisa mais séria. Aí, você até ganha patrocínio, apoio da prefeitura...”. (P2)

“Quando falarem na mídia, vão falar do Rua Teresa Fashion e você tá lá. Quando olham o catálogo, você tá lá. Quando você tá dando uma entrevista, você tá falando do Rua Teresa Fashion, mas é a sua cara batendo lá”. (P2)

Apesar de se tratar de um aglomerado, os benefícios típicos dessa estrutura — como concentração de clientes, mão de obra e fornecedores — não foi mencionada em nenhuma das entrevistas.

5.4.4.5 BENEFÍCIOS PERCEBIDOS: QUADRO RESUMO

A seguir, um resumo dos benefícios percebidos pelos empresários por pertencerem aos arranjos. Alguns, como já destacado, não são resultado direto dos esforços conjuntos dos empresários, mas merecem menção, por sua grande importância para estes empreendedores.

Quadro 8: Benefícios percebidos

Farmácias de Manipulação – NICS Farma	Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região	Polo Gastronômico da Tijuca	Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis
<ul style="list-style-type: none"> - Constante monitoramento do mercado - Atualização gerencial - Consultas técnicas - Aumento do poder de barganha (fornecedores e órgãos reguladores) - Redução de custos - Contato direto com outros empresários 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de capacitação empresarial - Formação mão de obra - Palestras - Infraestrutura da Casa do Confeccionista - Assinatura de periódicos especializados - Informativos sobre o arranjo - Assessoria jurídica - Atração de fornecedores e clientes - Divulgação espontânea das marcas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do poder de barganha (setor público, fornecedores e instituições financeiras) - Cursos de capacitação empresarial e de mão de obra no próprio Polo - Desenvolvimento gerencial dos empresários - Divulgação espontânea - Assessoria de imprensa - Atração de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de capacitação empresarial - Formação de mão de obra - Palestras - Infraestrutura do Centro da Moda - Possibilidade de divulgar as marcas com custos reduzidos - Aumento do poder de barganha para pedir patrocínio

5.4.5 MOTIVAÇÕES

Como motivações para cooperar, entende-se os fatores que facilitam ou impulsionam o ato cooperativo, embora não necessariamente garantam que ele vá ocorrer.

5.4.5.1 FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO - NICS FARMA

No caso das farmácias de manipulação, segundo a percepção dos entrevistados, a principal motivação para atuar coletivamente é a própria sobrevivência do segmento.

“Essa coisa da preservação eu acho que nesse momento fala mais alto. [...] Quando o pessoal fala ‘ah, o Fulano fechou...’. Eu lamento muito. Era um concorrente? Era. Mas eu lamento muito porque o segmento tá encurtando, tá diminuindo”. (M2)

O mesmo empresário disse em outro trecho da entrevista:

“Nós somos concorrentes, mas se a gente não pensar em conjunto a farmácia pode acabar”. (M2)

As farmácias de manipulação sofrem muita concorrência não só de outras farmácias de manipulação como de drogarias e da indústria farmacêutica como um todo. Por outro lado, vêm sofrendo grande pressão dos órgãos reguladores para melhor se adequarem a determinados parâmetros de qualidade. Os empresários admitem que há razões para a intensificação da fiscalização — alguns até a defendem —, pois de fato há farmácias que funcionam de maneira inadequada. Mas o grande problema da adequação para os empresários é que ela representa, na maioria das vezes, custos muito altos para um pequeno empresário. Assim, empreender ações em conjunto é, muitas vezes, a única saída.

“E você tem que ter tudo que uma indústria tem, em menor escala. Então você tem que absorver esse custo e não pode repassar, sobretudo num momento de crise, pro mercado, essa questão. Então eu acho que esse momento tem sido um momento bem difícil pra gente. De adequação às coisas da ANVISA. A gente passa por um monte de auditoria, tem que adequar isso, tem que adequar aquilo”. (M2)

“É mais fácil em conjunto a gente buscar essa adequação, essa solução. Mais fácil a gente ter uma voz, em conjunto, em uníssono, pra falar...”. (M2)

Outra motivação, em parte relacionada com a da sobrevivência do segmento, é a preservação da sua reputação.

“Tem algumas matérias que saem meio que denegrindo a farmácia de manipulação [...], mas aí o segmento estando organizado e tendo uma assessoria de imprensa, pode dar uma resposta, se posicionar...”. (M2)

Os entrevistados acreditam que a Central Farma, por seus resultados mais palpáveis e imediatos, também poderá ser um fator de atração dos empresários do segmento magistral às atividades coletivas. Por fim, a própria atuação do NICS Farma, disseminando as informações sobre o segmento, realizando encontros mensais, gerenciando uma rede de informações e premiando as empresas que se destacam, funciona como importante facilitador da cooperação.

“... eu vejo que o NICS tá responsável por essa troca de informação, por esse acompanhamento do mercado. Ele olha aquele grupo como um cliente também. Então eles também são tão atentos à demanda dos clientes, que somos nós. Aí eles vão formatando o trabalho deles dentro disso”. (M2)

“E aí o NICS tá querendo resgatar questões mais técnicas, chamar pessoas pra falar lá. Até pediu hoje uma contribuição de pessoas e temas, mas pra também eles continuarem o trabalho... pra atingirem mais pessoas...”. (M2)

5.4.5.2 POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO

Alguns entrevistados citaram como possível motivação para uma maior cooperação neste arranjo a mudança na cultura empresarial da região. Segundo estes entrevistados, há agora uma nova geração de empresário, mais jovens e com formação gerencial, o que pode mudar a característica do Polo neste sentido.

“Essa segunda geração que tá chegando agora, que são filhos de dono [...], tem uma visão mais ampla, tem mais segurança. Eu sou formado em Administração. Outras pessoas se formaram em alguma coisa. Têm mais segurança em si. Então isso tá mudando um pouco a característica do Polo”. (F3)

Outra motivação citada para um maior grau de cooperação citada foi a forte concorrência que a indústria têxtil vem sofrendo dos produtos chineses.

“Na medida em que a competição ficar mais acirrada eles vão se obrigar a se unir. Eu acho, por exemplo, que a China, o risco que o pessoal começou a ter com a China nos últimos anos, foi um mecanismo que fez o pessoal se juntar”. (F2)

Por fim, a própria atuação das instituições de apoio ao Polo foi citada em todas as entrevistas. Também neste arranjo, essas entidades possuem um importante papel de animação da cooperação.

5.4.5.3 POLO GASTRONÔMICO DA TIJUCA

Nas entrevistas realizadas no Polo Gastronômico foram identificadas importantes motivações para a cooperação. A primeira delas é a amizade entre os empresários, o que se aplica mesmo àqueles que não participam regularmente das reuniões e ações do Polo. Outra motivação importante para eles é a reputação do Polo e o reconhecimento dos seus esforços. É isso que os move, por exemplo, para a realização de cursos em conjunto e para fazer pleitos ao setor público.

“Quando você faz um curso de melhoria no atendimento você tá melhorando o atendimento não só de um estabelecimento. Você tá melhorando o atendimento do Polo Gastronômico da Tijuca. Quando você consegue ter uma cozinha mais especializada, você consegue melhorar também os seus pratos, fazer pratos mais elaborados, e isso a gente entende como melhoria geral para o Polo. Não pra um estabelecimento só. [...] Nós temos por trás o nome Polo Gastronômico pra zelar”. (T2)

“Vira e mexe a gente é convidado pra ir a outros polos pra falar como funciona a coisa. Então acontecem coisas que é o que dá o prazer pra gente, que é o feedback de quem tá de fora”. (T3)

Alguns empresários mencionaram a faixa etária dos empresários como fator facilitador da cooperação (referindo-se aos sócios que representam as empresas no Polo, pois existem sócios bastante idosos no Polo).

“Na maioria a cabeça da gente tá muito próxima, por questão de idade, entendeu? Então até facilita. A média da idade aqui é de 35 pra 40 anos. [...]... mais ou menos todo mundo tem a mesma expectativa de negócio, tem a mesma linha de pensamento. Então são cabeças mais abertas”. (T3)

Por fim, a atuação das entidades de apoio também foi mencionada como responsável pelo desenvolvimento gerencial dos empresários do Polo.

