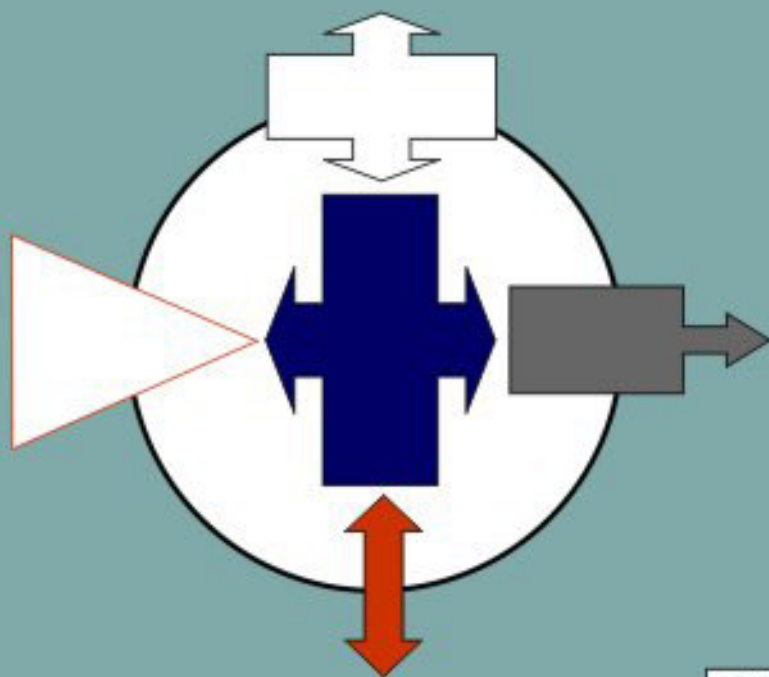


Dalva Maria Righi Dotto  
Juvir Luiz Mattuella  
Organizadores

Estudos Organizacionais

# Desafios Contemporâneos



**ESTUDOS ORGANIZACIONAIS -  
DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**



Reitor  
**Vilmar Thomé**  
Vice-Reitor

**José Antônio Pastoriza Fontoura**  
Pró-Reitora de Graduação  
**Carmen Lúcia de Lima Helfer**  
Pró-Reitora de Pesquisa  
e Pós-Graduação

**Liane Máhlmann Kipper**  
Pró-Reitor de Extensão  
e Relações Comunitárias

**Luiz Augusto Costa a Campis**  
Pró-Reitor de Administração

**Jaime Laufer**  
Pró-Reitor de Planejamento e  
Desenvolvimento Institucional

**João Pedro Schmidt**

**EDITORA DA UNISC**

Editora  
*Helga Haas*

**COMISSÃO EDITORIAL**

*Helga Haas - Presidente*  
*Liane Máhlmann Kipper*  
*Eduardo Alexis Lobo Alcayaga*  
*Elenor José Schneider*  
*Irineu Afonso Frey*  
*Rosana de Cássia de S. Schneider*  
*Sérgio Schaefer*  
*Vanderlei Becker Ribeiro*



Av. Independência, 2293  
96815-900 - Santa Cruz do Sul - RS  
Fones: (51) 3717 7462, (51) 3717 7461  
Fax: (51) 3717 7402  
E-mail: [editora@unisc.br](mailto:editora@unisc.br)  
<http://www.unisc.br>

**Dalva Maria Righi Dotto  
Juvir Luiz Mattuella  
Organizadores**

**ESTUDOS ORGANIZACIONAIS -  
DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**

**Santa Cruz do Sul  
EDUNISC  
2007**

© Copyright: Dos autores.

1ª edição 2007

Direitos reservados desta edição:

Universidade de Santa Cruz do Sul

Editoração: Clarice Agnes, Julio Mello

Capa: Dalva Maria Righi Dotto

---

E82 Estudos organizacionais - desafios contemporâneos [recurso eletrônico] /  
organizadores, Dalva Maria Righi Dotto e Juvir Luiz Mattuella - Santa Cruz do  
Sul : EDUNISC, 2007.

Sistema requerido: World Wide Web browser e Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: <<http://www.unisc.br/deptos/editora/index.htm>>

Bibliografia.

1. Administração de empresas. 2. Redes de negócios - Rio Grande do Sul. 3.  
Alianças estratégicas (Negócios) - Rio Grande do Sul. 4. Concorrência. 5.  
Marketing. 6. Planejamento estratégico. I. Dotto, Dalva Maria Righi. II.  
Mattuella, Juvir Luiz. III. Título.

---

CDD- 658.4

Bibliotecária: Solange Padilha Ortiz CRB 10/1211

ISBN 978-85-7578-192-0

## SUMÁRIO

### **PREFÁCIO**

Edgar A. Lanzer ..... 7

**APRESENTAÇÃO** ..... 13

### **REDES FLEXÍVEIS HORIZONTAIS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA: RELAÇÕES E IMPLICAÇÕES**

Dalva Maria Righi Dotto, Milton Luiz Wittmann ..... 15

### **RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO E CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO VINÍCOLA DA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA - BRASIL**

Rejane Maria Alievi, Jaime Evaldo Fensterseifer ..... 69

### **COOPERAÇÃO ENQUANTO ESTRATÉGIA SEGUNDO DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

Heron S. M. Begnis, Eugenio Avila Pedrozo, Vania de Fatima Barros Estivaleta ..... 93

### **COMPETITIVIDADE – ENFOQUE NA AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA**

Vera Lucia Bodini, Edvaldo Alves de Santana ..... 123

### **O CONCEITO MULTIDIMENSIONAL E DINÂMICO DE COMPETITIVIDADE: UMA DISCUSSÃO SOB A PERSPECTIVA DE DIFERENTES CORRENTES TEÓRICAS**

Heron S. M. Begnis, Orlando Martinelli Jr., Vania de Fátima Barros Estivaleta ..... 145

**MARKETING INTERNO – A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE INTERNO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO**

Dalva Maria Righi Dotto, Carlos Mello Moyano ..... 171

**FUNDAMENTOS DAS NEGOCIAÇÕES - UM ESTUDO TEÓRICO DAS NEGOCIAÇÕES COMERCIAIS, COM ÊNFASE NAS INTERNACIONAIS**

Carlos Mello Moyano ..... 191

**MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Carlos Honorato Santos, Juvir Luiz Mattuella, Rejane Maria Alievi, Jorge Bertinetti Lengler ..... 209

## PREFÁCIO

O livro *ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS* é composto por diversas áreas temáticas nas quais se debate a gestão de negócios sob a perspectiva do avanço das relações entre as empresas e dessas com o seu ambiente. Numa primeira parte desenvolve-se a temática dos **arranjos interorganizacionais**, através de estudos em:

(a) **redes flexíveis de empresas**, cujo texto traz uma sistematização de informações obtidas através de pesquisas empíricas em redes flexíveis horizontais de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul e de dados secundários, resgatando a teoria e a prática para uma compreensão mais abrangente e detalhada das diversas relações e implicações que ocorrem dentro e no entorno das redes empresarias. Visando fornecer mais informações para dar suporte às ações, à sustentabilidade e à consolidação dessas redes e das empresas a elas associadas, a análise enfatiza os elementos contextuais que contribuem para a formação das redes. Três aspectos importantes para a consolidação das redes são focados: cooperação entre os empresários (a passagem do individualismo para a formação do grupo de pessoas que representam as empresas na rede); a gestão da rede (normatização e processos) e o *marketing* (elo de ligação entre empresas e consumidores). A inserção no ambiente (mercado e sociedade) e os reflexos da nova organização (rede empresarial) é apresentada através da teia de relações desenvolvidas entre essas e o contexto social em que se estabelecem;

(b) **arranjos produtivos locais**, que analisa a evolução das relações de cooperação das empresas vinícolas da Região da Serra Gaúcha com os demais atores e/ou agentes que atuam no arranjo produtivo. A principal



premissa é de que a capacitação produtiva e a competitiva das empresas vinícolas são explicadas não apenas por ações estratégicas internas, mas também por ações externas que ocorrem via relações de cooperação entre todos os atores e agentes. Nesse sentido, o estudo, baseado em pesquisa *survey* junto às empresas produtoras de vinhos finos, focaliza as relações de cooperação das empresas vinícolas da Região da Serra Gaúcha, utilizando como referencial teórico a corrente da abordagem evolucionista que considera as vantagens competitivas como construídas ao longo do tempo e desenvolvidas principalmente via interações entre empresas e demais atores e agentes, internos e externos ao ambiente;

(c) **cooperação interorganizacional**, em um estudo que tem o objetivo de identificar os enfoques centrais, os argumentos empregados, as teorias de base e as principais conclusões alcançadas ao final da década de 1990 sobre a temática da cooperação. Partindo desse objetivo, o trabalho se orienta com base na revisão da literatura especializada e observa que os trabalhos científicos na área da estratégia envolvendo cooperação seguem três enfoques: a relação entre a utilização de estratégias cooperativas com o desempenho das firmas e/ou como fonte de vantagens competitivas; o estudo do processo de formação das configurações interorganizacionais de base cooperativa; e a construção de modelos e *frameworks* enfatizando os aspectos teóricos subjacentes aos relacionamentos interorganizacionais. Nesse sentido, pode-se verificar que os trabalhos nesse campo da gestão estratégica apresentam a predominância de abordagens teóricas utilizadas com base na Economia dos Custos de Transação, nas Teorias Organizacionais de modo geral e, dentro dessas, em especial no Aprendizado Organizacional. Cabe ainda destacar que são crescentes os estudos que passam a empregar novos enfoques trazidos pelas Teorias das Redes Sociais.

Outro assunto, destacado pelos autores, é a **competitividade**, analisada:

(a) **sob o enfoque da agroindústria brasileira**, em que é desenvolvido um levantamento da conceituação, tipologia e de fatores considerados em relação a esse tema, buscando com isso conhecer a visão e os diferentes enfoques utilizados nos estudos. Embora o termo competitividade faça parte do vocabulário contemporâneo, encontram-se interpretações diferentes na literatura científica especializada, em que diferem as formas pelas quais os pesquisadores vêm tentando mensurá-la nos mais variados setores da economia, bem como identificar os principais fatores que a afetam. Nesse particular, o estudo empírico do setor agroindustrial brasileiro, que se baseia no reconhecimento e na condução de um conjunto dinâmico de fatores, mostra que é dessa configuração de elementos que dependem o desenvolvimento e o desempenho competitivo do mesmo, e

(b) **sob diferentes perspectivas teóricas** em que é apresentada uma discussão de diferentes correntes teóricas que abordam o tema competitividade com o intuito de proporcionar novos debates e reflexões e apresentar as inter-relações e complementaridades existentes em relação a esse conceito. Nesse sentido, os autores buscam demonstrar de que forma os elementos dinâmicos da concorrência são tratados pelas diferentes correntes teóricas que abordam essa temática. Assim, foram trabalhados os conceitos sobre competitividade presentes nas abordagens da Visão Baseada em Recursos, da Organização Industrial, das construções de Michael Porter, da Nova Economia Institucional e de um resgate das questões sobre vantagens comparativas, no sentido de salientar a dimensão internacional da competitividade. Pode-se observar que as diversas correntes teóricas, apesar de apresentarem alguns atributos comuns, tratam os elementos dinâmicos da competitividade de maneira diferenciada, porém revelando a existência de uma hegemonia dos aspectos relacionados aos fatores

ambientais.

Estudos relacionados à área de **marketing** são contemplados nos trabalhos que abordam:

(a) o **marketing interno**, em que é enfatizada a importância do relacionamento com o cliente interno como ferramenta de gestão e cujo conteúdo enfatiza a sua utilização para a criação de valor, satisfação e filosofia organizacional. Para os autores, o marketing voltado para dentro da empresa facilita as relações entre a empresa e os colaboradores com reflexos positivos no cliente externo. As ações de *endomarketing* auxiliam no desenvolvimento e na manutenção de um compromisso dos colaboradores com a empresa em que atuam, gerando uma sinergia e um ambiente favorável e produtivo. Assim sendo, ele é considerado como pré-requisito para o desenvolvimento do *marketing* externo, e

(b) os **fundamentos das negociações**, cujo autor propõe uma análise de aspectos das negociações envolvendo aqueles fatores que participam, mas que são pouco aprofundados na teoria, objetivando entender como ocorre o processo negociador, partindo de uma abordagem empírica sobre as negociações, assim como o estudo do comportamento dos participantes e as variáveis extrapersonalidade que influenciam os processos negociadores. Embora a abordagem metodológica não autorize generalizações, permite um avanço no conhecimento dos processos negociadores, principalmente em relação àqueles dos quais participam integrantes de mais de uma cultura.

Finalizando, o livro ainda contempla uma discussão sobre o **mapeamento do conhecimento**, através de uma proposta de análise para pequenas e médias empresas. Em seu desenvolvimento, os autores ressaltam que a dinâmica do gerenciamento do conhecimento desenvolve-se em etapas, iniciando com o mapeamento desse conhecimento, consistindo em identificar as habilidades, competências e deficiências para a consecução do pro-

cesso produtivo atual. A etapa seguinte seria a verificação de como as relações e interações entre os agentes que formam a estrutura organizacional propiciam a construção do conhecimento. Por fim, como esse conhecimento é armazenado e disponibilizado no âmbito da organização para ser utilizado na consecução dos seus objetivos. Os autores apresentam uma proposta metodológica em que exploram apenas a primeira etapa, através da discussão detalhada de matrizes de análise que permitem aferir o mapeamento do conhecimento e tangenciam as pré-condições para se ingressar na segunda etapa, que seria a conformação das redes de relacionamento. Assim, o gerenciamento do conhecimento é um processo contínuo de auto-reforço e que permite o estabelecimento efetivo de estratégias competitivas por parte da organização. O texto objetiva construir um instrumento de análise do processo de construção do conhecimento que permite às organizações sanar as deficiências em seus processos internos e se qualificar a enfrentar as mutações do mercado. Os autores utilizam, ainda, o exemplo fictício de uma empresa de serviços para mostrar como as pequenas e médias organizações podem construir as matrizes para analisar as habilidades e aptidões de seus colaboradores tanto para atender às necessidades atuais de seus processos produtivos como futuras demandas. O modelo analítico proposto pode auxiliar as pequenas organizações no processo de desenvolvimento de mecanismos que facilitem a obtenção e manutenção de vantagens competitivas no mercado em que atuam.

A presente coletânea, organizada pela Profa. Dra. Dalva Maria Righi Dotto e pelo Prof. Dr. Juvir Luiz Matuella, se constitui em uma contribuição significativa de professores da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e convidados para a divulgação de estudos e pesquisas na área de Gestão de Negócios. Ela reúne um conjunto de temas referentes a pesquisas realizadas pelo Grupo de Pesquisa Gestão de Negócios vinculado ao CEPAD – Centro de Pesquisa em Administração, do Departamento de

Ciências Administrativas da UNISC. Salienta-se a proposta inovadora do livro, publicado em versão eletrônica, disponibilizando aos interessados um conteúdo atual e de relevância na área de gestão de negócios, contemplando principalmente alunos de cursos na modalidade EAD (Ensino a Distância).

Prof. Edgar A. Lanzer, Ph.D.  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNISUL BUSINESS SCHOOL

## APRESENTAÇÃO

Organizado pela Dra. Dalva Maria Righi Dotto e pelo Dr. Juvir Luiz Matuella, o livro *ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS*, editado no formato eletrônico, foi idealizado pelo Grupo de Pesquisa e Gestão de Negócios, através do CEPAD – Centro de Pesquisa em Administração, vinculado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), e apresenta estudos relacionados aos principais desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações.

No **capítulo 01**, Dalva Maria Righi Dotto (Universidade de Santa Cruz do Sul) e Milton Luiz Wittmann (Universidade Federal de Santa Maria) apresentam um estudo desenvolvido nas redes flexíveis horizontais de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul.

Na seqüência o **capítulo 02** traz a contribuição de Rejane Maria Alievi (Universidade de Santa Cruz do Sul) e Jaime Evaldo Fensterseifer (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) com um estudo no arranjo produtivo vinícola da região da Serra Gaúcha – Brasil, sob o enfoque das relações de cooperação e criação de vantagens competitivas. No **capítulo 03**, a cooperação enquanto estratégia, segundo diferentes perspectivas teóricas é apresentada por Heron S. M. Begnis (Universidade de Santa Cruz do Sul), Eugenio Avila Pedrozo (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) e Vania de Fatima Barros Estivaleta (Universidade Federal de Santa Maria).