“Nós temos um grande parceiro nessa história que é o SEBRAE. [...] O SEBRAE desde o início nos acompanhou, organizou. Aí nós aprendemos a gera metas, pontos de controle, melhorar a qualidade do atendimento. Nós tivemos cursos de manipulação de alimentos. [...] ... do SENAC também. A posição do SENAC foi extremamente importante pra gente. [...]O SEBRAE dá um assessoramento constante e isso é importantíssimo”. (T2)

5.4.5.4 POLO DE MODA DA RUA TERESA / PETRÓPOLIS

O aumento da concorrência, com outros polos nacionais e com os produtos chineses, é reconhecido como fator motivador da cooperação entre os empresários do Polo de Moda da Rua Teresa. Como já mencionado na seção de apresentação deste arranjo, a própria criação da ARTE foi consequência disso.

“Então [o mercado de moda] pulverizou muito mais. Aí nós aqui, por conta disso, começou a ter uma transformação de sobrevivência. Então as empresas começaram a se preocupar mais em se modernizar, em correr mais atrás de moda. Alguns quebraram, outros mais estruturados surgiram com outra cabeça. Então hoje a gente tá nessa fase de retomada, que eu acho que tem até acontecido...”. (P4)

O sucesso de algumas iniciativas, como a participação em eventos de moda, também é visto como fator que pode atrair os empresários para as decisões e ações do Polo. O mesmo pode ser dito com relação aos benefícios que os associados à ARTE ou ao SINDCON possuem.

“... ‘Ah, tá tendo curso do SENAI naquele prédio lá’. ‘Ah, como é que você faz o curso?’. ‘Você quer mandar um funcionário? Você tem que ser associado ao sindicato’. Essas coisas que começam a fazer que ele tenha noção, se associe”. (P4)

“Quando começamos a ter algumas ações como organizar a nossa participação no Fashion Rio, organizar nossa participação em outras feiras, é que isso aqui começa a aglutinar. Você tendo um interesse comum, você começa a colocar as pessoas em torno desse interesse”. (P4)

A atuação da ARTE, neste sentido, também foi reconhecida pelos empresários.

“O Marcelo [presidente da ARTE] é um herói lá, é uma pessoa que tá lutando bastante.. [...] Essa diretoria é uma das que eu vi mais conseguir fazer coisas. Tem atuado bastante”. (P5)

5.4.5.5 MOTIVAÇÕES: QUADRO RESUMO

No quadro a seguir, o resumo das principais motivações para cooperar em cada arranjo, mencionadas pelos entrevistados.

Quadro 9: Motivações

Farmácias de Manipulação – NICS Farma	Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região	Polo Gastronômico da Tijuca	Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis
<ul style="list-style-type: none"> - Sobrevivência do segmento - Atuação do NICS Farma - Reputação do segmento - Criação da Central de Compras e Negociações (Central Farma) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da concorrência - Atuação das instituições de apoio - Mudança do perfil dos empresários da região 	<ul style="list-style-type: none"> - Amizade entre os empresários (mesmo os menos atuantes) - Atuação das instituições de apoio - Reputação do Polo - Semelhança entre os perfis dos empresários - Atuação das instituições de apoio 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da concorrência - Atuação das entidades associativas - Experiências bem sucedidas de ações em conjunto

5.4.6 LIMITAÇÕES

As limitações para cooperar são os fatores apontados pelos entrevistados como aqueles que impedem ou desmotivam uma maior cooperação no arranjo.

5.4.6.1 FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO - NICS FARMA

No caso das farmácias de manipulação, um dos fatores mais citados como responsável pelo desinteresse de alguns empresários em contribuir para as atividades do Núcleo foi o fato de hoje o objetivo principal da associação ser mais estratégico e gerencial, e não a resolução de questões técnicas.

“...quem se associou ao NICS foram essas farmácias que já faziam parte do grupo de qualidade. Então, o que acontece é que algumas farmácias foram saindo. Porque não viram muita utilidade...”. (M2)

“Atende até um certo ponto, mas não atende a tudo. Então você sempre tem que fazer uma análise fora, então fica mais difícil. Aí a gente tá querendo sair de novo”. (M5)

Segundo alguns entrevistados, muitos empresários do segmento das farmácias de manipulação não enxergam a importância do trabalho do Núcleo. Outros ainda veem a aproximação com um empresário do mesmo segmento como algo que pode prejudicá-los. Essas limitações estariam, assim, ligadas à cultura empresarial do segmento.

“O empresário farmacêutico, ou seja, aquele profissional técnico, que fez farmácia, que monta uma farmácia, ele tem muita dificuldade de ver certas coisas sob a ótica empresarial. E inclusive a cooperação. [...] de repente ele acha que uma coisa que vai ser feita em conjunto pode prejudicar a empresa dele, o concorrente pode descobrir dados importantes dele. Então tem ainda essa cultura”. (M3)

O fato da maioria não ter formação gerencial e até mesmo faltar-lhe conhecimentos básicos de informática também foi citado em algumas entrevistas.

“Que muitas das vezes o pequeno empresário, dono de farmácia de manipulação, é farmacêutico, que não é formado pra fazer a gestão do negócio. Ele é formado pra manipular, para atender os pacientes, para esclarecer dúvidas, pra estar no laboratório”. (M3)

“Teve casos de farmácias que não conseguiram fazer o pedido [para a Central de Compras] porque não conseguiam salvar a planilha que a Flavia [coordenadora do NICS Farma] mandava. [...] Que empresário é esse? No mundo de hoje, ele [...] não sabe baixar um arquivo?” (M3)

A falta de tempo também foi apontada como importante limitador das possibilidades de contribuir com o arranjo.

“...porque a gente tá sempre descobrindo que tinha que fazer mais alguma coisa que não fez. Então a gente tá sempre precisando fazer mais alguma coisa, além das que a gente já faz. O pequeno empresário se envolve demais na empresa, em todos os setores” (M4).

Alguns entrevistados do segmento magistral também se queixaram da falta de mais espaços para a interação dos empresários:

“[...] as reuniões mensais do NICS não são suficientes pra que a gente se integre porque a gente vai pra lá com uma pauta definida, com um assunto pra tratar. Aí acaba tomando a manhã inteira de uma semana que tem só 5 manhãs. [...] aí fica meio difícil de desenvolver outras conversas, outras relações”. (M4)

Com relação especificamente à Central de Compras das farmácias de manipulação, uma dificuldade citada foi a compatibilização das demandas de cada farmácia:

“ o número de matérias-primas, a variação de quantidade que uma farmácia compra e outra farmácia compra é muito grande, a data que você vai comprar. São muitos parâmetros diferentes que você não conseguia adequar. [...]Então a gente foi perdendo o interesse [...]. a gente pagava uma mensalidade por mês, mas só comprava basicamente material de proteção individual: luva, máscara, touca e material de limpeza. O que era importante pra gente não saiu do papel. Aí a gente resolveu sair por causa disso”. (M5)

A grande heterogeneidade do segmento, no que diz respeito aos processos e produtos, foi apontada como uma barreira para tornar o grupo mais coeso:

“Ao mesmo tempo que nós somos muito parecidos aos olhos do leigo, aos olhos técnicos nós não somos. Então de repente a gente chega ali numa farmácia, ela prepara a mistura e a cápsula dela de uma forma, a gente chega em outra prepara de outro, e aí outro prepara de outro. Então quando ocorre isso, que é a realidade, a gente tem muita dificuldade de argumentar com os órgãos reguladores, como a ANVISA. Se nós fôssemos mais padronizados...”. (M3)

5.4.6.2 POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO

Neste arranjo, também a cultura empresarial foi citada como um dos principais entraves para um maior grau de cooperação.

“Não sei se é porque devido à concorrência ser muito grande as pessoas têm cabeça muito pequena, no sentido de em vez de uma ajudar as outras, não. As pessoas sempre te olham como um concorrente, como um adversário, uma pessoa que de repente vai acabar te copiando”. (F4)

A falta de tempo do empresário para participar das decisões e ações do Polo também foi mencionada.

“A gente é empresário. Empresário você sabe que o tempo é escasso. A gente tem família e você doar um espaço de tempo [...] pra um segmento, pra um setor...”. (F3)

E, por fim, a heterogeneidade entre as empresas do arranjo também foi mencionada como limitação para uma maior cooperação, pois isso faz com que existam subgrupos dentro do arranjo com características e necessidades diversas.

“...nem todo mundo tem o mesmo porte e a mesma visão [...]. Cada um tem uma visão. Um só consegue enxergar até aqui, o outro já enxerga mais lá”. (F3)

“Porque geralmente o tecido que eu compro não é o mesmo que o outro compra, então não tem como trabalhar muito nesse sentido. Se fosse um produto único, eu acho que até teria, porque teria como fazer volume”. (F5)

5.4.6.5 POLO GASTRONÔMICO DA TIJUCA

No Polo da Tijuca, as limitações para a cooperação citadas foram, em geral, comuns a todos os entrevistados. Com relação à possibilidade de criar uma Central de Compras, por exemplo, nas entrevistas surgiram basicamente três entraves: o primeiro seria a heterogeneidade entre as empresas no que diz respeito aos produtos comprados; o segundo é que teria que ser criada uma entidade jurídica para fazer as compras; e a terceira seria a distância entre alguns estabelecimentos.

“Nós já tivemos experiências de compra em conjunto, mas não vingou por causa da logística da coisa. É complicado porque o Polo não pode ter movimentação financeira de compra e venda de mercadoria. Então a gente não pode comprar pelo Polo. Então teria que comprar no CNPJ de alguém. [...] Aí eu vou carregar absurdamente o meu imposto. E pra você começar a fragmentar fica complicado porque as casas têm características independentes. Então o produto que eu uso é diferente do produto que o outro usa. As coisas mais banais, tipo papel higiênico. Tem 4 tipos de papel higiênico que são usados. [...]. Então até coisas simples são difíceis da gente organizar pra fazer em conjunto”. (T3)

Outra limitação mencionada foi a não participação de alguns empresários do Polo, até mesmo os associados.

“A gente podia fazer muito mais juntos, ter muito mais espaço na mídia, ter muito mais divulgação, muito mais promoções, se todos estivessem juntos, participando”. (T4)

Também foi mencionada a falta de recursos financeiros para promover mais atividades em conjunto. Uma das razões para isso é o fato de algumas casas terem contrato com certos fornecedores, não podendo, assim, aderir a eventos com patrocínio de outros.

Alguns entrevistados atribuíram a baixa participação dos empresários à falta de tempo. Alguns, à cultura empresarial. E outros, por fim, a um comportamento mais imediatista,

no sentido de só participarem quando enxergam naquela ação um benefício próprio e imediato.

“Acho que falta às vezes um pouco de tempo. Porque normalmente esses empresários são das casas maiores. E são justamente eles que poderiam fomentar muito mais, movimentar mais o Polo Gastronômico da Tijuca”.
(T2)

“Eu acho que é a conscientização do empresário. Se todo mundo [...] tivesse consciência da importância que é o Polo, o associativismo, a gente seria muito mais forte. A gente [...] produziria muito mais coisas. Muito mais eventos, muito mais captação de cliente. Teria muito mais força junto a determinados fornecedores”. (T4)

“Eu acho que o principal, que agregava todo mundo, era a necessidade das calçadas. A gente até brinca entre a gente: ‘Ah, já ganhou a calçada, tu não quer mais participar da reunião!’. [...] ... hoje você não têm um atrativo forte pra estar nessas reuniões”. (T5)

Alguns entrevistados consideraram também como entrave a uma maior cooperação a acomodação de alguns empresários. Na verdade, ainda segundo esses entrevistados, este fator permeia alguns outros já mencionados, sobretudo no que diz respeito à não criação da Central de Compras e à não participação mais efetiva nas decisões e ações do Polo. Ainda a este respeito, em uma entrevista foi mencionado o fato de não ter havido um rodízio na diretoria do Polo, que tem cinco anos de existência.

5.4.6.4 POLO DE MODA DARUA TERESA / PETRÓPOLIS

Algumas limitações para a cooperação mencionadas nas entrevistas realizadas no Polo da Rua Teresa se assemelham às citadas nos demais arranjos: cultura empresarial, escassez de tempo e heterogeneidade das necessidades de cada empresa (referindo-se ao insucesso da Central de Compras). Neste arranjo, duas outras limitações apareceram: a desarmonia entre as instituições de apoio e os empresários do Polo e a relação custo/benefício da participação de algumas ações. Mesmo com os custos divididos e

com apoios e patrocínios, alguns empresários consideram que o retorno obtido com a participação em determinados eventos não compensa o investimento realizado.

“... eu tinha que optar entre ir no Fashion Rio ou pelo Rua Teresa, porque tem custo, essa coisa toda. Então lá me dava venda, mas aqui... É um evento legal, mas como marketing, venda mesmo, não chega a ter uma repercussão”. (P5)

“Então o que me aborrece é isso. É você ver que as autoridades [...] tão preocupadas em fazer dinheiro, em aparecer, em eventos, tudo que gera algum valor, algum benefício próprio, vamos botar assim. Mas não tão nunca focada no que realmente precisa, [...] objetivo mesmo final, ou seja, que é melhorar a vida do empresário, melhorar a vida do funcionário, o que for”. (P5)

5.4.6.5 LIMITAÇÕES: QUADRO RESUMO

No quadro a seguir está um resumo das principais limitações para cooperar mencionadas nas entrevistas.

Quadro 10: Limitações para cooperar

Farmácias de Manipulação – NICS Farma	Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região	Polo Gastronômico da Tijuca	Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura empresarial - Heterogeneidade das empresas - Falta de tempo - Falta de formação gerencial - Falta de mais espaços para interação - Novo foco do arranjo 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura empresarial - Heterogeneidade das empresas - Falta de tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura empresarial - Heterogeneidade das empresas - Falta de tempo - Baixa participação - Falta de recursos financeiros para realizar eventos conjuntos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura empresarial - Heterogeneidade das empresas - Falta de tempo - Desfavorável relação custo/benefício das ações conjuntas - Não efetividade dos projetos de apoio

5.4.7 COMPETIÇÃO

Os arranjos horizontais envolvem elementos cooperativos e competitivos, que coexistem. Assim, sentiu-se necessidade de captar também o peso da competição nos arranjos estudados.

5.4.7.1 FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO - NICS FARMA

A competição é um elemento importante no segmento de farmácias de manipulação. Alguns entrevistados atribuíram isso ao grande aumento no número de estabelecimentos do segmento ocorrido nos últimos anos. A competição é basicamente via preços, pois a diferenciação dos produtos ainda é muito custosa, até mesmo para as farmácias mais fortes.

“Porque atualmente não é uma troca... é uma espionagem. Uma farmácia liga pra outra como se fosse cliente e começa a levantar os preços”. (M2)

“E quando vence a patente [...] as farmácias de manipulação passam a ter acesso à produção desse medicamento. E aí, em vez de preservar um bom preço de mercado, bem mais barato do que era praticado, mas ainda uma margem boa de ganho, começa uma concorrência de guerra de preço que é nociva”. (M4)

“E eu já quebrei a minha cabeça estudando formas de parecer diferente. [...] E é difícil. Todas custam muito caro. Por exemplo, se eu for fazer uma embalagem customizada vai custar muito caro, não só em preço de embalagem, mas em infraestrutura aqui pra lidar com essa multiplicidade de embalagem”. (M3)

Na busca por clientes, médicos e pacientes, a concorrência também é bastante acirrada.

“A maioria prefere falar mal do concorrente. Às vezes você tem problemas graves na rua, sérios, de troca de ofensas, de falso testemunho de um pro outro. [...]... invariavelmente a gente cai numa zona de atrito com algum concorrente por causa disso”. (M4)

A competição por mão de obra também apareceu em uma das entrevistas.

“Eu contratei recentemente um representante que foi de uma farmácia maior que eu, mais forte que eu. Aí eu fui lá, ofereci um salário melhor e trouxe o cara”. (M4)

Por outro lado, alguns empresários citaram a competição como elemento que estimula a busca por melhores produtos e processos.