A competitividade é abordada nos **capítulos 04 e 05**, com o trabalho dos professores Vera Lucia Bodini (Universidade de Santa Cruz do Sul) e Edvaldo Alves de Santana (Universidade Federal de Santa Catarina), sobre

a competitividade num enfoque na agroindústria brasileira e com o trabalho dos professores Heron S. M. Begnis (Universidade de Santa Cruz do Sul), Jr. Orlando Martinelli (Universidade Federal de Santa Maria) e Vania de Fátima Barros Estivaleta (Universidade Federal de Santa Maria) que desenvolveram o conceito multidimensional e dinâmico de competitividade sob a perspectiva de diferentes correntes teóricas.

No **capítulo 06**, Dalva Maria Righi Dotto (Universidade de Santa Cruz do Sul) e Carlos Mello Moyano (Instituto de *Marketing* do Uruguay - IMUR e Universidade de Santa Cruz do Sul) propõem uma discussão sobre a importância do relacionamento com o cliente interno como ferramenta de gestão e, no **capítulo 07**, Carlos Mello Moyano (Instituto de *Marketing* do Uruguay e Universidade de Santa Cruz do Sul) contribui com um enfoque sobre os fundamentos das negociações, através de um estudo teórico das negociações comerciais, com ênfase nas internacionais.

Finalizando, Carlos Honorato Santos (Universidade de Caxias do Sul e Universidade de Santa Cruz do Sul), Juvir Luiz Mattuella (Universidade de Santa Cruz do Sul e Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas São Judas Tadeu), Rejane Maria Alievi (Universidade de Santa Cruz do Sul) e Jorge Bertinetti Lengler (Universidade de Santa Cruz do Sul) trazem no **capítulo 08** um estudo sobre o mapeamento do conhecimento, através de uma proposta de análise para pequenas e médias empresas.

# **REDES FLEXÍVEIS HORIZONTAIS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA: RELAÇÕES E IMPLICAÇÕES**

*Dalva Maria Righi Dotto<sup>1</sup>*

*Milton Luiz Wittmann<sup>2</sup>*

## **INTRODUÇÃO**

O setor de varejo alimentício, no Rio Grande do Sul, tem se caracterizado pela representatividade de atuação de grandes empresas (hipermercados e supermercados convencionais). Contudo, nos últimos anos, pequenos e médios supermercados, que apresentam menor economia de escala, estão buscando, em sistemas associativos através da união em redes de empresas, aumentar a competitividade (AGAS, 2003). No Brasil tem-se verificado um crescimento acentuado desse modelo (ABRAS, 2005), em especial no Rio Grande do Sul, no qual redes de pequenas empresas de varejo alimentício têm-se proliferado, inclusive com o apoio do governo do Estado. Dessa forma, com ações compartilhadas, em que estrategicamente se mantém a individualidade das empresas associadas, essas enfrentam a concorrência mantendo a competitividade (CASAROTTO E PIRES, 1999).

Salienta-se que o varejista integra o processo de distribuição que liga os fabricantes aos consumidores, estando sua importância, principalmente, na sua proximidade ao consumidor, exercendo o papel de identificador das necessidades e desejos que determinam a produção

---

<sup>1</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional. Professora da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. dalva@unisc.br

<sup>2</sup> Doutor em Administração. Professor da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. wittmann@profwittmann.com.br



dos bens que irão atender a suas expectativas. No Brasil, o setor, inicialmente com pequena estrutura de atendimento, aperfeiçoou-se e, na década de 1990, com a abertura de mercado para operadores internacionais, houve um movimento acentuado de concentração e internacionalização com a entrada de grandes empresas internacionais de varejo alimentício e com a introdução de práticas modernas de gestão.

Paralelamente a essas grandes empresas, pequenos e médios varejistas atuam no mercado que, em seu conjunto, possuem grande representatividade. Segundo estudo do IBGE (2003), no Brasil o número de micro e pequenas empresas de comércio e serviços correspondia, em 2001, a 97,6% do total de empresas desse setor e as empresas ligadas à alimentação representavam um terço desse total, ou seja, 655 mil micro e pequenas empresas, ocupando diretamente 2,1 milhões de pessoas e faturando R\$ 37 bilhões. De cada 100 empresas em operação 32, atuavam no ramo de alimentação; para cada 100 empregados, 29 trabalhavam nesse ramo; e para cada R\$ 100,00 faturados R\$ 22,00 eram provenientes de atividades ligadas à alimentação (comércio e serviços).

Porém, grande parte das empresas de pequeno porte no Rio Grande do Sul, segundo a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI/RS (2000 e 2003), tem grande dificuldade de sobrevivência. As dificuldades são decorrentes, principalmente, do fato de que, diferentemente das grandes empresas, as pequenas não possuem economia de escala, isto é, possuem pouco poder de negociação com fornecedores e, também, recursos escassos para investir em ferramentas de *marketing* para atrair e conquistar clientes. Para enfrentar essas dificuldades oriundas da concorrência em relação às grandes empresas, recentemente tem-se verificado um crescente aumento de formação de redes de pequenos e médios supermercados. De acordo com Ferreira (2001), de norte a sul do Brasil, os pequenos supermercados se organizam para manter a competitividade, crescendo sis-

tematicamente a formação de grupos cuja intenção é fazer volume de compra para negociar em melhores condições com fornecedores.

No Rio Grande do Sul, também as pequenas empresas do setor varejista alimentício com lojas, comumente chamadas de pequenos e médios supermercados, ou, ainda, minimercados e supermercados compactos, encontram dificuldades de competir com os supermercados convencionais ou hipermercados. A busca de solução conjunta por algumas empresas fez surgir, primeiramente, central de compras e, posteriormente, associações de empresas com a finalidade de definir estratégias conjuntas para necessidades afins (FERREIRA, 2001).

## **1 CARACTERIZAÇÃO E PRÁTICAS DAS REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA**

O sistema de varejo alimentício no setor supermercadista caracteriza-se como:<sup>3</sup>

- a) Comércio integrado formado por redes corporativas (cadeias de lojas) pertencentes a um grupo particular ou a vários acionistas. Nesse modelo, as lojas componentes são dirigidas por empregados assalariados que gerenciam os estabelecimentos segundo as diretrizes dos proprietários.
- b) Comércio independente, isolado, cujo estabelecimento é de propriedade de empresário(s) que não se filia a uma rede, nem concessionárias ou a qualquer grupo e se limita a um número definido de lojas situadas numa região geográfica.
- c) Comércio independente organizado pode apresentar-se de duas formas:

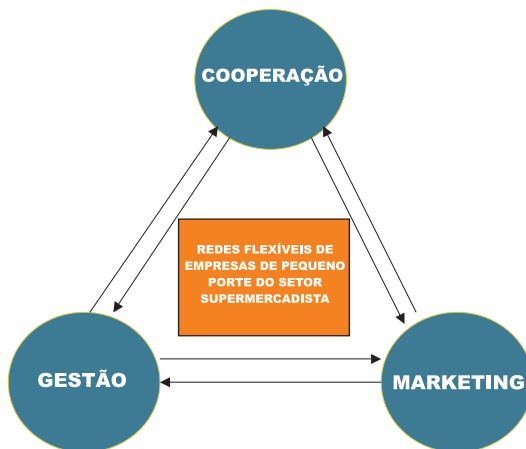
---

<sup>3</sup> Classificação baseada em documento publicado por *INDÉPENDANTS & ASSOCIES (I&A, 2005)*.

C.1) Franquia rede organizada pelo franqueador que concede o direito de uso da marca e apoio em relação à gestão do empreendimento, mediante pagamento mensal.

C.2) Comércio associado (rede flexível horizontal) rede de cooperação organizada por empresários independentes, donos de pontos de varejo que se associam para desenvolver uma dinâmica comercial compartilhada, controlada conjuntamente em relação a atividades como: compra, *marketing*, políticas de promoção e serviços.

Classificadas como redes horizontais flexíveis, as associações de supermercados de pequeno porte são alicerçadas em três componentes principais. Esses compreendem a **cooperação**, que envolve a liderança e o espírito cooperativo de agregação; a **gestão da rede**, com o planejamento, a organização e o controle dos processos envolvidos para atingir as metas; e o **marketing**, evidenciado pelo entrelaçamento de todas as ações com o mercado a ser atingido (figura 01).



**Figura 01** - Componentes principais na dinamização das redes horizontais flexíveis de empresas de pequeno porte do setor supermercadista

Fonte: Pesquisa dos autores (2005)

## 1.1 Cooperação da rede

Particularmente, nas empresas de pequeno porte, o empresário representa a empresa em sua totalidade. O mesmo executa ou mantém o controle de todas as atividades rotineiras necessárias ao andamento do negócio, além do gerenciamento que abrange questões financeiras, negociação com fornecedores, *marketing*, vendas, planejamento, relação com colaboradores e com a sociedade.

Com as mudanças no ambiente concorrencial, o domínio de controle não é suficiente e as micro e pequenas empresas passaram a ver no associativismo um modelo que viesse melhorar a forma de enfrentar a concorrência. Contudo, considerando que as redes de pequenas empresas do setor supermercadistas passaram a agregar diferentes empresas de pequeno porte que iniciaram suas atividades de forma autônoma, com empreendedores individuais gerenciadores de seu negócio e com total liberdade para a tomada de decisões, seus empreendedores tiveram que mudar suas percepções de negócio. Ou seja, ao integrar uma rede de empresas, parte das decisões no gerenciamento da empresa passa a ser determinada pelo grupo ao qual essa empresa passa a fazer parte e que pode confrontar-se com a cultura dos empresários que, se for individualista, cria entraves à cooperação. De forma inversa, se os empresários forem receptivos e estiverem dispostos a cooperar, a rede de empresas (formação e manutenção) se torna mais propensa ao sucesso, a exemplo da existência do capital social (PUTNAM, 2000).

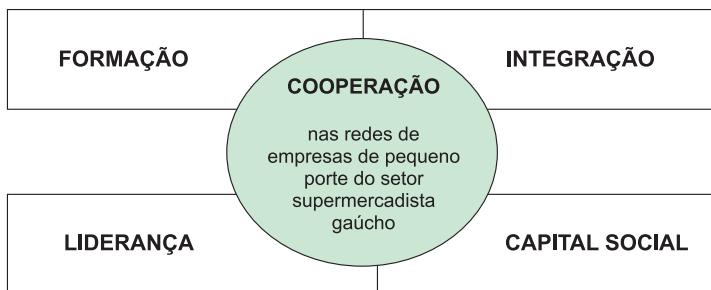
A cooperação inclui a colaboração, o auxílio, o apoio e o trabalho conjunto, caracterizando-se por relações em que cada membro se envolve compartilhando recursos, participando nas fases de desenvolvimento, implantação, operacionalização e avaliação na compra, no fornecimento, na fabricação e distribuição de produtos ou serviços. A participação pode ser espontânea ou predefinida por acordo entre as partes e, também, com ou sem preestabelecimento de retorno de benefícios diretos

ou indiretos aos envolvidos.

Num ambiente empresarial, a exemplo das redes horizontais de empresas de pequeno porte abordadas neste estudo, a cooperação envolve, principalmente, interdependência, confiança e responsabilidades mútuas e atinge aspectos conflitantes, como o abandono da concepção de concorrência e adoção do conceito de parceria (DOTTO e WITTMANN, 2003 e 2004).

A promoção da colaboração depende de condicionantes que são diversos segundo diferentes autores. O relacionamento entre os integrantes tem ligação direta com o desempenho da rede empresarial: relacionamento baseado em confiança mútua, que é abstrata e possui como principais atributos a reputação, a capacidade, a transparência e disponibilidade, o cuidado e a identidade o que reflete numa maior interação que torna os participantes mais propensos à troca de informações e experiências, enriquecendo o grupo.

No quesito cooperação, relativamente às redes horizontais flexíveis de empresas de pequeno porte do setor supermercadista gaúcho, sobressaem os itens relacionados à formação, à integração, à liderança e ao capital social do grupo (figura 02).



**Figura 02** – Principais elementos da cooperação nas redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista gaúcho

Fonte: Pesquisa dos autores (2005)

### 1.1.1 A formação

Um grupo pode ser descrito como uma coleção de pessoas com atividades relacionadas de forma sistemática, para um determinado fim, ou seja, o grupo é um sistema cujas partes se inter-relacionam. Enquanto as metas do grupo influenciam na organização das atividades individuais, as metas dos membros individuais coincidem com a do grupo a que pertencem que mantém a expectativa de que os resultados serão maximizados pela realização da meta do grupo. Para Minicucci (1997, p.80), "qualquer comportamento tanto é caro como compensador – a decisão para manifestar determinado comportamento baseia-se no equilíbrio da recompensa e do custo para tal comportamento, em comparação ao equilíbrio recompensado". Tendo a recompensa como fator determinante da participação dos membros em um grupo, Thibaut e Kelley, baseados na teoria de Homans, afirmam que, quando da interação de duas (ou mais) pessoas num grupo, cada uma delas prefere expressar um comportamento que lhe proporcione a maior recompensa e o menor custo (MINICUCCI, 1997).

Desde os tempos de Aristóteles existe a idéia de que as organizações ou associações existem para promover os interesses de seus membros, sendo que Olson (1999, p. 18), que estuda organizações que supostamente promovem os interesses de seus membros, cita Leon Festinger (psicólogo social) e Harold Laski (cientista político) que afirmam, respectivamente, que "a atração que exerce a afiliação a um grupo não é tanto pela sensação de pertencer, mas mais pela possibilidade de conseguir algo através desse pertencer" e que "as associações existem para realizar propósitos que um grupo de pessoas tem em comum".

Quando indivíduos têm um interesse comum ou coletivo – quando eles compartilham um simples propósito ou objetivo – a ação individual independente ou não, terá condições de promover esse interesse comum de

forma alguma, ou não será capaz de promovê-lo adequadamente. As organizações podem, portanto, desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos e, embora elas freqüentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais, sua função e característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos. Para Olson (1999, p. 72), "os incentivos econômicos não são, com certeza, os únicos incentivos possíveis. As pessoas, algumas vezes, sentem-se também motivadas pelo desejo de prestígio, respeito, amizade e outros objetivos de fundo social e psicológico".

Significando trabalho em grupo, a cooperação também se relaciona com a sinergia entre os integrantes do grupo. Para tanto, as normas de grupos são necessárias para que seus membros saibam o que deve ou não ser feito, por um membro específico, sob condições especificadas, tendo um grupo mais probabilidade de atingir seus objetivos quando seus membros sabem o que fazer para atingi-lo e possuem um líder capaz e experimentado (quando comparado a um líder incapaz e inexperiente) (MILLS,1970).

Relacionando os fatores que explicam as diferenças na eficiência de grupos que possuem conhecimento técnico e habilidades semelhantes, pode-se afirmar que um sistema de incentivo pode ser considerado como fator relevante, como descrito na obra de Morton Deutsch (1949) "Na experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process" – Human Relations –, citado por Mills (1970), que demonstrou as diferenças entre organizações cooperativas e competitivas<sup>4</sup>. Esse experimento, que considerou a produtividade de indivíduos separados e não observou diferença significativa entre as duas organizações, concluiu que sob todos os aspectos estudados os grupos de organização cooperativa eram superiores aos da organização competitiva para enfrentar a situação e obter boas relações internas. As principais características observadas demons-

traram que os membros das organizações cooperativas: a) estavam mais interessados na complementação de seus problemas; b) trocavam idéias e descreviam menos dificuldade na comunicação entre si; c) coordenavam sua atividade através da divisão de funções e reunião de resultados; d) mais freqüentemente exprimiam sentimentos positivos entre si; e) mostravam mais intuição e melhor julgamento na decisão de passos seguintes.

Também a coesão do grupo, no sentido de proximidade e ligação emocional dos membros em relação ao grupo, pode influenciar na produtividade, ratificando que grupos coesos são mais produtivos do que os menos coesos (MILLS, 1970). Outro fator importante refere-se ao ajustamento, no qual as orientações interpessoais dos membros devem ser compatíveis. Nesse quesito é abordada a personalidade em relação à proximidade proporcionada pelo grupo, pois, enquanto algumas pessoas se sentem bem quando estão próximas de seus companheiros, outras sentem que essa proximidade é perturbadora.

Fatores que podem prejudicar a eficiência do grupo, como um todo, dizem respeito à existência de pessoas que demonstram desinteresse e desagrado e a presença de membros que estão comprometidos com objetivos que não são os do grupo. Esses podem ser prejudiciais ao esforço de todo o grupo ou, pelo menos, contribuir para a baixa produtividade do mesmo (MILLS, 1970).

Tamanho, composição, estrutura e poder interferem na autoridade e estrutura de grupos de trabalho. Quanto ao tamanho, quanto maior o número de membros mais difícil se torna para eles participarem de modo funcional nos momentos essenciais de todas as atividades do grupo: a discussão, a decisão e a execução. Sobre a composição, quanto mais homogêneo for o grupo mais as identificações com a autoridade e a tarefa do grupo são facilitadas e mais rápida é a integração. Entretanto, nos grupos heterogêneos, embora a integração seja mais lenta, realiza-se com mais profundidade, permitindo, nesse caso,



mais complementaridade entre os membros. A estrutura e o poder referem-se à definição das posições hierárquicas dos membros do grupo (MAILHIOT, 1991).

A comparação entre grupos mais e menos eficientes revelou, segundo Mills (1970), que os membros do grupo que obtêm mais êxito tendem a comprometer-se com o objetivo do grupo; comunicar-se mais livre e claramente entre si; coordenar de maneira mais completa suas atividades; e sentir-se mais amigos entre si.

Embora não exista um modelo único de pequenos grupos que seja considerado adequado pela maioria dos sociólogos (MILLS, 1970), nas redes flexíveis horizontais de empresas de pequeno porte do setor supermercadista destaca-se o modelo de crescimento cibernético de Deustch, citado por Mills (1970, p.43) que pressupõe que "o crescimento do grupo não ocorre automaticamente; ao contrário, depende diretamente dos seus membros que são capazes de crescimento pessoal e estão ligados ao desenvolvimento do grupo".

Comparando-se aos grupos orientados para a sobrevivência que, enquanto mantêm satisfação, tentam manter suas fronteiras, os grupos orientados ao crescimento são receptivos a novos sinais, novas possibilidades, novas responsabilidades e "são fontes de experiência, aprendizagem e capacidades e não apenas receptores" (MILLS, 1970, p.43). A determinação da capacidade de crescimento, em termos de amplitude de exigências, de um pequeno grupo está relacionada com indicativos de adaptação, realização do objetivo, integração, manutenção e expansão de padrões.

A adaptação dá-se no sentido de aumento em receptividade (amplitude, diversidade e eficiência dos canais de recepção de informações do mundo externo), na capacidade para aumentar, para além dos limites atuais, os contatos e obrigações do grupo e na capacidade para alterar costumes, regras, técnicas do grupo, a fim

de acomodar novas informações e novos contatos.

A capacidade para manter esforço para a busca de objetivo, considerando também objetivos alternativos e mudança de objetivo, reflete o segundo elemento indicativo. A integração relaciona-se à capacidade de diferenciar-se em subgrupos, enquanto mantém a unidade coletiva e exporta recursos, sem tornar-se empobrecida. A manutenção e a expansão de padrões é a capacidade de receber novos membros, transmitindo a cultura e as capacidades do grupo e formular, em forma permanente, a experiência e aprendizagem do grupo, e reproduzi-las para outros grupos e à posteridade (MILLS , 1970).

### **1.1.2 A integração**

Fator importante no desenvolvimento de um grupo, a exemplo das associações de empresas de pequeno porte que formam redes horizontais, a integração é um processo cujas fases, descritas por Mailhiot (1991), iniciam pelo individualismo, em que os indivíduos que se reúnem por determinado tempo têm a tendência a querer se fazer aceitar como indivíduo. Na fase de identificação inicia a integração a subgrupos com aqueles que experimentam este mesmo temor e partilham as mesmas apreensões, cuja integração acontece quando cada um se sente aceito.

Quanto aos critérios de integração, relaciona-se a (a) validade das comunicações no interior de um grupo que pressupõe a adoção de uma linguagem comum, com símbolos e códigos que lhe são próprios. Os membros deverão aprender a prestar atenção mútua e interesse real; (b) coesão ótima – com a comunicação validada, os membros são capazes de dialogar entre si e se sensibilizar para tudo que os torna diferentes mentalmente uns dos outros, tornando as relações interpessoais coesas e a integração concluída. Nessas condições os membros estão aptos a coordenar, sincronizar e sintonizar seus esforços em relação à tarefa e, se o sentimento de pertencer ao grupo foi adquirido em clima igualitário, não

será sentido como uma fixação e, portanto, a interdependência dos membros repousará sobre a autonomia; (c) permeabilidade das fronteiras – quando a integração funda-se sobre solidariedade, não existe ameaça pela saída ou ausência de um dos membros, nem há comprometimento pela chegada de novos, ou seja, as mudanças decorrentes da saída e entrada de membros não ameaçam a identidade do grupo (MAILHIOT, 1991).

As principais premissas da integração são a (a) aceitação, pelos membros do grupo, dos momentos de ansiedade, inerentes a todo processo de crescimento psíquico, o que supõe desenvolvimento de tolerância à frustração. Essa aceitação é necessária para que, nos momentos inevitáveis de ansiedade que acontecem durante a evolução da associação, ao invés de crescer e de se superar, possam regredir recorrendo a um conjunto de mecanismos de defesa de grupo e de compensação de grupo; e (b) integração que, para ser duradoura e profunda, deve se efetivar pela complementaridade e não pelo nivelamento das diferenças entre os membros. Para que a complementaridade apareça e se atualize entre os membros, o líder cria um clima de grupo no qual cada membro se percebe diferente, mas incompleto e, cada um dos outros membros, como seu complemento. Os membros devem manter as suas características pessoais e colocar à disposição do grupo os recursos que dispõem. Nesse sentido, as diferenças de opinião e as divergências de pontos de vista não são consideradas como conflitos e tensões no grupo, sendo porém, acolhidas como outras tantas possibilidades de complementaridade e de interdependência entre os membros na busca de soluções adequadas aos problemas que devem ser resolvidos conjuntamente (MAILHIOT, 1991).

Fazendo referência à obra, *Interaction processes analysis: a method for the study of small groups* de Bales, Minicucci (1997) observa que a interação envolve (a) adaptação em que os elementos do grupo procuram adaptar-se aos fatores externos que influenciam o gru-

po; (b) controle instrumental e sobre o que é relevante no grupo para o desempenho das tarefas; (c) expressão e administração de sentimentos de satisfação e insatisfação e resolução de antagonismos interpessoais; e (d) desenvolvimento e manutenção com a verificação de camaradagem reinante.

Outro elemento importante na integração é a autenticidade das relações. O aprendizado da autenticidade interpessoal, para Mailhiot (1991, p.90), exige o "desejo de questionar e de atingir o modo mais adequado de comunicação com o outro e um clima de aprendizagem propício ao crescimento e ao aperfeiçoamento humano". O aprendizado da autenticidade se dá somente quando as comunicações são abertas, confiantes e adequadas para consolidar a integração no interior do grupo e tornar a criatividade duradoura. Nesse sentido, observa-se que "estabelecer o diálogo não é um dom inato, mas uma atitude adquirida por aprendizado. Somente aqueles que aprenderam a abrir-se ao outro e a se objetivar a respeito tornam-se capazes de trocas autênticas com ele" (KURT LEWIN, 1945, citado por MAILHIOT, 1991, p.89).

### **1.1.3 A liderança**

Possuir um líder capaz e experimentado aumenta a probabilidade de um grupo atingir seus objetivos (MILLS, 1970). Para atuar com eficiência o líder "deve comportar-se de modo autêntico, deve ser objetivo nas relações interpessoais (aceitar-se e aceitar o outro) o que resulta em empatia" (MINICUCCI 1997, p. 208 e p. 209), sendo que as dimensões de liderança eficaz contemplam o apoio para estimular a função de aumentar e solidificar no indivíduo o sentido de sua importância, bem como sua dignidade pessoal, no contexto da atividade grupal de que ele participa; a interação para criar ou manter uma rede de relacionamentos interpessoais entre os membros do grupo; dedicar-se a um objetivo, estimulando a função de criar, modificar, enfatizar ou conquistar a aceitação dos membros em relação às metas do grupo; e, por

último, a dimensão colaboradora no trabalho com comportamentos que facilitam a realização de métodos de trabalho e a implantação de determinada tecnologia, visando ao alcance dos objetivos do grupo (BOWERS E SEASHORES, citado por MINICUCCI,1997).

Dependendo dos seguidores e dos objetivos que todos almejam alcançar, a liderança não pode apoiar-se apenas nas pessoas que possuem essa qualidade, pois o líder deve possuir características como (a) ser suficientemente modesto para constantemente duvidar, estar aberto e escutar; (b) ter desempenho ao longo do tempo, não carisma; (c) almejar responsabilidade, não privilégio; (d) desenvolver uma crença profunda e sincera nos valores e objetivos da organização e a capacidade de vivê-los, articulá-los e procurar com constância que outros os sigam também; e (e) possuir o desejo de provocar mudanças em tudo, exceto nos objetivos e valores básicos (HAMBRICK et al, citados por ARRUDA E NAVRAN, 2001). Complementando, Gahagan (1976, p. 139) sintetiza as principais funções de um líder como sendo as tarefas de "iniciação e a coordenação das atividades dos membros individuais em relação à meta" e "relacionamento do grupo com o mundo exterior".

Para Drucker (1998b, p. 76), a liderança eficaz não depende de carisma, tampouco existem qualidades de liderança ou personalidade de liderança. Para o autor a liderança é trabalho, é "compreender a missão da empresa, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível", fixar as metas, prioridades e padrões. O líder eficaz deve ver a liderança como uma responsabilidade e não como posição e privilégios e, finalmente, o líder precisa ganhar confiança, ou seja, ter integridade e ser consistente.

#### **1.1.4 O capital social**

Outra face da cooperação refere-se ao capital social existente que, segundo Fukuyama (1996, p. 41), é decorrente da prevalência de confiança numa sociedade

e “difere de outras formas de capital humano na medida em que é geralmente criado e transmitido por mecanismos culturais como religião, tradição ou hábito histórico”. A confiança “[...] organiza as expectativas de relações dentro de amplas redes de vínculos interpessoais, nos quais são intercambiados confidências, favores, bens, serviços, emoções, poder e informação” (VELEZ-IBANEZ, 1993, p. 28).

A afirmação de que a formação de grupos sociais resulta de contratos voluntários em que a cooperação serve a interesses de longo prazo é vista sob outra ótica por Fukuyama (1996). Para o autor, a confiança, conceituada como “a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade” (FUKUYAMA, 1996, p. 41) é essencial à cooperação, sendo que as comunidades com valores éticos compartilhados não necessitam de contratos e medidas legais para salvaguardar as relações, quando apoiadas por um consenso moral prévio que proporciona ao grupo a confiança mútua, “embora contratos e auto-interesses sejam fontes importantes de associação, as organizações mais eficientes são baseadas em comunidades de valores éticos compartilhados” (FUKUYAMA, 1996, p. 41).

Considerando uma nova exigência que as parcerias e alianças impõem ao gerenciamento das empresas e a seus relacionamentos, também Drucker (1998b, p. 36) faz referência à necessidade de confiança nas parcerias entre empresas ao destacar que “numa parceria [...] não se pode comandar, mas somente conquistar confiança”. Considerando que a confiança não pode ser criada e sim gerada, Sabel (1991) e Perrow (1992), citados por Balestrin, Vargas e Fayard (2005), salientam que num contexto adequado e deliberadamente criado, a exemplo das redes de empresas, os membros de um grupo podem ser encorajados a desenvolver a confiança mútua.

Quanto ao potencial colaborativo após a entrada na rede, em pesquisa realizada com pequenas e médias empresas em rede nos EUA foi comprovado que a colaboração está presente de forma acentuada nas redes estudadas. Em geral, comparando empresas em rede com empresas que atuam isoladamente, foi constatado que empresas de rede estão duas vezes mais propensas a colaborar com outras empresas da região (MALECKI e TOOTLE, 1996).

A relação existente entre o capital social e a cooperação foi evidenciada também nos estudos de Putnam (2000) que analisou um período de vinte e cinco anos dos governos regionais na Itália e constatou nas regiões que prosperaram não ficaram cívicas porque eram ricas, pois o registro histórico sugere que ficaram ricas porque eram cívicas. De acordo com esta compreensão o capital social, ao propiciar relações de cooperação, constrói conexões e ativos que facilitam a colaboração futura em outras tarefas. O capital social tende a ser cumulativo, ou seja, é um recurso que provê aumentos em lugar de diminuições por uso, ao contrário do capital físico, que é esvaziado se utilizado e cujo aumento proporciona acréscimo nos benefícios de investimento em capital físico e humano. Pela interpretação de Putnam (2000, p. 180), "a confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança".

Nessa perspectiva, em comunidades com uma riqueza de capital social, as organizações e os cidadãos atuantes constroem relações para formar uma rede integrada objetivando o bem comum. Os cidadãos são envolvidos quando acreditam que sua participação faz diferença; apóiam e participam quando têm alguma base para confiar na integridade do esforço, baseados em experiências positivas passadas, que ampliam a confiança mútua e possibilitam a cooperação.

Quando vistas sob a ótica das redes empresariais de pequenas e médias empresas do setor supermercadista, as constatações de Putnam (2000) refletem a importância da cultura e postura dos empresários no comprometimento com o grupo. As determinações da rede devem ser atendidas em sua plenitude, principalmente as que se referem às ações no mercado, pois a unidade deve ser mantida para que os consumidores percebam as pequenas empresas do seu Bairro como pertencentes a um grupo maior, com maiores possibilidades de atendê-los satisfatoriamente. Essa satisfação engloba a qualidade dos produtos oferecidos, a variedade, os preços praticados, o ambiente e o atendimento, principalmente.

A existência de capital social entre os participantes, quando da formação de associações de pequenas e médias empresas do setor supermercadista, pode ser considerada um fator de alavancagem. Porém, são encontradas características de grupos sociais com participantes que nunca desenvolveram ações integradas em outros grupos e que se adaptam e são construtivos, crescendo e ajudando o grupo no desenvolvimento de suas atividades.

## **1.2 Gestão da rede**

A estrutura de qualquer organização é moldada pela forma como essa foi concebida, pela dinâmica do mercado, pelas tecnologias de gestão e pelas suas estratégias. Esses elementos orientam as decisões do que deve ou não ser feito, a relação com clientes e concorrentes, do que é considerado resultado significativo ou não, dos valores importantes de serem conservados e/ou fortalecidos, das forças e fraquezas, das políticas de novas tecnologias, dos recursos humanos, da informatização, entre outros. Enfim, uma teoria do negócio, que, segundo Drucker (1998a), toda organização, seja empresa ou não, deve ter.

Em termos de gestão, a teoria da organização distingue, basicamente, dois conceitos principais: a organi-



zação da estrutura (definição de responsabilidades e funções) e a organização do ciclo operacional (etapas de trabalho e fluxos de ação), que devem ser congruentes (WOERNER, 1997) (figura 03). As empresas de pequeno porte do setor supermercadista, ao associarem-se formam uma nova organização, uma central de negócios, que, como tal, prescinde de uma gestão eficaz de suas atividades, ou seja, precisam decidir conjuntamente o que fazer e como fazer para obter sucesso no mercado de atuação.



**Figura 03** – Principais elementos da gestão nas redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista gaúcho.

Fonte: Pesquisa dos autores (2005)

### 1.2.1 A organização da estrutura

Referente à organização da estrutura, inicialmente, nas redes, o grupo de empresários interessados em atuar conjuntamente busca a normatização das atividades. A probabilidade de um grupo atingir seus objetivos é maior quando, além de possuir um bom líder, os membros do grupo sabem o que deve ou não deve ser feito, ou seja, as normas são claras e detalhadas para os membros e as situações específicas (MILLS, 1970). Nas redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista, os principais instrumentos utilizados para o regramento da organização são a elaboração do estatuto social, do regulamento interno e do código de ética. Nas redes formadas a partir da interferência de alguma Instituição (Governos, Universidades, Sindicatos, etc.) esses instrumentos reguladores são adaptados a partir de um modelo pre-existente.