“... os clientes geralmente são pessoas exigentes [...]. Por um lado é bom, porque a gente tá sempre tentando fazer o melhor”. (M5)

“...os cursos, os MBAs. Mesmo sendo uma pequena empresa, estar sempre andando. É claro que às vezes o passo tem que ser pequeno, em situações de crise. Mas que tenta dar ferramentas que às vezes estão sendo usadas só em grandes empresa [...]e que aqui a gente tenta implementar de alguma forma, ao poucos, pra dar uma visão mais ampla pra empresa”. (M2)

“...tem um grupo de pessoas que tão a fim de crescer, tão a fim de melhorar, tão a fim de ver o que rola no mercado, de fazer um benchmarking...”. (M2)

5.4.7.2 POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO

No Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região a competição entre as empresas é também muito acirrada. Muitos atribuem isso ao grande número de confecções existentes na região. E como são, na grande maioria, micro e pequenas confecções pouco estruturadas, a cópia de modelos é uma prática bastante comum, o que, segundo alguns entrevistados, inibe uma maior aproximação entre os empresários.

“As pessoas sempre te olham como um concorrente, como um adversário, uma pessoa que de repente vai acabar te copiando”. (F4)

“...se você correr os morros de Friburgo, você só escuta máquina, direto, de costura. Tem muita confecção. Então você vai e desenvolve um produto. Uma semana depois você já vê lá na loja, sabe? Do outro lado. Então aqui tem muito essa coisa de copiar”. (F4)

Esse espírito competitivo pode ser observado mesmo na FEVEST, espaço criado a partir de ações coletivas e coordenadas dos empresários da região, sendo, assim, um bom exemplo da coexistência da cooperação e da competição nos arranjos horizontais.

“...é um Polo onde as empresas ainda estão cada uma individualmente com o seu cliente, com a sua forma de operar etc. Existe uma competição muito grande entre eles. [...] Stand na FEVEST, começou assim: as confecções maiores foram botando stand bonito, o do lado via[...]. Resultado: parte da FEVEST realmente os stands são caros”. (F2)

A competição entre as empresas, como já destacado na seção de apresentação do campo estudado, se dá basicamente via preços.

“É um mercado sem barreira de entradas. Um mercado muito competitivo. A grande maioria das empresas atua com preço, vende preço”. (F3)

A competição por mão de obra também é grande, pois há escassez de pessoal qualificado.

“A mão de obra é um benefício e é um problema. Por quê? Porque existe uma competição pela mão de obra e hoje a gente tá passando uma escassez de mão de obra. Uma época de crise, uma época onde todo mundo tá reclamando, e a gente tem aqui mais de 600 vagas abertas pra uma costureira”. (F3)

A concorrência externa vem estimulando a melhora dos produtos e processos. E o aumento do grau de exigência dos clientes está levando a uma busca pela diversificação dos produtos.

“... a China foi uma mudança grande. Alguma mudança de tecnologia, por exemplo, costura, tecidos inteligentes. A própria consumidora ficou mais exigente [...] O mercado, os produtos, estão mais segmentados do que tinha há 5, 6 anos atrás. Lingerie pra noite, lingerie pro dia, lingerie pra todo dia, lingerie pra dia especial...”. (F2)

5.4.7.3 POLO GASTRONÔMICO DA TIJUCA

Apesar de serem todos bares e restaurantes, algumas casas possuem suas especialidades e procuram desenvolver seus produtos neste sentido. Ainda assim, com relação aos produtos em comum, como a cerveja, por exemplo, existe, naturalmente, uma concorrência via preços. Eventualmente, há também a cópia de pratos considerados carro-chefe dos estabelecimentos.

Há situações também onde a negociação individual é vista como mais vantajosa do que a negociação coletiva. Um exemplo, citado por um entrevistado, é a possibilidade de criação de uma Central de Compras do Polo:

“No fundo, no fundo, não existe aquela coisa... cooperação. ‘Vamos estar juntos, mesmo?’. ‘Ah, eu já tenho contato com o fornecedor, o fornecedor já me dá certas vantagens então eu não vou ficar junto com o grupo, vou ficar separado’ ”. (T1)

Novamente, neste quesito o fator acomodação foi mencionado. Segundo um dos entrevistados, o fato do Polo ter uma clientela garantida e um faturamento satisfatório

faz com que os empresários não se preocupem em se aprimorar. Por exemplo, nos festivais gastronômicos que são promovidos no Polo, é escolhido, para cada estabelecimento, um prato “carro-chefe” com preço promocional. No entanto, já se constatou que os próprios funcionários das casas não são instruídos a informar os clientes a este respeito, que em muitos casos nem ficam sabendo que está ocorrendo um festival gastronômico no Polo. Por outro lado, a possibilidade de criação de outros polos nas proximidades do Polo da Tijuca é algo que os preocupa, pois eles sabem o peso que isso tem no que diz respeito à atração de clientes.

5.4.7.4 POLO DE MODA DA RUA TERESA / PETRÓPOLIS

No Polo da Rua Teresa a competição entre as empresas também é bastante acirrada. A desativação da Central de Guias é um exemplo de predomínio da competição sobre a cooperação:

“Por exemplo, nós fizemos uma Central pra pagar comissão ao Guia. Ao invés de cada um pagar o guia, a gente pagaria pela Central. Chegou a funcionar, mas é difícil. [...] Porque o outro [empresário] já pagava direto o guia, ele furava...”. (P5)

A concorrência é via preços, e a prática de copiar produtos foi mencionada nas entrevistas. A escassez de mão de obra também é um problema deste arranjo, o que leva a uma intensa concorrência neste sentido também.

“Você tá precisando de costureira? Você vai tirar dela. Como é que você vai tirar dela? Você vai oferecer mais um lanche, mais um plano de saúde, mais 50 reais, ou mais um prêmio [...]. O mercado funciona assim. Então é um mercado prostituído porque fica um tentando tomar aquilo que já é do outro”. (P3)

Por outro lado, a intensa concorrência — interna, com outros polos nacionais e com produtos chineses — leva à busca por modernização, ganho de qualidade nos processos e produtos e diversificação da oferta.

“Basicamente era o que fazia a Rua Teresa: abastecer quase que a metade do Brasil inteiro. Com a vinda da China [...] a gente perdeu esse segmento. E aí você teve que fazer: ‘Vou fazer modinha’. Aí o pessoal começou a fazer

modinha e a se aprimorar. Então hoje você tem um mercado aqui que você não fica devendo a lugar nenhum. A qualidade melhorou muito, a qualidade do produto, a qualidade de matéria-prima, tem qualidade de mão de obra”.
(P3)

5.4.7.5 COMPETIÇÃO: QUADRO RESUMO

O quadro a seguir traz um resumo dos aspectos competitivos presentes em cada arranjo.

Quadro 11: Competição

Farmácias de Manipulação – NICS Farma	Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região	Polo Gastronômico da Tijuca	Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis
<ul style="list-style-type: none"> - Competição via preços - Disputa por mão de obra - Diferenciação é custosa - Concorrência estimulando o aperfeiçoamento de processos e produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Competição via preços - Disputa por mão de obra - Imitação de produtos - Concorrência estimulando o aperfeiçoamento de processos e produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Competição via preços - Imitação de produtos - Negociações individuais vistas como mais vantajosas - Competição via diferenciação 	<ul style="list-style-type: none"> - Competição via preços - Disputa por mão de obra - Imitação de produtos - Negociações individuais vistas como mais vantajosas - Concorrência estimulando o aperfeiçoamento de processos e produtos

5.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como visto, os arranjos pesquisados se assemelham em alguns aspectos, como a maciça presença de micro e pequenas empresas, a sua importância socioeconômica e os mecanismos de coordenação empregados. Nestes arranjos a coordenação é minimamente formal, como é característico de arranjos de micro e pequenas empresas

(BALESTRIN e VARGAS, 2004). Os mecanismos de coordenação empregados são também típicos de arranjos com interdependência do tipo *pool*, baixa complexidade informacional (baixa sofisticação das atividades coletivas), e significativa convergência de interesses (GRANDORI, 1997).

Assim, nos quatro casos observados a coordenação envolve mecanismos de comunicação, decisão e negociação — na forma de espaços para troca de informações, de negociações entre os membros e de tomadas de decisões concernentes ao arranjo — e de staff comum. No caso do Polo da Tijuca, podem ser acrescentados também mecanismos de controle e coordenação social e sistemas de seleção. Neste arranjo existe a preocupação com as características comportamentais dos membros, de maneira que não basta estar na área delimitada pelo Polo para ser uma empresa associada.

O Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região, o Polo de Moda da Rua Teresa e o Polo Gastronômico da Tijuca são todos aglomerados, mas os dois primeiros compreendem um muito mais elevado número de empresas e, assim, têm maior poder de concentração de fornecedores, clientes e instituições de apoio, desfrutando de maiores economias de escala. Os dois primeiros abrigam tanto empresas comerciais quanto industriais do segmento têxtil e têm histórico bastante semelhante: resultaram de grandes empresas falidas ou em crise e da massa de desempregados que geraram. Estes, por sua vez, passaram a desenvolver em suas próprias residências atividades de confecção, tornando-se, assim, micro e, em alguns casos, pequenos e médios empresários. O estabelecimento de atividades coordenadas nestes dois Polos foi fruto tanto da necessidade de sobrevivência das empresas quanto do grande potencial econômico da indústria têxtil nessas regiões. De fato, a importância destas aglomerações está expressa no faturamento e no número de empregos gerados (ver Quadro 4). Essas regiões são também normalmente associadas às atividades têxteis que desenvolvem.

No caso do Polo da Tijuca, que compreende micro e pequenas empresas do setor de serviços (bares e restaurantes), a principal motivação para a sua criação foi a necessidade de uma melhor comunicação entre os empresários da região e também com o setor público. A região delimitada pelo Polo abriga cerca de vinte estabelecimentos sendo que, destes, até o momento da pesquisa, quatorze se encontravam formalmente associados.

O caso das farmácias de manipulação do NICS Farma é o que mais se diferencia quanto a estes aspectos. Embora a grande maioria das empresas se concentre no estado do Rio de Janeiro, não é possível caracterizar este arranjo como uma aglomeração. Além disso, a motivação inicial para a criação deste grupo foi estritamente tecnológica. As farmácias tinham necessidade de desenvolver projetos, a maioria ligados a controle de qualidade, mas, individualmente, não tinham como arcar com os custos dessas ações. Outra diferença aparece neste ponto: a criação do arranjo foi iniciativa dos próprios empresários, e não induzida por agentes externos, como nos outros arranjos.

Quanto às ações coletivas praticadas, novamente há uma maior aproximação entre o Polo da Rua Teresa e o Polo de Nova Friburgo. Empresas de ambos os polos participam, em conjunto, e através de suas respectivas instituições de apoio, de feiras nacionais e internacionais (ações mais esporádicas), e de cursos e palestras de atualização. O objetivo com essas ações é, conforme a classificação de Britto (2002), estritamente mercadológico, compreendendo, assim, ligações de baixo grau de complexidade, mas de extrema importância para as empresas envolvidas, por proporcionarem desenvolvimento empresarial, formação de mão de obra e divulgação das marcas a custos muito mais reduzidos.

No Polo da Tijuca, as ações coletivas também se situam mais no plano mercadológico. A maioria refere-se a pleitos ao setor público, no sentido de uma melhoria da infraestrutura local (segurança, iluminação, estacionamento etc) e cursos de capacitação empresarial e dos funcionários. Também há ações de marketing, notadamente através da participação em festivais gastronômicos, mas, como nos casos anteriores, são esporádicas. De qualquer maneira, essas ações geram uma importante divulgação espontânea dos estabelecimentos do Polo — inclusive, os empresários associados se uniram para contratar uma assessoria de imprensa que atende ao Polo como um todo, e não aos restaurantes individualmente.

Todos os entrevistados do Polo da Tijuca apontaram como principais benefícios da associação entre as empresas o aumento do seu poder de barganha, não só com o setor público, mas também com fornecedores e instituições financeiras. Outro benefício citado por todos os entrevistados foi a criação de um círculo de amizade entre os envolvidos, compreendendo não só os empresários como também membros das instituições de apoio.

No caso das farmácias associadas ao NICS Farma, embora em um primeiro momento o objetivo da cooperação fosse mais de cunho tecnológico, compreendendo a integração de conhecimentos e competências, atualmente também está mais no plano mercadológico (BRITTO, 2002). No entanto, é possível afirmar que estas ações possuem um grau de sofisticação um pouco maior do que nos casos anteriores, envolvendo, além da participação em palestras e da comunicação com órgãos públicos, consultas técnicas, envio regular de informativos sobre o segmento, criação de uma central de compras e negociação e contratação de pesquisas de mercado. Essas ações resultam também em benefícios muito importantes para os empresários associados, como o desenvolvimento gerencial, o aumento do poder de barganha e a redução de custos. Por outro lado, ações mais simples, mas de significativa importância, como a realização de cursos e a participação em feiras especializadas, não são fomentadas.

Se há um aspecto em que os quatro arranjos se assemelham é o da (baixa) participação nas ações e decisões do grupo, tanto em termos quantitativos como em termos qualitativos. Assim, embora haja um significativo número de empresas associadas em cada um dos arranjos, são poucos empresários e, em geral, os mesmos, que dão as diretrizes. Outro aspecto comum aos arranjos é a sazonalidade da participação dos empresários. Isto é, quando há algo os afetando de maneira imediata e direta o interesse dos empresários aumenta. Já ações mais estratégicas, de médio/longo prazo, não despertam o interesse da maioria.

No que diz respeito à integração entre os empresários, novamente observou-se uma maior aproximação entre o Polo da Rua Teresa e o Polo de Nova Friburgo. Embora existam exemplos de comportamentos mais solidários, baseados em um maior senso de parceria e confiança, estes são muito pontuais. No primeiro caso, a integração, quando há, é motivada basicamente por experiências de parcerias anteriores bem sucedidas, o que faz com que surjam pequenos subgrupos dentro do arranjo que cooperam entre si, mas não com os demais empresários. No segundo caso, a integração é motivada por laços pessoais prévios. Como no primeiro caso, a integração é, assim, bastante limitada, havendo a predominância de comportamentos individualistas.

No caso das farmácias de manipulação, há uma importante troca de informações entre os empresários, mas esta não se dá de maneira direta (interpessoal). O que ocorre é que alguns empresários (os mais participativos) passam informações para o Núcleo e este as divulga para todos os associados. De qualquer maneira, é possível dizer que, ainda

assim, neste caso há uma interdependência entre os empresários, pois os que colaboram com informações estratégicas sabem que estas serão repassadas aos demais, e assim agem como forma de proteger o segmento. Fora isso, integrações interpessoais restringem-se àqueles que possuem relações pessoais prévias, como ex-colegas de faculdade. No âmbito das reuniões mensais do Núcleo, a integração interpessoal entre os empresários é bastante limitada.

O Polo Gastronômico da Tijuca é o que apresenta o maior nível de integração entre os empresários. Neste arranjo, foi a criação de uma associação formal que fez com que os empresários se aproximassem. O nível de troca de informações estratégicas, de confiança e de solidariedade entre os empresários é alto, e se estende também aos empresários menos participativos. Essa integração é sem dúvida facilitada pela grande proximidade entre os estabelecimentos.

Os empresários comumente se cotizam para ajudar outro que esteja em dificuldade e compartilham problemas pelos quais estão passando ou informações sobre preços de fornecedores, por exemplo. Nestas situações, sem dúvida a cooperação prevalece sobre a competição. Assim, é possível dizer — e utilizando a categorização proposta por Balestrin e Vargas (2004) para os impactos das relações de cooperação interempresariais — que os empresários do Polo da Tijuca vêm experimentando importantes transformações comportamentais, relacionadas ao desenvolvimento de um espírito cooperativo nas relações com concorrentes. Além disso, este arranjo e os demais pesquisados vêm experimentando também importantes impactos econômicos e de aprendizagem, através do incremento de ações comerciais e de publicidade, aumento do poder de barganha, da troca de informações sobre mercados, tecnologias e processo com empresas do mesmo segmento, e de cursos e palestras de formação e desenvolvimento empresarial.