O estatuto social compõe-se essencialmente: (a) da denominação da associação, da sede e dos objetivos a que esta se destina; (b) do quadro social com as especificações quanto à composição, quem pode ser admitido como sócio e como são realizadas as eliminações de empresas da sociedade; (c) dos direitos e deveres das associadas; (d) da composição do orçamento; (e) da formação da diretoria e conselhos (administrativo, fiscal e ético), atribuições, com respectivos mandatos e processo eleitoral; (f) da realização das assembleias gerais, ordinárias e extraordinárias; (g) dos instrumentos de registro das atividades da associação; e (h) dos encaminhamentos no caso de dissolução da associação.

Complementando o Estatuto Social as associações elaboram um regulamento interno que define as condições em que serão realizadas as parcerias, as ações em conjunto, a padronização e a comunicação coletiva. Também há a definição do rateio das despesas de manutenção da estrutura e das atividades da associação, das normas para adesão de novas associadas (perfil das empresas e documentos exigidos), de desistências e exclusões, transferências e sucessões e normas gerais de funcionamento como as infrações e penalidades a serem aplicadas.

Outro instrumento complementar ao Estatuto Social é o código de ética que baliza os direitos e deveres das empresas associadas. O cumprimento dos compromissos acordados, a utilização do nome da rede, as relações entre os membros do grupo e dos membros com a diretoria são alguns dos principais elementos contidos no código de ética. Com as regras estabelecidas, o código prevê as normas para instauração e condução do processo ético e as formas de aplicação das penalidades previstas.

### **1.2.2 A organização do ciclo operacional**

No tocante à organização gerencial do ciclo operacional (gerencial), uma rede de empresas de pequeno porte do setor supermercadista segue as princi-

pais etapas de outras organizações comerciais, com algumas especificidades características de associações. Iniciando com identificação/descrição do cenário e elaboração do planejamento estratégico que norteará as principais ações, a associação precisa definir questões internas (entre associados, como troca de informações, informatização e logística) e externas (parcerias com empresas não associadas, como fornecedores e consultorias).

#### a) Planejamento estratégico

No planejamento estratégico são definidos os objetivos de médio e longo prazos de uma organização, sendo, para Chiavenato e Sapiro (2003), "um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando".

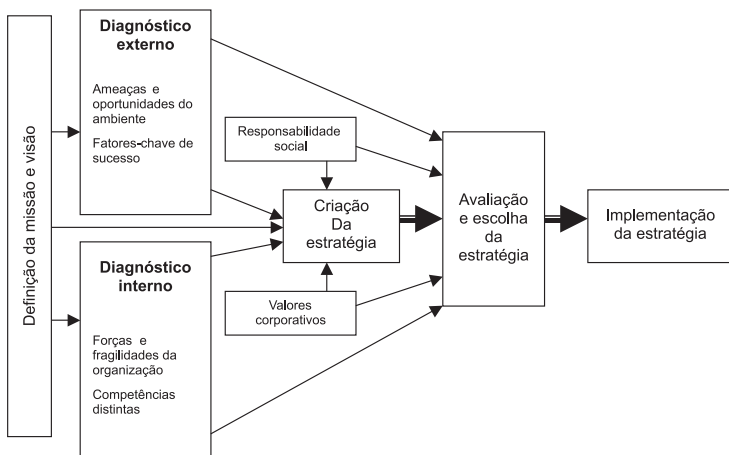
Para Drucker (1984),

o planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1984, p.133).

Pode-se definir estratégia empresarial como a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas (CHANDLER Jr, citado por CHIAVENATO E SAPIRO, 2003). Simplificando, as organizações, incluindo-se aqui as redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista, devem definir claramente o negócio, que tipo de organização são, quais as metas e qual o melhor caminho (políticas e seqüências de ações) a ser seguido

para atingir os objetivos almejados, de forma mais eficiente possível para obtenção de vantagem competitiva.

Elaborado de forma integrada com outros planos (táticos e operacionais) da empresa, o planejamento estratégico deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Para Chiavenato e Sapiro (2003), o processo do planejamento estratégico abrange (a) declaração de missão (define o negócio, delimitando o ambiente de atuação); (b) visão do negócio; (c) diagnóstico estratégico externo; (d) diagnóstico estratégico interno; (e) fatores-chave de sucesso; (f) sistema de planejamento estratégico; (g) definição dos objetivos; (h) análise dos públicos de interesse (*stakeholders*); (i) formalização do plano; e (j) auditoria de desempenho e resultados (Figura 04).



**Figura 04** - Modelo básico de planejamento estratégico.

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

b) Gestão das relações entre empresas associadas (parceria interna)

No modelo de associativismo empresarial adotado pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista estudado, as pessoas envolvidas são o principal elemento, pois o processo de envolvimento gerado por regras de trabalho, pela participação democrática e a valorização do indivíduo proporciona à rede flexível horizontal a eficiência necessária ao sucesso. A rede de cooperação é um lugar de reflexão, de reunião, sendo que as convenções, assembléias gerais, reuniões regionais e de comissões, multiplicam as oportunidades de trocas densas e construtivas. O aprendizado e a prática de trocas refletem no comportamento dos associados participantes desses eventos que se tornam os portadores, os distribuidores e os promotores desta experiência para outras situações em que se relacionam dentro da sociedade.

Entre as empresas associadas a fluidez da troca de informações é ampla e permanente. Espaços devem ser proporcionados para que as experiências adquiridas pela prática dos empresários do setor, associados à rede e adquiridas no decorrer de suas atividades, sejam compartilhadas com os demais na busca de aperfeiçoamento da atividade.

Em redes, os empresários formam comissões para cuidar de assuntos específicos como *marketing*, negociação, expansão e logística. Para compor as comissões alguns empresários, em rodízio de funções, assumem o compromisso de viabilizar as ações previstas no planejamento estratégico, ajustando-as, de acordo com a dinâmica do mercado e o aval da Assembléia Geral.

A busca para proporcionar rentabilidade nas ações realizadas em conjunto deve ser assumida por todos os associados e envolve a definição das parcerias a serem efetivadas, a negociação conjunta e os preços a serem

praticados. A gestão da logística de abastecimento, considerada um dos pontos críticos para o desempenho das redes de supermercados pesquisadas, inclui a definição de estoques, do espaço físico de operação da central, a possibilidade de entrega centralizada (Centros de Distribuição) e dependem substancialmente da localização das lojas, da tributação estadual (do ICMS), tipo de mercadoria (perecibilidade), da cadeia de fornecedores e distribuidores existentes e da possibilidade de transferência direta para consumidores (via *internet*).

A centralização física das operações das associações de empresas de pequeno porte do setor supermercadista dá-se com a escolha de um local adequado para a realização das atividades de rotina, como atendimento aos associados e aos parceiros, para as reuniões de comissões e as assembléias gerais. Nas redes em que há centros de distribuição (CD) e/ou a comercialização de produtos com marca própria, o espaço físico é ampliado para atender a essas demandas.

A informatização agiliza os procedimentos tanto na troca de informações entre esses e a rede, quanto na conexão com os fornecedores e consumidores. A comunicação da rede com o associado, quando feita *on-line*, diminui custos e tempo. As orientações quanto aos procedimentos a serem adotados, as parcerias efetivadas e o potencial de compra de cada associado podem ser realizados com rapidez, assim como a sistematização dessas informações por parte da rede. Para os fornecedores a informatização dos pedidos proporciona agilidade na efetivação e na gestão dos estoques. Os consumidores podem ser beneficiados com a utilização de pagamento e parcelamento com cartões de crédito disponíveis no mercado e outras praticidades que os mesmos proporcionam.

O treinamento dos funcionários realizado coletivamente, o oferecimento de cursos de aperfeiçoamento para gestores e profissionalização de áreas importantes (gestão, logística, *marketing*, etc.); a introdução do car-

tão próprio e de produtos com marca própria; definição de zoneamento e de valores a serem pagos pelo associado; investimento em tecnologia e infra-estrutura e controle das ações conjuntas são outros elementos importantes na gestão da rede.

Migrar para uma marca única, que identifique a pequena empresa como pertencente a uma organização maior, no caso a rede, configura-se inicialmente num custo que precisa ser acordado entre os associados. Somando-se a utilização da marca única, os associados definem a padronização de fachadas, uniformes, sacolas, procedimentos e *marketing*. O investimento dessa padronização é compensado pelos inúmeros benefícios advindos dessa ação. Um dos principais se refere à possibilidade de compartilhar a mídia para a fixação na mente dos consumidores da marca e anúncio das ofertas feito conjuntamente.

Padronizar fachadas favorece a identificação e a ligação, para os consumidores, entre a empresa e a rede divulgada na mídia. A padronização de procedimentos e o *marketing* qualificam o desempenho da empresa individualmente pela possibilidade de que esses podem ser assessorados por empresas prestadoras de serviço especializadas nessas áreas. Quanto aos uniformes e sacolas, esses podem ser adquiridos a preços menores e com maiores prazos junto aos fornecedores devido ao maior volume adquirido.

Outro grande benefício advindo da utilização de marca única pelas empresas de pequeno porte associadas a redes de supermercados é a possibilidade de comercializar produtos com marca distribuidor (MD).

Os produtos com marca distribuidor são fabricados pelas empresas supermercadistas, ou sob seu controle, e vendidos com o nome do supermercado ou com outro nome (nesse caso chamado marca própria), preferencialmente nas lojas desse mesmo distribuidor. Utilizada como ferramenta de aprofundamento das relações entre em-

presa e consumidor, a comercialização de produtos com marca distribuidor possibilita às empresas supermercadistas a apropriação da margem do produtor (MAILLARD, 1988; FAYAD & SERET, 1989 e SPROESSER, 1995, citados por SENHORAS, 2003).

Quando da opção por utilização de marcas de distribuição, as redes podem fazê-lo através de produtos genéricos ou brancos, marcas bandeiras, marcas próprias e não exclusivas (Quadro 01). A definição por um ou mais tipos de marcas de distribuição depende, basicamente, da configuração da rede, do produto a ser comercializado e do mercado de atuação.

**Quadro 01** – Tipos de marca distribuidor utilizados em supermercados no Brasil

Características	Produtos Genéricos	Marcas Bandeira	Marcas Próprias	Não exclusivas
Marca	Sem nome – menção da categoria de produto	Nome e/ou logotipo do supermercado	Marca diferente do nome do supermercado	Marca diferente do nome do supermercado
Posicionamento	Inferior	Intermediário ou superior	Intermediário ou inferior	Intermediário
Qualidade	Padrão mínimo	Idêntica ou próxima ao líder de mercado. Controle severo.	Idêntica ou próxima à do líder	Próxima à do líder
Preço	Ao menos 30% inferior ao preço do líder	Inferior 5-20% ao preço do líder	Inferior 5-10% ao preço do líder	Inferior '10% ao preço do líder
Sortimento	Produtos de base	Bastante completo para os produtos de forte rotação	Presente em grande número de famílias de produtos	Presente em produtos alimentícios
Embalagem	Sóbria	Sóbria. Leva as cores e/ou logotipo do supermercado	Código de cores e formas conformes ao mercado	Código de cores e formas conformes ao mercado
Distribuição	Somente lojas da rede	Somente nas lojas da rede	Somente nas lojas da rede	Oferecida ao conjunto de distribuidores presentes no mercado

Fonte: Adaptado de Senhoras (2003)



c) Gestão das relações com empresas não associadas (parcerias externas)

As parcerias efetivadas pela associação comprometem e determinam o desempenho das redes de empresas estudadas. Os fornecedores escolhidos e as negociações efetuadas se refletem nos benefícios que as empresas repassam aos consumidores e, por conseqüência, na rentabilidade das mesmas, através da maior quantidade de itens vendidos e na possibilidade de aumentar a margem de lucro dos produtos comercializados. As parcerias com fornecedores também contemplam verbas para utilização em *marketing*, principalmente no uso de mídia para anúncio de ofertas dos produtos o que propicia um aumento substancial da comunicação entre as empresas e os consumidores tão importantes no ambiente competitivo em que estas atuam.

A contratação de consultorias conjuntamente proporciona redução de custos pelo volume de serviços negociados. Acordos efetuados com empresas que oferecem serviços nas áreas contábil, jurídica, de gestão, de comunicação e *marketing*, entre outras, são parcerias que melhoram o desempenho das empresas, tornando-as individualmente mais fortes e aptas, fortalecendo, por conseqüência toda a rede à qual pertencem.

Destaca-se que as parcerias com fornecedores e com prestadores de serviços, embora consideradas estrategicamente necessárias para a competitividade, muitas vezes são realizadas de forma parcial quando as empresas atuam isoladamente, devido aos altos custos que representam. A amplitude e o grau das relações aumentam consideravelmente quando essas mesmas empresas pertencem à rede, pois as parceiras são efetivadas sob outros patamares, principalmente no que se refere à maior quantidade negociada e à abrangência geográfica, que significa o relacionamento em relação às realizadas com empresas que atuam isoladamente.

### 1.3 Marketing da rede

No varejo o *marketing* configura-se em elemento essencial, pois essa atividade encontra-se intimamente relacionada ao consumidor final, enquanto elo de ligação entre este e o fabricante. É no varejo que o consumidor realiza o primeiro contato físico com os produtos e defronta-se com alguns atributos tangíveis e intangíveis que poderão ser decisivos para a efetivação da compra. No setor supermercadista essa proximidade é elevada devido ao atendimento ser efetuado em forma de auto-serviço, em que os produtos ficam próximos e em contato direto com o consumidor, com pouca ou nenhuma interferência de vendedores que possam influenciar a escolha do produto a ser adquirido.

Oriundo de processos de trocas, ou seja, quando algo é oferecido a alguém que deseja este bem e que o adquire oferecendo uma contrapartida que é aceitável pela outra parte, pode-se afirmar que o *marketing* existe desde os primórdios da humanidade, porém, como ciência surgiu nos Estados Unidos no início do século XX. Kotler e Armstrong (2000, p. 3) definem *marketing* como "o processo social e gerencial através do qual, indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros". Os autores analisam o *marketing* através dos termos necessidades, desejos, demandas, produtos, utilidade, valor, satisfação, qualidade, troca, transações, mercados e relacionamentos. As necessidades humanas acontecem pela privação de alguma satisfação básica, incluindo necessidades físicas, sociais e individuais que são inerentes ao ser humano. Os desejos são a vontade para satisfações específicas das necessidades que são moldadas pela cultura e pela personalidade individual. Com recursos limitados e desejos quase ilimitados o consumidor precisa escolher, dentre o que lhe é ofertado, o que lhe proporcione maior satisfação e maior valor em relação ao que será despendido, cuja demanda somente ocorre quando os desejos são respaldados pela habilidade e vontade de

adquirir algum produto. Quanto ao produto, esse se configura em qualquer coisa que possa ser oferecida a alguém para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Nessa perspectiva produto pode ser algo tangível ou intangível, como bens físicos, serviços, pessoas, lugares, idéias ou atividades. A utilidade dos produtos é a estimativa do consumidor da capacidade total dos produtos em satisfazer suas necessidades, sendo que o valor refere-se à relação entre a utilidade e o custo do produto.

A troca, entendida como conceito central do *marketing*, ocorre quando, na busca de satisfazer necessidades e desejos, os indivíduos obtêm um objeto desejado e oferecem algo em contrapartida, surgindo a transação, ou seja, uma troca de valores entre as partes envolvidas. O volume de trocas e transações, num ambiente, forma um mercado que é o conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto. O mercado compõe-se de clientes potenciais que compartilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer àquela necessidade ou àquele desejo.

No setor supermercadista, Barrizzelli, citado por Ferreira (2001), enfatiza que o *marketing* deve ser a prioridade, com o objetivo de incrementar as parcerias com fornecedores para eliminar estoques, fazer exposição contínua, estruturar os espaços e aproveitar ao máximo a área do mercado para vender. Também Prado e Marchetti (1997) salientam que o *marketing* deve ter atenção especial nesse setor, pois a satisfação do consumidor é um dos principais instrumentos de diferenciação entre uma empresa e sua concorrência e, em decorrência, é uma das principais fontes para a conquista do lucro.