A maior motivação para a cooperação no Polo da Tijuca, segundo os entrevistados, é a amizade entre os empresários. Muitos citaram a semelhança dos perfis dos empresários que representam os estabelecimentos nas ações conjuntas (principalmente quanto à escolaridade e à faixa etária) como grande facilitadora da aproximação entre eles. Também a reputação do Polo é uma preocupação geral. Outra importante motivação mencionada pelos empresários do Polo da Tijuca é o amplo apoio de instituições externas. Aliás, o papel das instituições de apoio como motivadoras da cooperação entre

os empresários, conforme apurado por Hanna e Walsh (2008), foi bastante mencionada também no Polo de Nova Friburgo e no Núcleo das farmácias de manipulação.

Também foi mencionado nos quatro arranjos pesquisados como importante fator de motivação da cooperação entre os empresários a sobrevivência das empresas. No caso dos polos têxteis, sobrevivência refere-se, sobretudo, à concorrência com produtos chineses e também com outros polos têxteis nacionais. E no caso das farmácias, diz respeito não só à concorrência com a indústria farmacêutica e com drogarias, como também às medidas de adequação às normas da ANVISA, as quais são muito custosas para as empresas. No Polo de Nova Friburgo também foi mencionado como importante fator motivador da cooperação o processo de mudança de perfil dos empresários da região (escolaridade e faixa etária).

Os quatro arranjos se assemelham bastante também quanto aos principais fatores limitadores da cooperação interempresarial. Foram mencionados de maneira bastante generalizada: a cultura empresarial, expressa na plena satisfação com o desempenho atual e na dificuldade em enxergar outros empresários e agentes econômicos como possíveis parceiros; a falta de tempo para se dedicar a relações de parceria com outros empresários, uma vez que o pequeno empresário comumente se envolve com todas as etapas da produção; e a dificuldade de compatibilizar as necessidades das empresas ou a heterogeneidade dos processos das empresas. Esses mesmos limitadores também foram apurados por Rosenfeld (1996) (vide Capítulo 4). Com relação ao último, em especial, este foi apontado como importante obstáculo para o funcionamento de centrais de compras, mesmo no caso das farmácias de manipulação, onde já existe uma em desenvolvimento.

Vale ressaltar, com relação aos aspectos limitadores mencionados, a visão de La Rovere (2001), segundo a qual a baixa capacitação empresarial observada nas micro e pequenas empresas brasileiras guarda forte relação com o fato de estas terem, de maneira bastante generalizada, gestão familiar — o que é, sem dúvida, o caso das empresas dos polos têxteis e do gastronômico. Segundo a autora, como as funções de administradores e proprietários se misturam nas empresas de menor porte, “a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo...”.

No Polo da Tijuca também foi bastante mencionada a falta de recursos financeiros para realizar mais ações promocionais, o que explica, em parte, o reduzido número de ações coletivas postas em prática, a despeito da grande integração existente entre os

empresários. Mas há também, segundo os próprios entrevistados, falta de visão empresarial, expressa em atitudes comodistas. Por exemplo, um entrevistado, indagado sobre o porquê de não participar do *pool* de compras organizado informalmente por alguns empresários, disse que a distância entre os estabelecimentos não permitia que ele comprasse em conjunto com outros. No entanto, os estabelecimentos praticamente se concentram em um quarteirão.

Além disso, o envolvimento dos empresários com os eventos gastronômicos da região não é pleno. Em alguns casos, os próprios atendentes dos estabelecimentos se mostram desinformados sobre a ocorrência de um festival no Polo.

Nos casos das farmácias de manipulação associadas ao NICS e do Polo da Rua Teresa, foi mencionada também a falta de mais espaços de interação entre os empresários, seja através de cursos, de participação em feiras, etc. De fato, conforme mostra a literatura e a própria realidade dos arranjos pesquisados, sobretudo a do Polo da Rua Teresa, uma única experiência bem sucedida de cooperação pode se propagar em muitas outras (CRAIG, 1993; FIANI, 2006). Também com relação ao Polo da Rua Teresa, foi mencionada em uma entrevista a relação custo/benefício desfavorável de participar de eventos conjuntos — o que Rosenfeld (1996) chamou de “os custos associados às novas atividades em rede” e “a demora em auferir os resultados associados às atividades em rede” (vide Capítulo 4) — e a desarmonia entre os anseios dos empresários locais e os projetos de apoio.

Por fim, a interdependência entre os empresários dos quatro arranjos pesquisados — como visto, de diversos tipos e em diferentes graus — coexistem com práticas competitivas tradicionais. Como são arranjos de baixa/média intensidade tecnológica, a competição ocorre basicamente através da imitação de produtos e via guerra de preços. Tanto no Polo de Nova Friburgo, quanto no da Rua Teresa e no da Tijuca, foram mencionados casos de empresários que “escaparam” de atividades conjuntas para realizar negociações ou ações individuais, e de alguma forma mais vantajosas. Por outro lado, a competição — tanto com concorrentes nacionais, inclusive no âmbito dos arranjos, como com concorrentes estrangeiros — foi mencionada em todos os arranjos, com exceção do Polo da Tijuca, como grande estímulo à melhoria dos produtos e processos. Isso denota, por outro lado, a postura reativa desses empresários aos estímulos externos, como também apuraram Hasenclever e Fauré (2008) em seu estudo empírico com configurações produtivas localizadas no estado do Rio de Janeiro.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa procurou descrever, com base em estudo de caso múltiplo, as relações de cooperação estabelecidas entre micro e pequenas empresas pertencentes a quatro arranjos localizados no estado do Rio de Janeiro. Mais precisamente, entre as empresas pertencentes ao Polo de Moda de Nova Friburgo, ao Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis, ao Polo Gastronômico da Tijuca e ao Núcleo de Inteligência Competitiva Setorial das Farmácias de Manipulação - NICS Farma.

Tendo em vista o referencial bibliográfico utilizado e a fim de atingir o objetivo deste estudo, qual seja o de descrever as relações de cooperação nos quatro arranjos considerados, na pesquisa de campo considerou-se importante identificar como surgiram esses arranjos, a sua importância socioeconômica, o modo de funcionamento da sua coordenação, as ações coletivas postas em prática e a frequência dessas ações, o grau de integração entre as empresas, o grau de participação das empresas nas ações e decisões concernentes ao arranjo, os benefícios percebidos pelos empresários por estabelecerem relações de cooperação, as motivações e limitações que encontram para isso, e as práticas competitivas que ocorrem nesses contextos, coexistindo com práticas cooperativas.

Assim, após a realização de vinte entrevistas semiestruturadas com consultores e empresários com diferentes graus de envolvimento, o estudo concluiu que em todos os quatro casos observados a cooperação interempresarial é fraca, no sentido de que as empresas pertencentes aos arranjos considerados funcionam, na maior parte do tempo, individualmente. E isso se aplica tanto aos casos onde a integração é restrita e pontual, quanto ao caso onde há considerável integração e solidariedade entre os empresários. A este respeito, pode-se afirmar, ao menos em relação aos campos observados, que o estabelecimento de relações de cooperação entre empresas, na forma de ações coordenadas, coletivas e estáveis, depende não só das oportunidades e incentivos existentes, isto é, do confronto entre as necessidades e atratividades dos envolvidos, como também da superação de uma série de limitações.

Primeiramente, os empresários participam muito pouco das ações e decisões que dizem respeito aos arranjos pesquisados. O que existe em cada um deles é um pequeno grupo que participa regularmente e que, portanto, dita as principais diretrizes do arranjo. Nas

reuniões e encontros promovidos a presença de instituições externas de apoio na maioria das vezes é muito mais significativa que a dos próprios empresários. A aproximação entre eles é, assim, na maior parte do tempo motivada por interesses diretos e imediatos, de maneira que o estabelecimento de relações de cooperação não é tido como estratégico, isto é, não permeia a rotina de ações e decisões da grande maioria.

As ações cooperativas são, em geral, pontuais e de baixa complexidade, na forma, por exemplo, de feiras, festivais, ações de marketing e encomendas de pesquisas de mercado — a exceção, neste caso, seria a criação da central de compras das farmácias de manipulação, ainda em fase de desenvolvimento, a qual pressupõe ações coletivas mais constantes e a necessidade de adequação da operação das empresas associadas. A explicação para isso, segundo os próprios empresários, está na falta de visão dos envolvidos, na falta de tempo para se dedicar a atividades em conjunto e na falta de recursos (tempo e dinheiro) para compatibilizar as necessidades individuais.