Com um planejamento estratégico mais próximo do mercado e orientação para os resultados, a empresa atua na busca de produtos e/ou serviços que ofereçam aos consumidores um valor diferenciado permanente, ultrapassando as expectativas dos consumidores e iniciativas

competitivas, estabelecendo novos padrões de inovação para o setor num mercado em constante mutação e altamente competitivo. Monitorando os principais atores e as forças do sistema ao qual faz parte, a empresa mantém-se atenta para as oportunidades e ameaças do macroambiente (demográfico, econômico, natural, tecnológico e político) e controla o microambiente (a própria empresa, consumidores, fornecedores, intermediários, concorrentes e outros públicos de interesse).

O *marketing* é responsável por projeto de produto, atribuição de preço, disponibilização e satisfação dos clientes, podendo ser utilizado desde o grande conglomerado multinacional, até a pequena empresa de serviços sem fins lucrativos. Possuindo caráter diversificado, seu conceito compreende um processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais (KOTLER, 2001).

Relacionando o que chamou de 'quatro lições de *marketing* para o futuro', Drucker (1998a) destaca que as empresas devem (a) considerar que os clientes não podem ser comprados com ofertas imediatistas e transitórias, pois estes perdem o interesse na empresa assim que as ofertas expiram; (b) estar atentas ao modo como o mercado de atuação deve ser definido, buscando dar foco, encontrar um público-alvo ao produto que está sendo oferecido; (c) prestar atenção nas pessoas que ainda não são clientes, ou seja, aqueles consumidores em potencial que realizam suas compras nas empresas concorrentes; e (d) explorar as mudanças demográficas, transformando-as em oportunidades. Nas palavras do autor:

sempre soubemos que comprar clientes tem um efeito bumerangue; que só se pode usar pesquisa de mercado para aquilo que já está no mercado; que é o cliente, não o fabricante, quem define um mercado; que aqueles que deveriam ser clientes, mas não são, constituem o grupo,

crítico a ser observado; que as mudanças têm que ser exploradas como oportunidades e que as mudanças demográficas oferecem as maiores – e menos arriscadas – oportunidades (DRUCKER, 1998a, p. 168).

Nesse sentido, as decisões de *marketing* de varejo são canalizadas para atrair e manter os consumidores. As principais decisões referem-se aos seus mercados-alvo, posicionamento, suprimentos de produtos e serviços, promoções e localização (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

Os principais elementos destacados, relativos ao marketing adotado pelas empresas de pequeno porte, associadas às redes flexíveis horizontais, referem-se ao mercado de atuação, à qualidade percebida, ao atendimento aos clientes e à comunicação entre a empresa e os consumidores (Figura 05).



**Figura 05** - Principais elementos relativos ao *marketing* adotado pelas empresas de pequeno porte gaúchas associadas às redes flexíveis horizontais.

Fonte: Pesquisa (2005).

### 1.3.1 O mercado de atuação

As atividades do setor supermercadista ocorrem num ambiente mercadológico caracterizado pela alta competitividade, com muitas empresas atuando (muitas delas em nível mundial), em que a concorrência é elevada e a oferta de produtos/serviços qualificada. A diversidade de possibilidades na aquisição de produtos desen-

cadeia nos consumidores uma percepção mais apurada de sua importância e, conseqüentemente, uma ampliação de suas expectativas e exigências. Por parte das empresas há uma busca constante pelo desempenho adequado e condizente com as expectativas dos consumidores e, quando possível, superam as iniciativas e a atuação das empresas concorrentes. Nesse ambiente mercadológico, muitas empresas de pequeno porte encontram na associação em redes horizontais uma oportunidade para atender de forma mais abrangente às expectativas dos consumidores, amenizando os impactos negativos do mercado e as dificuldades para acompanhar as constantes mudanças.

Através da relação entre a expectativa e o desempenho percebido, mede-se a satisfação do comprador quanto à aquisição de determinados produtos. Nessa comparação, se o desempenho fica aquém das expectativas, há insatisfação; quando acontece a equiparação, há satisfação; e, se o desempenho supera as expectativas, há o encantamento (KOTLER, 2001). Considerando que o comportamento do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, e que o processo decisório de compra se realiza através de etapas, que são o reconhecimento das necessidades, a busca de informações, a avaliação das alternativas, a decisão de compra e o comportamento pós-compra, as empresas precisam conhecer e constantemente monitorar as expectativas de seus atuais e potenciais clientes.

As pesquisas realizadas junto aos consumidores municiam as empresas de informações pertinentes à percepção dos mesmos quanto aos produtos/serviços oferecidos e embasam decisões sobre o posicionamento da empresa frente ao mercado, ao desenvolvimento das estratégias e ao *mix* de *marketing* que engloba a marca, o produto/serviço, o preço, o ponto de venda, a comunicação e as pessoas envolvidas nas ações que a empresa implantar no mercado de atuação.

No setor supermercadista, a empresa é percebida, principalmente, através da qualidade de produtos em oferta, pelo *layout* da loja, bom atendimento, prática de melhores preços, variedade de produtos e marcas, anúncio de ofertas/promoções e visibilidade/conhecimento/credibilidade da marca.

Segundo Paulo Goelzer, vice-presidente sênior da *Internacional Grocers Alliance* (IGA), citado por Tanabe (2001), numa organização franqueadora com 4 mil supermercados associados em todo o mundo e faturamento anual de US\$ 19 bilhões, o empresário de médio e pequeno porte, ao competir na área do varejo, deve copiar das grandes corporações somente o que é apropriado para sua vocação:

as empresas precisam olhar menos as grandes redes e mais para os consumidores, procurando antecipar as suas necessidades. Para exemplificar, isso pode significar mais variedade no setor de confeitaria ou açougue, onde a carne já pode ser recheada, e mais opções de jornais e revistas ou cafeteria para uma loja metropolitana.(2001, p. 7).

### **1.3.2 A qualidade**

A qualidade tem um efeito direto sobre o desempenho do produto ou serviço, podendo ser percebida na totalidade de aspectos e características do mesmo. Ligada diretamente ao cliente, a qualidade é definida pela *American Society for Quality Control* como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço com capacidade de satisfazer às necessidades do cliente.

Referindo-se à vantagem competitiva no setor de varejo, Magalhães (1998) coloca que essa é obtida através de um diferencial exclusivo que é a "qualidade percebida pelo cliente, que distingue sua empresa, de forma positiva, de sua concorrência. Quando fazemos uma avaliação sobre o poder e o valor das marcas no mercado,

percebemos que o varejo nunca foi muito forte nessa área. Na verdade seu papel sempre foi mais o de comercializar grandes marcas do que criá-las" (MAGALHÃES, 1998, p. 131).

Em relação à qualidade no setor supermercadista, essa deve ser vista pelo ambiente da loja e dos produtos ofertados, devendo alguns itens ser considerados essenciais, pois podem comprometer a saúde dos consumidores. Além dos riscos à saúde do cliente, podem ocorrer perdas acentuadas de produtos como quebra ou diminuição da vida útil, devido à presença de microorganismos deteriorantes que estragam alimentos, somados à falta de controle de temperaturas de armazenamento e exposição de produtos. Considerando que o homem é um dos principais portadores de microorganismos e parasitas, a higiene pessoal e ambiental devem ser prioridades. Outros fatores que interferem na segurança e qualidade dos produtos são ventilação, iluminação, cores e ruídos. Quanto aos prédios, aspectos como localização, piso e drenagem, paredes, tetos, portas e janelas, energia elétrica, sistema de esgotos, água e gás devem ser observados.

A higiene ambiental relaciona-se à estrutura e a higienização das câmaras de refrigeração, congelamento; higienização das áreas de manipulação e de preparo e higienização dos contenedores. Também sanitários, vestiários e lixeiras são espaços cuja higiene deve ser mantida impecável, além do controle de pragas (roedores, pássaros, insetos e baratas).

Na secção específica de frios e laticínios, os cuidados referem-se ao recebimento das mercadorias, estoque e armazenagem; câmaras de refrigeração e congelamento; higiene e manipulação de alimentos e cuidados na embalagem e exposição. Quanto às frutas, legumes e verduras (FLV), observam-se o recebimento, a armazenagem, a refrigeração, a umidade, a manipulação e o preparo; a embalagem, a exposição dos produtos, a reposição e o reaproveitamento de produtos. Na manipula-



ção de carnes, aves e pescados, os elementos de qualidade encontram-se principalmente no recebimento, na armazenagem, em câmaras de refrigeração e congelamento, nos cuidados na embalagem e na exposição, enquanto na padaria e rotisseria aspectos como estrutura física e equipamentos são importantes.

Nas partes em que o consumidor tem acesso (salão de vendas), os principais elementos de qualidade referem-se a higiene e limpeza de expositores de frios, carnes e vegetais, de produtos refrigerados e congelados, pesagem e etiquetas.

A infra-estrutura da loja, com a distribuição das gôndolas no ambiente, dos produtos nas gôndolas, etiquetação, cores, equipamentos, iluminação e instalações despertam no consumidor sensações de funcionalidade, comodidade e conforto. Empresas que fornecem processos de compra mais convenientes e prazerosos são as preferidas pelos consumidores (PARENTE, 2000).

Relativamente à variedade (mix) de produtos disponibilizados aos consumidores por varejistas de pequeno porte, pode ser adotada a estratégia do sortimento eficiente, ou seja, a variedade de produtos disponibilizados deve maximizar os ganhos da empresa com um número de itens que seja o mais atrativo possível, em relação ao custo, sem afetar a percepção dos consumidores.

Em pesquisa realizada, segundo Kurt Salomon Associates, citado por Broniarczyk, Hoyer e McAlister (1998), foi constatado que não havia perda na percepção de sortimento dos consumidores, quando as marcas favoritas destes estavam disponíveis e quando o espaço destinado a cada categoria de produto mantinha-se constante, levando os consumidores a perceberem mais o tamanho do espaço ocupado pelas categorias de produtos que o espaço ocupado pelos produtos em si.

### 1.3.3 O atendimento

Com a ampliação das alternativas de pontos de venda, os consumidores querem conveniência da fase pré-compra à pós-compra. As exigências vão além da localização, distribuição, variedade de produtos, conhecimentos do pessoal de vendas, rapidez para efetuar os pagamentos, horários expandidos de atendimento, qualidade do atendimento, layout da loja e muitas vagas de estacionamento. Para Berry, Seiders e Gresham (2001) existem quatro dimensões da conveniência procuradas pelos consumidores:

- a) facilidade de o cliente chegar à loja no que diz respeito à rapidez e à facilidade com que se chega ao varejista, seja pessoalmente, por telefone, via computador ou de outras formas. Inclui local de fácil acesso, vagas para estacionar, horário de abertura, proximidade da residência ou de outras lojas e acesso por telefone e internet;
- b) facilidade de encontrar o produto desejado, através da comodidade em identificar e selecionar os produtos que pode ser disponibilizado com um merchandising focalizado, projeto inteligente e boa distribuição física da loja, vendedores com conhecimentos, sistemas interativos com os clientes (displays, embalagens e placas);
- c) conveniência de posse/obtenção do produto que se caracteriza pela disponibilização imediata das mercadorias desejadas que resulte na adequação de estoques e produção e entrega no tempo certo; e
- d) conveniência da transação que diz respeito a rapidez e facilidade com que os consumidores podem efetuar as transações ou retificar as efetuadas (transações pós-compra) que envolvem devoluções ou conserto de produtos.

Embora se caracterizem como auto-serviço, o

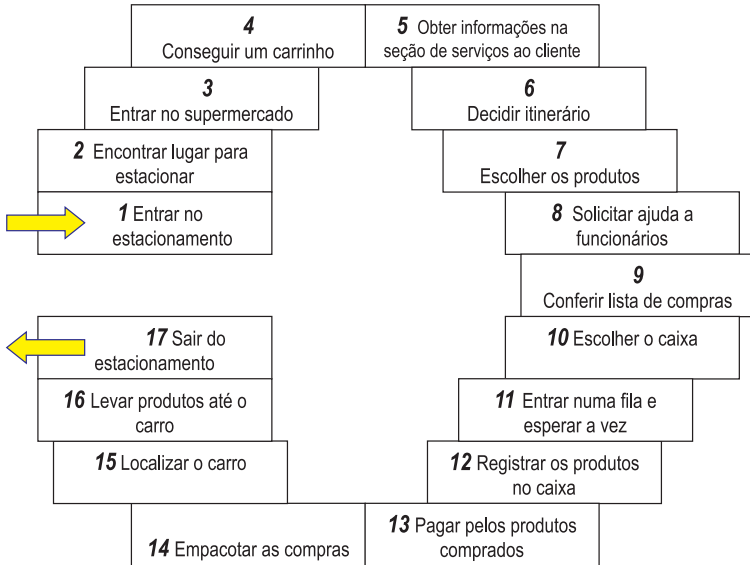
atendimento, também no setor supermercadista, destaca-se como decisivo para a recompra. Nos momentos em que há o relacionamento pessoal entre o atendente e o consumidor, em setores como padaria e rotisseria, açougue, frutas legumes e verduras, caixa, empacotamento, estacionamento, atendimento telefônico, entre outros, é preciso que seja mantido um elevado padrão de profissionalismo e cortesia.

Cita-se o exemplo da cadeia internacional de supermercados Wal-Mart, que possui entre as premissas divulgadas, além da prática de preços baixos, regras de bom atendimento, como aquela cujo objetivo é não deixar tarefas pendentes para o dia seguinte, ou seja, fazer as coisas hoje mesmo - antes do pôr-do-sol para que os clientes tenham a resposta ao que foi solicitado com presteza e a que orienta os funcionários a sorrir e dar boas-vindas a todos os clientes que se aproximarem à distância de três metros, cumprimentando e perguntando se podem ajudá-lo.

A percepção dos clientes em relação aos serviços prestados dá-se de forma contínua, desde o primeiro momento em que o cliente entra em contato com a empresa até o atendimento pós-compra.

Detalhando o ciclo de serviços de um supermercado (Figura 06), Giansi e Correa (1994) pontuam dezessete momentos da verdade, considerados pelos autores a seqüência habitual do ciclo de serviços vivenciados pelos clientes do setor supermercadista.

Detalhando o ciclo de serviços de um supermercado (Figura 06), Giansi e Correa (1994) pontuam dezessete momentos da verdade, considerados pelos autores a seqüência habitual do ciclo de serviços vivenciados pelos clientes do setor supermercadista.



**Figura 06** - Simulação do ciclo de serviço de um supermercado.

Fonte: Adaptado de Giansi e Côrrea (1994).

Salienta-se que, apesar de o setor supermercadista caracterizar-se pelo pouco contato pessoal existente com os clientes que realizam o auto-atendimento, a imagem da empresa junto a esses também é determinada, em grande parte, pelo bom relacionamento demonstrado pelos atendentes. Embora os momentos de verdade, descritos na figura 08, não terem o mesmo grau de importância para todos os clientes, é necessário que as empresas estejam atentas a todo o período de tempo em que o cliente se encontra no seu estabelecimento, identificando aqueles fundamentais na percepção do cliente, para proporcionar a comodidade desejada pelo mesmo.

### 1.3.4 A comunicação

No ambiente concorrencial elevado, encontrado no setor supermercadista, o consumidor possui muitas alternativas e, para escolher o local da compra, considera

diversos fatores, além da proximidade que proporciona comodidade no deslocamento, no caso de supermercados de Bairro, a exemplo das empresas de pequeno porte abordadas neste estudo.

A qualidade, percebida em sua totalidade como descrito anteriormente, a prática de melhores preços e a oferta de grande variedade de produtos e marcas têm influência determinante na decisão do ponto de venda a ser escolhido pelo consumidor. Porém, possuir preços e produtos atrativos não é suficiente, é necessário comunicar ao consumidor, anunciar as ofertas e promoções disponibilizadas, ou seja, comunicar a origem da mercadoria e estimular o desejo de compra (WOERNER, 1997, p. 133).

Conceituando comunicação como um "processo pelo qual os pensamentos são transmitidos e o significado é compartilhado entre pessoas ou entre organizações e pessoas", Shimp (2002, p. 31), considera a comunicação de marketing como "o conjunto de todos os elementos do mix de marketing de uma marca que facilitam trocas ao estabelecer significado compartilhado com os clientes daquela marca".

Como principais tipos de comunicação de marketing, citam-se (a) a venda pessoal em que o vendedor informa, instrui e convence os clientes potenciais; (b) a propaganda - que visa, principalmente, gerar consciência de marca e influenciar atitudes nos consumidores; são pagas por um anunciante e envolvem a comunicação de massa através de jornais, revistas, rádios, televisões, internet e outros veículos; (c) a promoção de vendas - que objetiva estimular uma ação rápida dos consumidores ou a venda imediata de um produto, utilizando vários tipos de concessões, cupons, prêmios, amostras grátis, concursos, descontos e outras modalidades; (d) o patrocínio - com a associação da empresa/marca a algum evento específico; (e) a publicidade - que possui o mesmo objetivo da propaganda, porém não é paga pela em-

presa anunciante, sendo normalmente utilizada nos editoriais como informação relevante ao público ; e (f) a comunicação no ponto de venda - composta por displays, pôsteres, placas e outros materiais utilizados para atrair a atenção dos consumidores (SHIMP, 2002).

Embora essencialmente necessária, a comunicação nas empresas de pequeno porte do setor supermercadista tem sido subutilizada principalmente por razões financeiras. Atuando com escassez de recursos financeiros, o pequeno supermercado precisa priorizar suas despesas e, nesse intuito, negligencia as atividades ligadas à comunicação. A participação em uma rede empresarial possibilita, com a verba compartilhada com todos os associados e a participação das parcerias efetuadas com os fornecedores, aumentar substancialmente os recursos destinados à comunicação com os consumidores.

Conforme considerado por Woerner (1997, p. 21), a tarefa mais importante do marketing, é a "preocupação de transmitir uma imagem positiva da empresa tanto na mídia como para os próprios funcionários". Para o autor a mensagem dirigida ao exterior da empresa pode ser classificada, de forma generalizada, em informação sobre a oferta de produto e sobre aquele que o oferece (a empresa e/ou marca).

a) A mensagem sobre a empresa e a visibilidade da marca

Para utilizar, de forma otimizada, os recursos destinados à comunicação, entre outros benefícios, as centrais de negócios do setor supermercadista optam pela utilização de uma bandeira única, ou seja, a criação de uma marca que identifica os associados como participantes de uma organização estruturada, com o objetivo de atrair e manter clientes. Inicialmente mantendo-se associada à marca pertencente ao pequeno empresário, a marca do grupo possibilita a criação de uma identidade única para o grupo de associados com desenvolvimento

de uma logomarca para que a comunicação de divulgação e visibilidade da marca, anúncios de promoção, campanhas publicitárias e materiais no ponto de venda (incluindo fachadas, sacolas e uniformes) sejam realizados de forma conjunta, diminuindo consideravelmente o investimento financeiro nesta área com um retorno elevado. De acordo com Woerner (1997), para não haver perda de sinergia junto aos consumidores, todo tipo de propaganda (ou comunicação) de uma organização deve parecer advindo da mesma fonte.

Para um impacto mais abrangente junto ao público-alvo utiliza-se a Comunicação Integrada de Marketing - CIM que se configura num processo que requer a utilização de todas as ferramentas de comunicação de marketing (propaganda, publicidade, promoção de vendas, pontos de venda e outros) de forma integrada. A integração dos elementos de comunicação deve considerar fatores essenciais relacionados aos conteúdos (o conceito pelo qual a empresa/rede quer ser conhecida), a forma (como a mensagem chegará ao público-alvo) e os meios (qual canal de comunicação será utilizado) (IKEDA E CRESCITELLI, 2002).

O investimento na obtenção de marcas reconhecidas no mercado, com visibilidade, conhecimento e credibilidade é importante, pois a marca identifica a empresa ou o fabricante, sendo que a relevância e o desafio da criação de uma marca estão no desenvolvimento de associações positivas ligadas a ela. Os principais níveis de significado relativos a uma marca são: quais os atributos que esta marca traz à mente dos consumidores; os benefícios funcionais e emocionais; os valores da empresa; a cultura que representa; a projeção de certa personalidade e o tipo de usuário que compra ou usa o produto (KOTLER, 2001). Portanto, a marca desempenha um papel essencial e "só existe realmente quando uma importante parcela do público associa seu nome a satisfações garantidas" (KAPFERER, 2004, p. 24).

Segundo a Lei nº 9.279/96, marca é todo sinal distintivo (palavra, figura, símbolo etc.) visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros iguais ou semelhantes, de origens diversas, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. A importância da marca está no fato de que essa é o principal elo entre o negócio e o cliente, pois é através dela que o consumidor identifica o negócio e o diferencia entre os demais, passando a ser o referencial do produto ou do serviço (SEBRAE, 2005).

Baseando-se na perspectiva do consumidor, para Shimp (2002, p. 33) "uma marca possui valor à medida que os consumidores se familiarizam com ela e têm armazenadas em sua memória associações favoráveis, fortes e únicas", fortalecendo a marca sob duas dimensões: através da consciência da marca que consiste na facilidade com que o nome é lembrado entre outros da mesma categoria de produto, e através da imagem da marca que se refere à associação (pensamentos ou imagens) que o consumidor faz sobre a marca.

Ter um valor de marca positivo no mercado pode significar, para Churchill e Peter (2000), (a) melhoria da eficiência e eficácia dos programas de marketing; (b) reforço à lealdade de marca; (c) possibilidade de cobrança de preço mais elevado; (d) obtenção de uma base para extensões de marca; (e) aumento de alavacagem com outros participantes do canal de marketing, e (f) ganho de uma vantagem competitiva no mercado.

Para criar valor, a integração deve partir do cliente, que tem como fontes de valor o produto, o serviço, as informações e a afinidade com os valores profundos da marca. Segundo Kapferer (2004), a cadeia de propagação deste valor é construída pela interconexão de uma rede construída pela publicidade/mídia, internet, revendedores, influenciadores, comunidades/grupos, locais de convivência e o próprio cliente.



Construir a lealdade do cliente, para manter mais vendas e lucratividade, é determinante do valor da marca. O fortalecimento de relacionamentos de marketing pode ser obtido quando os consumidores identificam a marca como algo mais do que a simples soma dos elementos oferecidos no pacote de valor e o fazem como sendo algo separado e diferente dos produtos concorrentes (CHURCHILL e PETER, 2000).

Enquanto que para a empresa, a marca é importante porque protege contra imitações, diferencia, identifica e localiza o produto no ponto de venda; estimula a recompra, gera lealdade, permite margens altas e a segmentação, para os consumidores a utilização de marcas traz vantagens, pois identifica a procedência do produto, possibilita a seleção e sua classificação por faixa de preços ou a sua comparação, por segurança de qualidade, garantia de satisfação e símbolo de status (pelo prestígio do produto - atributos emocionais e psicológicos) (SOUZA, 1993).

A qualidade do produto ou da empresa e a comunicação são determinantes na construção do valor da marca e, quando esta adquire o status de possuir valor patrimonial, pode significar barreira para entrada de produtos similares no mercado pelo custo e tempo para construir uma marca e, também, pode ajudar um produto a sobreviver a mudanças no ambiente operacional (crise na empresa ou mudança no gosto do consumidor) (ETZEL, WALKER e STATON, 2001).

No patrimônio de marca estão incluídos os ativos e as obrigações associados à marca, que inclui a consciência da marca, a qualidade percebida e as associações despertadas pela marca na mente do consumidor.

Outro fator positivo de possuir marca forte (conhecida e com credibilidade) junto aos consumidores no setor supermercadista é a possibilidade de comercializar produtos da marca distribuidor (MD) (o tema marca de

distribuidor é desenvolvido no presente trabalho na parte 5.1.2.2, item b).

Quanto às redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista, a utilização de marca única representa a possibilidade de efetivar um plano de marketing compartilhado, o que significa uma grande redução de custos e uma significativa ampliação do alcance da comunicação entre a empresa e os consumidores.

#### b) A mensagem sobre a oferta de produto

O anúncio da disponibilização de produtos com menores preços que a concorrência tem atraído muitos consumidores para pontos de venda do setor supermercadista. A atratividade das ofertas anunciadas para produtos foi comprovada por pesquisa realizada junto a consumidores de estabelecimentos ligados a redes de empresas de pequeno porte de Santa Cruz do Sul (apresentada no item 4.5.1 do presente estudo) em que se constatou que 79,7% observam as ofertas para definir o estabelecimento a ser freqüentado para efetuar as compras (ver tabelas 8 e 9). Embora o principal motivo apresentado pelos mesmos consumidores para a opção do estabelecimento para a aquisição de produtos alimentícios e de higiene, seja a comodidade apresentada pela proximidade do ponto de venda com a residência, as ofertas e promoções são fatores que aparecem como muito relevantes.

As mídias que mais freqüentemente são acessadas pelos consumidores, também conforme a pesquisa supramencionada, são a televisão, seguida pelo jornal e pelos folhetos distribuídos pelas empresas. Os comerciais com a marca da rede de empresas e informações dos principais produtos em oferta e os preços equivalentes são veiculados na televisão, principalmente em horários entre 11h30min e 13 horas e entre 18h e 22h; nos jornais de âmbito regional e, eventualmente, de circulação estadual. Os panfletos são distribuídos nos próprios estabelecimentos e/ou entregues nos domicílios dos residen-

tes nas proximidades do estabelecimento.

Nesse aspecto (anúncio de produtos ofertados) também fica evidenciada a importância da existência e conhecimento da marca da rede à qual pertence o estabelecimento. A associação feita pelo consumidor entre a marca da rede e o estabelecimento que frequenta possibilita o anúncio coletivo das ofertas, o que diminui os custos individuais das empresas para comunicar-se com os consumidores. Ressalva-se a importância da coerência das informações e o cumprimento por parte das empresas do que é anunciado para manutenção da credibilidade e da recompra dos clientes.

Nas redes horizontais de empresas de pequeno porte muitas atividades de marketing são realizadas conjuntamente. O foco no consumidor é proporcionado pela oferta de maior variedade de marcas e produtos, prática de melhores preços e disponibilização de promoções e ofertas de produtos que são fruto da economia de escala na negociação com fornecedores feita pela rede. A adesão a uma marca única (da rede), com o desenvolvimento de uma logomarca e padronização da comunicação (fachadas, sacolas, uniformes e veículos) possibilita a utilização de diversas mídias (TV, rádio, jornal) com custos que são divididos entre os participantes e em sua maioria subsidiados pelos fornecedores. A comunicação abrangente dá visibilidade à marca, informa sobre promoções, atraindo e mantendo os consumidores que efetuam suas compras nestes estabelecimentos.

## **2 AS REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA E A TEIA DE RELAÇÕES**

Sob a perspectiva da abordagem sistêmica, uma organização atua sobre as entradas que recebe, sobre os processos que convertem as entradas em saídas e sobre as relações que mantém com o ambiente (fornecedores, clientes, agentes de mercado, etc) (TORRES,

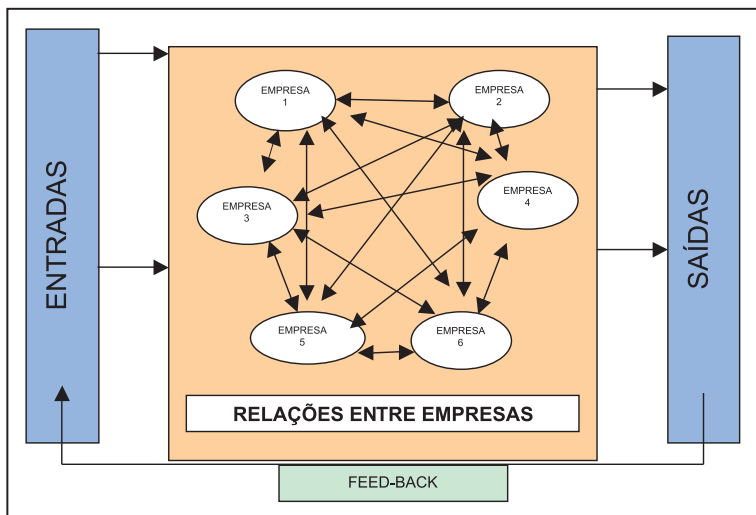
1995), além de considerar que o "sistema é uma totalidade na qual as partes têm uma identidade própria e uma identidade comum, que têm uma dupla inscrição no nível das partes e no nível global" (MAÑAS, 1999, p. 265).

Nas redes de empresas de pequeno porte, as entradas são realizadas pelas empresas e pelos empresários, pelo processo de interação dentro da rede (abordado no item 5.1), e as saídas ao ambiente compreendem as ações que são tomadas em conjunto e que atingem os consumidores, os fornecedores, as próprias empresas constituintes da rede e a sociedade em que essas empresas estão inseridas (Figura 07).

Como entradas realizadas pelas empresas constituintes da rede, incluem-se a credibilidade e a cultura características de cada empresa, os recursos financeiros e o espaço geográfico de atuação, específicos das mesmas. Os empresários influem através de suas experiências no gerenciamento de seu negócio, no grau de habilidade para trabalhar em equipe e na predisposição para interagir e cooperar com demais empresários que atuam na rede.

Essas entradas no sistema convergem para um objetivo, pois "sistemas são constituídos de conjuntos de componentes que atuam juntos na execução do objetivo global" (MAÑAS, 1999, p. 268) e "a todo sistema devem estar associadas as razões de sua existência" (TORRES, 1995, p. 36).

Nas redes empresariais, o principal objetivo se refere à necessidade de as empresas manterem-se competitivas no mercado, respondendo às pressões do meio concorrencial, com lucratividade, trazendo benefícios a todos os envolvidos.



**Figura 07** - Teia de relações em uma rede empresarial horizontal

Fonte: Pesquisa dos autores (2005)

As saídas ou os resultados produzidos pelo sistema são observados pelos consumidores através da prática de menores preços, mix de produtos, menor custo de deslocamento (as empresas de pequeno porte geralmente se localizam nos bairros, próximas aos consumidores) e no atendimento.

Para os fornecedores há reflexos positivos na negociação, na inadimplência e na área de atuação (para empresas que não atendiam a toda a área geográfica de abrangência da rede). As empresas obtêm troca de informações com os parceiros, mudanças na aquisição de produtos e maior visibilidade da empresa no mercado (marketing compartilhado).

O ambiente (entorno) das redes empresariais é composto pelos integrantes (colaboradores) das empresas; clientes; fornecedores; intermediários; pela sociedade, com seus valores e normas socioculturais; por outras

empresas (concorrentes diretas ou não) que compõem o mercado de oferta de produtos e serviços; órgãos públicos, que representam a legitimidade das ações através de atos político-legais; entidades representativas de classes; forças econômicas locais e internacionais; ambiente natural e tecnológico; e mídia, entre outros elementos que interagem com as redes.

Particularmente e em relação à utilização de meios de comunicação, observa-se um crescimento acentuado de parcerias entre redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista com agências que desenvolvem atividades na área de marketing e propaganda. Também de forma acentuada tem proliferado a utilização de inúmeras ferramentas de divulgação da marca e promoções com o incremento de anúncios em jornais, rádios e televisão, dinamizando a atuação dessas empresas parceiras na região.

Para a sociedade e para o desenvolvimento regional, ocorre uma dinamização na economia e nas relações sociais, através (a) da ampliação de recursos, produtos e serviços disponibilizados pelas empresas aos consumidores; (b) do desencadeamento de um processo com demanda de produtos e serviços de outras empresas regionais que integram a cadeia produtiva (como fornecedores e prestadores de serviços); (c) da retenção de divisas na região (pequenos empresários tendem a reaplicar os recursos obtidos na economia local); (d) da perda de poder das grandes empresas do setor (competitividade diminui monopólios); e (e) do aprofundamento dos laços de confiança e cooperação entre os envolvidos, resultando num acúmulo de capital social com reaplicação do modelo de cooperação pelos empresários em outras atividades da sociedade.

Legitimando ações que criam oportunidades e negócios ou restringem a atuação, o poder público tem influência significativa na formação e no desempenho das redes de empresas de pequeno porte. Na perspectiva de

Kotler (2001), a legislação de negócios tem os propósitos básicos de (a) proteger as empresas da concorrência desleal; (b) proteger os consumidores de práticas de negócios abusivas, e (c) proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas. Com tratamento diferenciado às empresas de pequeno porte, o poder público pode estabelecer um conjunto de regras que prevêm a proteção das mesmas, seja através de incentivos fiscais, barreiras limitando atuação de empresas de grande porte em determinados locais e/ou apoio ao associativismo.