As limitações mencionadas parecem refletir outras, como a falta de formação gerencial, a plena satisfação dos empresários com os resultados financeiros auferidos, a sua postura reativa e a desconfiança com relação a outros empresários do segmento, expressa na dificuldade em enxergá-los como possíveis parceiros. Todos esses fatores limitam a habilidade, a disponibilidade e a propensão desses micro e pequenos empresários a adotarem uma visão mais estratégica, de longo prazo. Por isso, muitos entrevistados caracterizaram a sua rotina empresarial como um constante “apagar de incêndios”, isto é, estão sempre resolvendo problemas, sem conseguirem se antecipar a eles. Assim, os resultados levantados por este estudo confirmam a proposição de que embora a proximidade geográfica e a existência de uma entidade formal de associação empresarial facilitem o estabelecimento de relações de cooperação interempresariais, estas não são condições suficientes (vide Capítulo 1).

Deve-se ressaltar que o fato das ações conjuntas serem restritas, pontuais ou de baixa complexidade não tira a importância desses relacionamentos. Ao contrário: para micro e pequenos empreendedores são essas ações que viabilizam projetos os quais dificilmente poderiam ser levados adiante individualmente, devido ao risco e, principalmente, aos custos implicados. Essas ações têm possibilitado para as empresas envolvidas propaganda espontânea e, conseqüentemente, atração de clientes e de melhores condições de fornecimento, maior conhecimento do mercado, desenvolvimento

gerencial, melhor acesso a instituições de crédito e aumento do poder de barganha com o setor público.

Assim, ao menos no caso dos arranjos pesquisados, as relações de cooperação, por mais incipientes que sejam, vêm propiciando importantes impactos econômicos e de aprendizagem às micro e pequenas empresas envolvidas — no caso de um dos arranjos pesquisados, também impactos comportamentais — e a superação ou amenização de muitas das principais vulnerabilidades comuns a organizações de pequeno porte, já mencionadas na introdução deste estudo. Dentre elas: falha gerencial, falta de crédito bancário, falta de clientes, falta de capital de giro, propaganda inadequada e desconhecimento do mercado. Outra forte causa do fechamento de micro e pequenas empresas é a forte concorrência que enfrentam. De fato, muitas empresas pesquisadas apontaram a cooperação com empresas concorrentes como uma questão de sobrevivência.

Vale destacar, ainda, que a conceituação do termo cooperação nos estudos organizacionais ainda é uma lacuna. Assim, este estudo procurou também apresentar algumas abordagens sobre o termo, que permitissem a sua devida inserção no âmbito empresarial. Conceitualmente, o que se verificou é que a cooperação entre empresas é uma categoria especial de cooperação, pois guarda muitas aproximações com a concepção geral do termo — como a interdependência entre os envolvidos, a reciprocidade das ações, a necessidade de compatibilidade de preferências e objetivos e a possibilidade de coexistência com a competição —, mas também algumas diferenças importantes, sobretudo com relação à questão da hierarquia entre os “cooperantes”. No mundo organizacional, cooperar significa combinar esforços, coordenar ações, não tendo o sentido de “mutirão” sugerido pela concepção plena ou ideal do termo.

Com relação às conclusões advindas da pesquisa de campo, algumas importantes observações devem ser feitas. Primeiramente, este se baseou na opinião de um número relativamente baixo de entrevistados em um universo de milhares de empresários e consultores envolvidos (apesar disso, não foram detectadas divergências significativas nas informações apuradas nas entrevistas realizadas; ao contrário: as impressões dos empresários e consultores entrevistados se aproximaram em muitos aspectos). Em segundo lugar, o próprio contato da pesquisadora com os entrevistados e sua realidade se restringiu ao momento da marcação das entrevistas, à entrevista, em si, e às

observações não participantes relatadas no Capítulo 5. Com isso, é possível que alguns aspectos relevantes não tenham sido captados.

Seria interessante, neste sentido, que fossem realizadas pesquisas com a mesma temática que abarcassem um número maior de entrevistados, e com os quais a aproximação seja mais profunda. Da mesma forma, seria de extrema utilidade que uma avaliação do *status quo* da cooperação interempresarial fosse feita também em outros arranjos a fim de enriquecer as informações empíricas sobre o tema. Não somente para propiciar e facilitar comparações, mas, principalmente, para que experiências bem sucedidas de ações conjuntas sejam disseminadas.

Existem também diversas temáticas importantes relacionadas à cooperação interorganizacional as quais não foram abarcadas ou devidamente exploradas por este estudo, dado o seu enfoque. Por exemplo, a conexão entre as instituições econômicas (como as redes de empresas) e as estruturas sociais de onde emergem, e a importância do capital social nas relações de cooperação. Embora estas ideias tenham sido apresentadas no Capítulo 2, uma vez que permeiam muitos dos conceitos e visões presentes no estudo, elas não foram diretamente utilizadas na análise dos resultados da pesquisa de campo.

Em um nível mais microeconômico, outro exemplo seria a questão da governança destes arranjos. Sem dúvida, a possibilidade de uso estratégico da cooperação guarda estreita relação com os mecanismos de coordenação empregados, sobretudo com o devido equilíbrio entre práticas cooperativas e práticas competitivas. Em um nível mais macroeconômico, exemplos de temáticas importantes seriam os efeitos da cooperação entre empresas de pequeno porte em termos de desenvolvimento local, ou a avaliação da efetividade dos projetos engendrados pelas instituições de apoio na promoção da cooperação nos arranjos de micro e pequenas empresas. Muitos entrevistados citaram a importância das instituições de apoio como animadoras da união entre os empresários. Por isso, seria de extrema importância apontar de que forma essas ações podem ser aperfeiçoadas.

Por fim, a literatura sobre redes interempresariais em geral enfatiza os benefícios da cooperação entre micro e pequenas empresas as quais, unidas, tornar-se-iam, virtualmente, organizações de grande porte. No entanto, ao menos tendo como base os estudos de caso realizados, embora todos estejam cientes dos benefícios de se agir conjuntamente, colocar isto em prática não é algo trivial. Assim, seria importante

também que os estudos organizacionais sobre cooperação se dedicassem mais a explorar as limitações que micro e pequenos empresários enfrentam para cooperar. Essas limitações, como visto, residem não só em aspectos mais técnicos ou operacionais, como, principalmente, em aspectos valorativos, os quais, sem dúvida, são dotados de grande complexidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDALLA, M., 2002, *O princípio da cooperação: em busca de uma nova racionalidade*. São Paulo: Paulus.
- AXELROD, R., 1997, *The complexity of cooperation. Agent-based models of competition and collaboration*. New Jersey: Princeton University Press.
- AHUJA, G., 2000, “The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages”. *Strategic Management Journal*, v.21, pp.317-343, março de 2000.
- BAKER, W., 1992, “The network organization in theory and practice”. In: NOHRIA, N. e ECCLES, R. (orgs), *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business, School Press, pp.397-429.
- BALESTRIN, A. e VARGAS, L, 2004, “A dimensão estratégica das redes horizontais de cooperação de MPE: teorização e evidências”. *Revista de Administração Contemporânea*, ed. especial, 203-227.
- BALESTRIN, A. e VARGAS, L, 2002, “Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais”. In: *Anais do II ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. Recife: ENANPAD, maio.
- BALESTRIN, A. e VERSCHOORE, J. 2008, *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Bookman.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego, 2001. *Relação anual de informações sociais (RAIS)*.
- BOURDIEU, P., 1985, “The forms of capital”. In: RICHARDSON, J. G. (org). *Handbook of theory and research for sociology for education*. Nova Iorque, Greenwood, p.241-258.
- BRITTO, J., 2004, *Arranjos Produtivos Locais: perfil das concentrações de atividades econômica no estado do Rio de Janeiro*. Série Estudos. Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ.