Rodríguez e Arnold (1991, p. 134) afirmam que o ambiente é importante, pois "el ambiente de un sistema social cualquiera es el área de sucesos que le son fundamentales para el mantenimiento de sus operaciones internas. En esta dirección es conveniente diferenciar entre el ambiente total o "mundo" y el ambiente importante o entorno".

Nestas interações das empresas com os consumidores, fornecedores e a sociedade, através da prática do associativismo, proporcionado pela formação de redes de empresas de pequeno porte, caracteriza-se a conformidade com a definição de sistemas, pois, segundo Mañas (1999, p. 268), esses "comportam, principalmente, as características das inter-relações dos elementos e das idéias de unidade global constituídas por esses elementos em inter-relações" e, também "trocam com seu ambiente energia, matéria e informação, por meio de sua organização. Essa modificação provoca a construção da propriedade de autoprodução" (MAÑAS, 1999, p. 266), determinada pela autonomia de atuação das redes empresariais.

Complementando, a associação entre as redes empresariais e a teoria geral dos sistemas aborda as relações entre as empresas (subsistemas) que compõem a rede (sistema). Como cada empresa possui identidade própria, com valores, cultura, história e estratégias di-

versas, as relações acontecem num ambiente que pode ser referenciado pela definição de sistema adotado por Mañas (1999, p. 271), isto é, "como uma unidade complexa organizada, que associa a idéia de unidade, de um lado, e de diversidade ou multiplicidade, de outro. Não pode ser redutor nem do todo às partes nem das partes ao todo". Nesse contexto, assim como acontece nas redes empresariais, o autor coloca que "pouco a pouco, percebemos que a organização de um sistema para organizar a sua identidade deve organizar as suas diferenças. E o faz, sempre, estabelecendo relações complementares entre as diferentes e diversas partes" (MAÑAS, 1999, p. 276).

Salienta-se que as relações realizadas entre a abordagem sistêmica e redes empresariais, e descritas neste estudo, consideram o modelo de redes de empresas de pequeno porte, caracterizadas pela horizontalidade e pelas inter-relações entre as empresas e o ambiente.

## CONCLUSÃO

Nas empresas de pequeno porte o empreendedor executa muitas e variadas tarefas que incluem atendimento a fornecedores, a funcionários e a clientes, além de planejar, organizar, efetuar pagamentos e realizar as atividades de marketing, que estão implícitas em qualquer contato com os clientes.

Barrizzelli, citado por Ferreira (2001, p. 76), que estuda o varejo em geral há dez anos e os pequenos varejistas há quatro anos, coloca que "a vitória das associações se explica pelo direcionamento inteligente do foco, pois a atenção concentrada apenas no preço se esgota com o tempo". Em pesquisa realizada pela USP (Universidade de São Paulo), citada pelo mesmo autor, comprovou-se a distorção do foco de atenção dos pequenos. Foi constatado que esses se concentravam em atividades pouco lucrativas, pois enquanto 80% do tempo era direcionado à compra, somente 10% do tempo era



usado para tarefas de administração e finanças e outros 10% para a venda.

Isoladamente esses pequenos empresários têm dificuldades de realizar todas as atividades de forma adequada, principalmente quando atuam num mercado altamente competitivo como é o caso do setor supermercadista, em que empresas maiores possuem mais recursos financeiros e pessoas capacitadas e especializadas nas diversas áreas necessárias e que suprem as exigências de satisfação dos consumidores. Muitas dessas atividades, que são dominadas parcialmente pelo pequeno empreendedor do setor supermercadista, são complementadas pela associação com outros nas redes de negócios em que são criadas estruturas capazes de suprir estas deficiências.

Na adesão às redes flexíveis horizontais das empresas de pequeno porte do setor supermercadista, três fatores podem ser considerados essenciais para o sucesso: a cooperação entre os empresários, representada pela passagem do individualismo para a formação do grupo de pessoas (empresários) que integradas compõem a rede empresarial; a gestão da rede que inclui a normatização e os processos de desenvolvimento da rede; e o marketing com a utilização conjunta de ferramentas que estreitem os elos de ligação entre as empresas e os consumidores. Na sociedade em que está inserida a rede empresarial há reflexos dessa nova organização (rede empresarial), formada pelas micro, pequenas e médias empresas associadas em rede no ambiente (mercado e sociedade), constituída pela teia de relações desenvolvidas entre essas e o contexto social em que se estabelecem.

## REFERÊNCIAS

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Disponível em <[www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)>. Acesso em: 21 abr. 2005.

AGAS. Associação Gaúcha de Supermercados. *Revista do Supermercado Gaúcho*, ano XXIII, nº 237, ago. 2003.

ARRUDA, M.; NAVRAN, F. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BALESTRIN; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. *Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação*. *REAd*, Edição 43, V. 11, nº 1, jan-fev 2005.

BERRY, L.L.; SEIDERS, K.; GRESHAM, L.G. A estratégia da conveniência total. *HSM Management*, ano 4, nº 24, jan-fev 2001.

BRONIARCZYK, S.M.; HOYER, W.D.; McALISTER, L. Consumer's perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction. *Journal of Marketing Research*, v.35, may. 1998.

CASAROTTO Fº, N.e PIRES, L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento regional*. São Paulo. Atlas. 1999.

CHIAVENATO I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico – fundamentos e aplicações* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, G. E.; PETER, J.P. *Marketing – criando valor para os clientes*. São Paulo: Editora Saraiva, 2ª edição, 2000.

DOTTO, M.R.D.; WITTMANN, M. Redes de pequena e médias empresas – uma análise regional. In: VERSCHOORE, J. (Org.) *Redes de cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Editora FEE, 2004.

\_\_\_\_\_. *As redes de pequenas e médias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul / Brasil - uma análise de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional*. Anais do VIII Congresso Internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) sobre la reforma del Estado y de la administración pública. Panamá: MEF – BID – CAF – CEPAL – AECI/MAP/FIIAPP – NU(DES),

2003.

DRUCKER P. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 5ª edição, 1998a.

DRUCKER P. *Administrando para o futuro – os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 6ª edição, 1998b.

ETZEL, M.; WALKER, B.; STANTON, W. *Marketing*. São Paulo: Editora Makron Books Ltda, 11ª edição, 2001.

FERREIRA, J. Com a força de gigantes. *Revista Supervarejo*, mai. 2001.

FUKUYAMA, F. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. Administração estratégica de serviços. São Paulo : Atlas, 1994.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 06 nov.2003.

IKEDA, A. A.; CRESCITELLI, E. O efeito potencial da comunicação integrada de marketing. *Revista marketing*, mai. 2002.

KAPFERER, J. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Editora Prentice Hall, 10ª edição, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Introdução ao marketing*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 4ª edição, 2000.

MAGALHÃES, D. *Alternativas estratégicas para o varejo no Brasil*. Editora do Autor, 1998.

MAILHIOT, G.B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo: Editora Duas Cidades, 7ª edição, 1991.

MALECKI, E.; TOOTLE, D. The role of networks in small firm competitiveness. International. *Journal of Tchnology*

*Management*, n.11, 1996.

MAÑAS, Antonio Vico. *Administração de sistemas de informação*. São Paulo: Editora Érica Ltda, 1999.

MILLS, T.M. *Sociologia dos pequenos grupos*. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1970.

MINICUCCI, A. *Dinâmica de grupos: teorias e sistemas*. São Paulo: Editora Atlas, 4ª edição, 1997.

OLSON, M. *A lógica da ação coletiva - os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PRADO, P.H.M; MARCHETTI, R. Excelência em supermercados: a dimensão da satisfação do consumidor. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v.32, n.2, abr/jun 1997.

PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 2ª edição, Rio de Janeiro: FGV, 2000.

RODRIGUEZ, D.; ARNOLD, M. *Sociedade y teoría de sistemas*. Santiago do Chile: Editora Universitaria, 1991.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio Empresarial. Disponível em <<http://www.sebrae.gov.br>>. Acesso em 12 abr. 2005.

Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - Governo do Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.org.br>>. Acesso em: 25 abr. 2003.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - Governo do Rio Grande do Sul. *Folder sobre Redes de Cooperação*. Porto Alegre, 2000.

SENHORAS, E.M. O varejo supermercadista sob perspectiva. *REAd*, edição 33, vol 9, nº 3, mai-jun 2003

SHIMP, T. A. *Propaganda e promoção - aspectos com-*

plementares da comunicação integrada de *marketing*. Porto Alegre: Editora Bookman, 5ª edição, 2002.

SOUZA M. *Marca e distribuição: desenvolvendo dominação, estratégia e vantagem competitiva no mercado*. São Paulo: Editora Makron Books, 1993.

TANABE, S. Nada de Super-Homem. Tenha personalidade. *Revista Supergiro*. abr. 2001.

TORRES, N. A. *Competitividade empresarial com a tecnologia da informação*. São Paulo: Editora Makron Books do Brasil, 1995.

VELEZ-IBANEZ, C. *Lazos de Confianza*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

WOERNER, J. *Marketing para todos*. São Paulo: Editora Summus, 1997.

## **RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO E CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO VINÍCOLA DA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA - BRASIL**

*Rejane Maria Alievi*<sup>1</sup>

*Jaime Evaldo Fensterseifer*<sup>2</sup>

### **INTRODUÇÃO**

No atual contexto econômico, caracterizado pela introdução de sucessivas mudanças, emerge a questão da competitividade nos níveis local, regional, nacional e internacional. É fato mais ou menos consensual, na literatura, que o acirramento da competição e o processo de globalização vêm promovendo significativas alterações no desempenho das organizações. Verifica-se, em abordagens teóricas recentes, que está ocorrendo uma maior preocupação no que tange ao entendimento sobre os elementos que resultem em maior competitividade. Nessa ótica, estudos sobre as organizações estão sendo realizados, buscando investigá-las não apenas como organismo isolado, mas sobretudo nas relações que existem entre as organizações e o ambiente externo onde essas se encontram geograficamente inseridas.

Um exame da literatura revela que elementos de análise sobre a proximidade geográfica oferecem impor-

---

<sup>1</sup> Doutora em Administração, PPGA/UFRGS; Mestre em Economia, PPGE/UFRGS. Professora da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). alievi@unisc.br

<sup>2</sup> Ph.D. University of Califórnia, Los Angeles, EUA. Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS) e do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN/UFRGS).

tantes subsídios para melhor compreensão de como o conhecimento, principalmente o tácito, acarreta ganhos de competitividade para as empresas.

No âmbito das aglomerações produtivas, as relações de cooperação entre empresas e outros agentes potencializam a criação e o uso de novos conhecimentos, sejam tácitos ou explícitos. Estudos recentes sobre aglomerações destacam que a proximidade geográfica facilita o desenvolvimento das relações cooperativas baseadas na confiança que passam a existir e se intensificar entre os diferentes atores e agentes. Essas relações são importantes para que sejam exploradas vantagens competitivas que são criadas e difundidas dentro do arranjo produtivo.

O objetivo central deste estudo foi identificar a evolução das relações de cooperação que ocorrem no arranjo vinícola da Região da Serra Gaúcha. A principal premissa do estudo é que a capacitação produtiva e competitiva do arranjo vinícola da Região da Serra Gaúcha é explicada não apenas por ações estratégicas internas das empresas, mas também por ações externas que ocorrem através de relações de cooperação entre as empresas e os demais agentes do arranjo. Assim, se por um lado as empresas continuam desenvolvendo suas competências internas que expressam a base do conhecimento sobre as quais elas operam, por outro lado a proximidade geográfica com outros atores e agentes do arranjo produtivo faz com que se desenvolvam ações de cooperação que potencializam a criação, a difusão e o uso de novos conhecimentos.

O estudo está estruturado da seguinte maneira: a Seção 2 apresenta uma revisão sobre aglomerações produtivas locais, dando ênfase às contribuições teóricas evolucionistas; a Seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados; a Seção 4 apresenta os resultados da pesquisa, caracterizando inicialmente o segmento focado e as ações reestruturantes empreendidas

pelos vinícolas a partir da década de 90; e, finalmente, na Seção 5 são tecidas as considerações finais e apresentadas as principais conclusões do estudo.

## **1 A ABORDAGEM EVOLUCIONISTA E A IMPORTÂNCIA DAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS PARA A CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS**

Na literatura, principalmente a partir do Século XIX, diversos autores passaram a se preocupar com questões relacionadas ao desenvolvimento regional, buscando compreender os motivos que promoviam a dinâmica de determinadas regiões e a importância delas no processo de desenvolvimento econômico de determinados países.

A primeira contribuição importante na literatura foi realizada por Marshall, em 1920, quando desenvolveu sua análise sobre os distritos industriais na Inglaterra no final do Século XIX. Ele observou que a presença concentrada de firmas em uma mesma região promovia aos produtores vantagens competitivas que não seriam verificadas se estivessem atuando de forma isolada. Para Marshall, as vantagens oriundas da concentração geográfica estavam associadas não apenas ao aumento do volume de produção, mas também aos ganhos de organização e de desenvolvimento derivados da maior integração entre os agentes. Assim, a existência de produtores especializados representava uma forma de obter vantagens competitivas, dado que o fator proximidade gerava a obtenção de externalidades positivas, provenientes da "atmosfera industrial" que se formava entre as empresas. A atmosfera industrial gerava um conjunto de fatores intangíveis capazes de promover incrementos importantes na competitividade dessas aglomerações industriais. Com o tempo, desenvolvia-se no distrito industrial atividades subsidiárias em torno da indústria principal, as quais passavam a fornecer a esta matéria-prima e outros componentes. Assim, passava a existir uma relação de cooperação entre as empresas. O distrito, dessa forma, passa



a ser uma entidade socioterritorial, natural e historicamente determinada, formada por uma comunidade de pessoas e por um conjunto de empresas que interagem ao longo de suas trajetórias (BECCATTINI, 1989).

Contemporaneamente, o conceito de aglomeração produtiva encontra-se mais articulado na literatura. Tendo como base a experiência japonesa e da Terceira Itália, a cooperação entre agentes ao longo da cadeia produtiva passa a ser cada vez mais destacada como elemento fundamental na competitividade. Observa-se, também, que a maior parte da literatura refere-se às experiências de países desenvolvidos. Em tais países, os estudos sobre aglomerações produtivas utilizam o conceito de *clusters* como sendo apenas uma concentração setorial e espacial de firmas, com ênfase numa visão de empresas como entidades conectadas aos fatores locais para a competição nos mercados globais (SCHMITZ e NADVI, 1999).

Utilizando como base os estudos de Marshall, autores de diferentes correntes teóricas procuraram destacar a importância das externalidades positivas para os produtores geograficamente concentrados. Entre eles destacam-se Krugman (1991; 1993;), Schmitz (1997), Foray (1991), Scott (1998), Nelson e Winter (1982), Freeman (1987), entre outros. É a partir da recuperação dos pressupostos marshallianos que esses autores, mesmo sob diferentes perspectivas, justificam a importância das externalidades locais para a geração de vantagens concorrenciais para o conjunto de produtores locais. Em decorrência das externalidades positivas, os produtores locais tendem a apresentar um desempenho competitivo superior, já que tais vantagens são específicas ao ambiente local.

Dentre as diversas correntes teóricas selecionou-se, para subsidiar o estudo, a abordagem evolucionista. A questão central nessa abordagem tem sido estudar a inovação e, a partir dela, os processos competitivos ao longo do tempo. Como premissas básicas a abordagem

destaca: (1) a tecnologia é apropriável, cumulativa e tácita; (2) existe incerteza quanto aos investimentos tecnológicos; e (3) existem paradigmas e trajetórias tecnológicas que formam e determinam o progresso técnico (CASSIOLATTO e LASTRES, 1999).

Na abordagem evolucionista, as vantagens competitivas são tratadas como decorrentes de um processo construído ao longo do tempo e desenvolvido via interações entre empresas e demais atores, internos e externos ao *cluster*. Uma importante contribuição dessa corrente foi o conceito de Sistema Nacional de Inovação (SNI), desenvolvido em meados dos anos 80 por Lundvall (1988), em uma publicação sobre as interações do sistema de produção, usuário-produtor e entre laboratórios de P&D e institutos tecnológicos. Porém, a publicação que difundiu amplamente o conceito foi desenvolvida por Freeman (1987). O conceito de SNI ficou estabelecido definitivamente na literatura sobre inovação como resultado da colaboração entre Freeman, Nelson e Lundvall (DOSI, 1988).