- BRITTO, J., 2002, “Cooperação interindustrial e redes de empresas”. In: KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. (orgs), 2002, *Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus.
- CASSIOLATO, J. E. e SZAPIRO, M., 2003, “Uma caracterização de arranjos produtivos locais e micro e pequenas empresas”. In: LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E. e MACIEL, M. L. (org). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, p.35-50.
- CASTELLS, M., 1999, *A sociedade em rede*. Volume I, 5 ed., São Paulo: Paz e Terra
- COLEMAN. J., 1990, *Foundations of social theory*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- CRAIG, J. G., 1993, *The nature of co-operation*. Montreal; New York; London: Black Rose Books.
- CRESWELL, J. W., 2007, *Projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed., Porto Alegre: Artmed.
- DESROCHE, H., 2006, “Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação, ética”. In: THIOLENT, M. (org.), *Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche*. São Carlos-SP: Editora UFSCar.
- FIANI, R., 2006, *Teoria dos Jogos: com aplicações em Economia, Administração e Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- FORD, D., GADDE, L., HAKANSSON, H. e SNEHOTA, I., 2002, *Managing business relationships*. [<http://impgroup.org/uploads/papers/4198.pdf>]. Acessado em 5 de janeiro de 2009.
- GAMBETTA, D., 1996, “Confiança e cooperação”. In: OUTHWAITE, William; BOTTOMORE, Tom. (Eds.) *Dicionário do pensamento social do Século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- GODOY, A. S., 2005, “Estudo de caso qualitativo”. In: GODOI, C. K., MELLO, R. B. de, SILVA. A. B. da (eds.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- GRANDORI, A., 1997, “An organizational assessment of interfirm coordination modes”. *Organization Studies*, v. 18, n.6, pp.897-925.

- GRANDORI, A. e SODA, G., 1995, “Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms”. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, pp.183-214.
- GRANOVETTER, M., 1985, “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”. *American Journal of Sociology*, v. 91, n.3, pp.481-510.
- GULATI, R., NOHRIA, N. e ZAHEER, A., 2000, “Strategic networks”. *Strategic Management Journal*, v. 21, pp.203–216.
- HANNA, V. e WALSH, K., 2008, “Interfirm cooperation among small manufacturing firms”. *International Small Business Journal*, v. 26, pp.299-321.
- HASENCLEVER, L. e FAURÉ, Y., 2008. “Experiências de APLs e outros arranjos de empresa no estado do Rio de Janeiro: resultados já alcançados e cenários futuros”. In: *P&D e inovação para micro e pequenas empresas do estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, p.103-120.
- HUMAN, S. E. e PROVAN, K. G., 1997, “An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks”. *Academy of Management Journal*, v. 40, n.2, pp.368-403.
- JARILLO, J. C. 1988, “On strategic networks”. *Strategic Management Journal*, v.9, pp. 31-41.
- KROPOTKIN, P., 1902, *Mutual aid: a factor of evolution*. [<http://www.calresco.org/texts/mutaid.htm>]. Acessado em 10 de março de 2008.
- LASTRES, H. M. M. e CASSIOLATO, J. E., 2003a, *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. Rio de Janeiro: IE-UFRJ/SEBRAE, novembro.
- LASTRES, H. M. M. e CASSIOLATO, J. E., 2003b, “O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas”. In: LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E. e MACIEL, M. L. (org). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, pp.21-34.
- LA ROVERE, R. L., 2001, “Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil”. *Revista de Economia Contemporânea*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, v.5, especial, pp.137-153.

- LIN, N., 1999, "Building a network theory of social capital". In: LIN, N., COOK, K. e BURT, R. S. (org). *Social capital: theory and research*. New Jersey: Transaction Publishers, pp.3-30.
- MILES, R. E. e SNOW, C. C., 1986, "Organizations: new concepts for new forms". *California Management Review*, v. 28, n.3, pp.62-73.
- MONTEIRO, J. P., 2003, "Cooperação. Saiba o que é cooperatividade sistêmica para um novo tipo de desenvolvimento". *Coleção Prazer em Conhecer*, v.2, Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento.
- OLAVE, M. E. L. e AMATO NETO, J., 2001, "Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas". *Revista Gestão e Produção*, v.8, n.3, pp.281-303, dezembro.
- PEREIRA, B. A. D. P, 2005, *Estruturação de relacionamentos horizontais em rede*. Tese de D.Sc., Escola de Administração / UFRGS, Porto Alegre, Brasil.
- PERROW, C., 1992, "Small firm networks". In: NOHRIA, N. e ECCLES, R. (orgs), *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, pp.445-470.
- PRASOPOULOU, E. e POULYMENAKOU, A., 2006, "Organizing principles for inter-firm networks". In: KLEIN, S. e POULYMENAKOU, A. (org). *Managing dynamic networks*. Springer, pp.283-308.
- PORTER, M. E., 1999, *Competição. Estratégias competitivas essenciais*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- POULYMENAKOU, A. e KLEIN, S., 2006, "Networks as orchestrations: management in IT-enabled inter-firm collaborations". In: KLEIN, S. e POULYMENAKOU, A. (orgs). *Managing dynamic networks*. Springer, pp.3-14.
- PUTNAM, R., 2002, *Comunidade e democracia*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- RIEMER, K. e KLEIN, S., 2006, "Network management framework". In: KLEIN, S. e POULYMENAKOU, A. (org). *Managing dynamic networks*. Springer, pp.17-66.
- ROSENFELD, S. A., 1996, "Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration". *Research Policy*, v.25, pp.247-263.

- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2007, *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005*. Brasília: SEBRAE, agosto.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2005, *Boletim estratégico de micro e pequenas empresas*. Observatório SEBRAE, 1º semestre de 2005.
- THIOLLENT, M. J. M., 2008, “O estudo da cooperação no âmbito da Engenharia de Produção”. *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro: outubro.
- TUOMELA, R., 2000, *Cooperation: a philosophical study*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishing.
- VERGARA, S., 1998, *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- VLAAR, P. W. L., VAN DEN BOSCH, F. A. J., e VOLBERDA, H. W., 2007, “On the evolution of trust, distrust and formal coordination and control in interorganizational relationship: toward an integrative framework”. *Group and Organization Management*, v. 32, n. 4, pp.407-429.
- WILLIAMSON, O., 1979, “Transaction-cost economics: the governance of contractual relations”. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n.2, pp. 233-261.
- YIN, ROBERT K., 2005, *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. **Histórico** do arranjo (surgimento e evolução; pesquisa documental também).
2. **Caracterização geral** do arranjo (pesquisa documental também).
 - Nº de empresas envolvidas
 - Faturamento
 - Empregos diretos e indiretos
 - Tamanho predominante das empresas
 - Características gerais das empresas (gestão familiar? qual a escolaridade/faixa etária dos gestores? há diferenças de tamanho e influência das empresas?)
 - **Mecanismos de coordenação** empregados (como as decisões são tomadas? como as ações coletivas são realizadas? como é feita a comunicação no âmbito do arranjo? quais os critérios para ingressar na rede?)
3. **Ações coletivas** (quais e com que frequência?).
4. **Participação** (qualitativa e quantitativa) nas decisões e ações.
5. **Integração** entre as empresas de cada arranjo (informações e práticas são trocadas? a integração ocorre em quais níveis hierárquicos? houve alguma adaptação dos processos individuais ao arranjo? é fácil o acesso a outras empresas?).
6. **Benefícios** da cooperação (o que se obteve que não seria possível atuando de maneira isolada?).
7. **Motivações** para cooperar (o que leva à cooperação? o que facilita a cooperação?).
8. **Limitações** para cooperar (por que não cooperar mais? por que empresas deixam de se associar?).
9. **Competição** (conhecimento das práticas competitivas e dos efeitos da competição sobre as empresas).
10. Um motivo de desânimo, de preocupação, com relação ao arranjo?
11. Um motivo de orgulho, de satisfação, com relação ao arranjo?

APÊNDICE 2: ENTREVISTADOS E SUAS RESPECTIVAS CODIFICAÇÕES

Farmácias de Manipulação - NICS Farma	Consultor Empresários participativos Empresário pouco participativo	M1 M2, M3 e M4 M5
Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo	Consultor Lideranças Empresários participativos	F1 F2, F3 F4, F5
Polo Gastronômico da Tijuca	Consultor Liderança Empresários participativos Empresário pouco participativo	T1 T2 T3, T4 T5
Polo de Moda da Rua Teresa / Petrópolis	Consultor Lideranças Empresário pouco participativo	P1 P2, P3, P4 P5