O processo de interação e aprendizagem desempenha um papel determinante na dinâmica dos sistemas nacionais. A inovação é entendida como um processo cumulativo e não como um elemento isolado na trajetória das organizações. Para promover o processo inovativo é necessário conhecer o contexto sistêmico específico, tendo a compreensão de como funcionam os diferentes sistemas nacionais de inovação, a fim de amenizar determinados conflitos a respeito de quem produz e se apropria dos benefícios de investimentos em desenvolvimento de novas tecnologias (LUNDVALL, 1992).

Com o objetivo de sintetizar os diferentes enfoques de sistemas nacionais de inovação que estão sendo tratados na literatura internacional, Cassiolato e Szapiro (2002) distinguem três pilares básicos:

1 A concepção de que o comportamento das organizações sofre influências de regras que são construídas ao longo do tempo e isso implica a existência de especificidades;

2 O conhecimento tecnológico é produto do aprendizado fundamentalmente interativo;

3 As vantagens competitivas são resultado da variedade da especialização.

A partir dos estudos do SNI, diversas pesquisas passaram a ser desenvolvidas em espaços regionais. Dentre elas, destacam-se os estudos sobre arranjos produtivos locais. Como conceito amplo, os Arranjos Produtivos Locais são definidos, de acordo com Cassiolato e Lastres (1999), como "aqueles que apresentam interdependência, articulação e vínculos que resultam da interação, cooperação e aprendizagem de empresas produtoras com os demais atores de dada configuração institucional".

Na concepção de arranjos e sistemas locais de produção o processo inovativo é caracterizado como fundado no aprendizado interativo e localizado, que surge das capacitações e dos conhecimentos tácitos e codificados que permitem o desenvolvimento de uma dada tecnologia (LUNDVALL, 1992). O autor ressalta que é necessário entender a natureza e a dinâmica do aprendizado. A interação usuário-produtor no desenvolvimento de dada tecnologia significa que os processos de aprendizagem resultantes são interativos, requerem confiança e envolvem contextos culturais que vão além das relações contratuais do mercado.

A perspectiva evolucionista estabelece que as principais linhas de investigação desse enfoque são as análises sobre os fatores e as características dos processos inovadores e que geram vantagens competitivas. O ponto de partida das análises são as experiências sobre desenvolvimento local, onde ocorrem as relações de cooperação entre os diferentes agentes e/ou atores que se localizam numa determinada área geográfica. A proximidade

dade entre os agentes favorece a fluidez das relações de cooperação e as inovações tendem a ser mais intensas nesses espaços locais.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal do estudo é identificar a evolução das relações de cooperação que ocorrem no arranjo produtivo vinícola da Região da Serra Gaúcha-Brasil, tanto com atores **internos** como **externos** ao arranjo produtivo. Nesse sentido, foi desenvolvida uma pesquisa *survey* e definida como população de interesse as vinícolas que produzem mais de 10.000 litros de vinhos finos por ano para comercialização com marca própria em garrafas de até 750ml. O levantamento das empresas foi feito segundo dados do Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul - 2001/2002 (IBRAVIN, 2003), tendo sido identificadas 57 empresas e 8 cooperativas que atenderam aos critérios acima.

Preliminarmente à elaboração do questionário para a pesquisa *survey* foram realizadas entrevistas em profundidade junto a especialistas do setor, visando adequar o referencial analítico ao setor em estudo; chegou-se a um questionário estruturado que foi posteriormente objeto de um teste-piloto e aplicado por entrevistadores junto a um dos principais executivos da vinícola, em geral da área comercial, ou junto ao proprietário ou sócio, no caso das pequenas vinícolas.

As entrevistas foram realizadas no período de julho a novembro de 2003 e constatou-se que das 57 empresas identificadas no Cadastro Vinícola, três não produziram vinhos finos em 2003 ou produziram menos de 10.000 litros e foram, portanto, eliminadas da população de interesse. O questionário foi aplicado em todas as 8 cooperativas e em 50 das 54 empresas, que representam 93,5% das vinícolas pertencentes à população-alvo e mais de 95% de sua produção de vinhos finos.

### **3 O ARRANJO PRODUTIVO VINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA: AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DA CAPACITAÇÃO COMPETITIVA**

Partindo da base conceitual da abordagem evolucionista, esta seção analisa, com base nos dados empíricos levantados, as relações de cooperação das empresas vinícolas da Região da Serra Gaúcha com os demais atores e agentes que fazem parte do arranjo produtivo e sua evolução nos últimos cinco anos. São apresentadas inicialmente algumas características do segmento focado e analisadas as ações reestruturantes, internas e externas, empreendidas pelas vinícolas a partir da década de 90, como resposta às pressões competitivas decorrentes da abertura econômica e da conseqüente exposição à competição com os vinhos importados. Essa análise proporciona importantes elementos para a compreensão da evolução nas relações de cooperação, que são descritas a seguir e constituem o foco central da seção. São também analisados nesta seção os principais obstáculos a uma maior interação com empresas vinícolas localizadas nos países do Mercosul. A seção conclui com uma discussão global dos resultados do estudo.

#### **3.1 Descrição Geral do Segmento Pesquisado e Ações Reestruturantes Empreendidas na Década de 90**

A Serra Gaúcha é a maior região vinícola do país, localizada no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, com 30.373 hectares de vinhedos, segundo o Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul 1995-2000. Esse setor é caracterizado por pequenas propriedades, onde cada produtor possui em média 15 hectares e desse total em média 2,5 hectares são destinados ao cultivo das videiras.

Na Serra Gaúcha, mais de 80% das uvas são de origem americana, destacando-se as espécies *Labrusca* e *Bourquina* e híbridas, sendo a cultivar *Isabel* a mais difundida. Dentre as uvas viníferas brancas destacam-se

as cultivares Riesling Itálico, Trebbiano e Chardonnay, e entre as tintas as cultivares Cabernet Sauvignon, Merlot, Cabernet Franc e Tannat.

Do total da produção de uva, cerca de 70% é destinada à produção de vinhos e derivados e o restante destina-se ao consumo *in natura*. A produção de vinhos e mosto de uvas na Região responde por 95% da produção nacional, com uma produção de cerca de 330 milhões de litros de vinhos e derivados em 2000 (PROTAS, CAMARGO e MELLO, 2003).

Os principais municípios produtores de vinhos da Serra Gaúcha são: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, São Marcos e Veranópolis. Em termos regionais o município de Bento Gonçalves é o que responde pela maior parte da produção de vinhos finos.

Os dados da Tabela 1 mostram que 72% das 50 empresas pesquisadas se originaram a partir da década de 70, sendo apenas 8% das empresas anteriores a 1940. Já no caso das cooperativas, principais responsáveis pelo desenvolvimento do setor vitivinícola na Serra Gaúcha, apenas uma tem data de fundação posterior a 1940.

**Tabela 1:** Ano de Fundação das Vinícolas

Faixas	Nº empresas	% empresas	Nº cooperativas	% cooperativas
Até 1920	2	4,0	0	0,0
1920-1940	2	4,0	7	87,5
1940-1960	5	10,0	0	0,0
1960-1970	5	10,0	1	12,5
1970-1980	12	24,0	0	0,0
1980-1990	15	30,0	0	0,0
1990-2000	8	16,0	0	0,0
Pós-2000	1	2,0	0	0,0
<b>Total vinícolas</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: pesquisa de campo.

Pode-se constatar, pelos dados da Tabela 2, que das 50 empresas pesquisadas 49 produzem vinhos tintos,

que representam 83,4% do total da produção de vinhos finos, e 45 produzem também vinhos brancos, porém em menor quantidade, representando apenas 16,5% da produção total. Já a produção de vinhos rosados é insignificante (0,1%), sendo produzido por apenas 2 empresas. Uma das 50 empresas dedica-se exclusivamente à produção de espumantes finos.

Também para as cooperativas pesquisadas verifica-se uma predominância da produção de vinhos tintos sobre a produção total de vinhos finos (68,0%), embora em menor proporção que no caso das empresas. Todas as cooperativas pesquisadas produzem também vinhos brancos, representando 30,4% sobre o total da produção, e duas produzem vinhos rosados, representando, no entanto, apenas 1,6% do total da produção de vinhos finos.

**Tabela 2:** Tipos de Vinhos Finos por Vinícola Produzidos em 2003.

	Nº empresas	Produção (%)	Nº cooperativas	Produção (%)
Tintos	49	83,4	8	68,0
Branco	45	16,5	8	30,4
Rosados	2	0,1	2	1,6
<b>Total de vinícolas</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: pesquisa de campo.

A abertura de mercado no início dos anos noventa gerou forte pressão competitiva sobre a indústria nacional e provocou importantes reestruturações no setor vinícola. A Tabela 3 mostra as ações reestruturantes empreendidas pelas vinícolas para se adaptarem ao novo ambiente competitivo, caracterizado pela crescente penetração dos vinhos importados no mercado brasileiro. Todas as análises que se seguem referem-se ao total de vinícolas pesquisadas, ou seja, empresas vinícolas mais cooperativas vinícolas.

**Tabela 3:** Grau de Importância das Ações Visando à Adequação das Vinícolas ao Processo de Abertura de Mercado na Década de 90.

	Nº Vinícolas		(1) Sem importância		(2) Pouco importante		(3) Importante		(4) Muito Importante		Média
	Nº	%N	Nº	%N	Nº	%N	Nº	%N			
Promoveu melhorias nos equipamentos e processos produtivos	55	0	0,0	0	0,0	17	30,9	38	69,1	3,7	
Promoveu mudanças organizacionais	55	7	12,7	12	21,8	21	38,2	15	27,3	2,8	
Introduziu inovações de produto	55	1	1,8	5	9,1	16	29,1	33	60,0	3,5	
Mudou as relações com fornecedores de matéria-prima	53	10	18,9	8	15,1	19	35,8	16	30,2	2,8	
Fez arranjos cooperativos com empresas concorrentes	53	28	52,8	8	15,1	10	18,9	7	13,2	1,9	
Fez arranjos cooperativos com clientes	52	13	25,0	13	25,0	17	32,7	9	17,3	2,4	
Fez arranjos cooperativos com universidades e instituições de pesquisa	54	24	44,4	9	16,7	17	31,5	4	7,4	2,0	
Investiu em capacitação de recursos humanos	53	6	11,3	9	17,0	25	47,2	13	24,5	2,8	
Outras	9	0	0,0	0	0,0	2	22,2	7	77,8	3,8	

Fonte: pesquisa de campo.

Pode-se observar que as principais ações reestruturantes internas foram a promoção de melhorias nos equipamentos e processos produtivos (considerada muito importante por 69,1% das empresas e importante pelas demais 30,9%) e a introdução de inovações nos produtos (considerada muito importante por 60% das vi-



nícolas e importante por 29,1%). Mas também teve um papel importante investimento em capacitação de recursos humanos (considerado importante ou muito importante por 71,7% das vinícolas) e em mudanças organizacionais (considerado importante ou muito importante por 65,7% das vinícolas).

Observa-se, ainda na Tabela 3, que também as ações reestruturantes externas, baseadas na cooperação, tiveram um papel importante no esforço dos anos noventa. As mais importantes foram as mudanças nas relações com fornecedores de matéria-prima, considerada importante ou muito importante por 66% das vinícolas, e, em menor grau, os arranjos cooperativos com clientes, considerados importantes ou muito importantes por 50% das empresas. Pode-se considerar, por outro lado, pouco significativa a importância atribuída aos arranjos cooperativos com universidades e institutos de pesquisa, considerados importante ou muito importantes por apenas 38,9% das vinícolas, e aos arranjos cooperativos com empresas concorrentes (alianças estratégicas), considerados importante ou muito importantes por apenas 32,1% das vinícolas.

### 3.2 Análise da Evolução nas Relações de Cooperação

As questões relativas à análise da evolução nas relações de cooperação, que constituem ações estratégicas externas às vinícolas, foram construídas dividindo-as entre as que ocorrem com os agentes localizados no espaço geográfico da Serra Gaúcha (**internas ao arranjo produtivo**) e as que são realizadas com agentes localizados em outras regiões do Estado, do país ou de outros países (**externas ao arranjo produtivo**). Os agentes e/ou atores, tanto internos como externos, constantes na investigação foram: fornecedores de equipamentos, fornecedores de matéria-prima, fornecedores de outros insumos, clientes, concorrentes, universidades, centros de pesquisa, associações e órgãos públicos. Con-

siderou-se como período de análise os últimos cinco anos.

### 3.2.1 Relações Cooperativas Internas ao Arranjo Produtivo

Os resultados quanto às relações cooperativas internas ao arranjo produtivo podem ser observados na Tabela 4. Destaca-se inicialmente as relações que tiveram **forte aumento**, seguidas das que tiveram **aumento** e finalmente as que se mantiveram **estáveis**.

Verifica-se que para 33,3% das vinícolas houve **forte aumento** nas interações com fornecedores de matéria-prima, enquanto uma única vinícola indicou que ocorreu **diminuição** e outra **forte diminuição**. Com fornecedores de outros insumos o **forte aumento** para 21,8% das vinícolas, e tanto a **diminuição** como a **forte diminuição** tiveram uma única indicação (1,8%), como no caso das relações com fornecedores de matéria-prima. As relações de cooperação com associações tiveram **forte aumento** para 27,3% das empresas e tiveram **diminuição** ou **forte diminuição** para apenas 5,4% das vinícolas.

Os resultados tendem a indicar que as empresas estão buscando aumentar as relações de cooperação, principalmente com os fornecedores de matéria-prima, visando a melhorias no processo produtivo e na qualidade dos produtos. Esses resultados vêm ao encontro da melhoria na qualidade dos vinhos produzidos, principalmente a partir das ações reestruturantes ocorridas nos anos noventa. O aprofundamento das relações de aproximação entre as vinícolas com esses agentes está facilitando a concretização de mútua cooperação no que tange ao desenvolvimento de produtos com melhor qualidade como, por exemplo, o cultivo de videiras mais nobres que se traduzem em vinhos finos mais competitivos. Já os percentuais que refletem diminuição e forte diminuição são baixos, o que representa um bom indicativo de que as vinícolas, nos últimos cinco anos, estão desenvolvendo ações de maneira mais próxima com os agentes e/ou com atores internos ao arranjo produtivo.

**Tabela 4:** Evolução das Relações de Cooperação Locais nos Últimos Cinco Anos.

Atores	Forte diminuição %	Diminuição %	Estável %	Aumento %	Forte aumento %
Clientes	0,0	5,3	28,6	46,4	19,7
Concorrentes	0,0	7,4	50,0	29,6	13
Fornecedores de matéria-prima	1,9	1,9	29,6	33,3	33,3
Fornecedores de outros insumos	1,8	1,8	36,4	38,2	21,8
Fornecedores de equipamentos	0,0	1,8	36,4	41,8	20
Centros tecnológicos e de pesquisa	0,0	7,3	45,4	36,4	si
Universidades	0,0	3,8	59,6	34,7	1,9
Associações	1,8	3,6	18,2	49,1	27,3
Órgãos públicos	0,0	1,8	58,2	30,9	9,1

Fonte: pesquisa de campo.

Quanto às relações de cooperação que apresentaram um **aumento** nos últimos cinco anos, essas ocorreram de forma mais significativa com três atores que se localizam no arranjo: em primeiro lugar destacam-se as relações cooperativas com as associações (49,1%); em segundo lugar as relações com clientes (46,4%); e em terceiro lugar as relações com fornecedores de equipamentos (41,8%). Comparando essas formas de cooperação com as indicações relativas à **diminuição** e **forte diminuição**, nota-se que, como no caso da análise anterior, esses percentuais não são significativos, ou seja, as vinícolas entrevistadas estão apresentando evolução positiva no que tange a relações cooperativas com esses atores.

É importante destacar o aumento das interações entre as empresas vinícolas e as associações ligadas ao setor, que ocorreu para 49,1% das vinícolas. No arranjo, encontram-se localizadas entidades e associações que atuam diretamente com as empresas vinícolas, visando promover maior dinamismo e organização no setor. São instituições que fortalecem os vínculos entre os agentes

e congregam os desafios de unir esforços em questões como melhorias na infra-estrutura, questões que envolvem mudanças na legislação, organização de feiras e eventos, representação em órgãos públicos e maior aproximação entre os atores e agentes. Assim, a indicação de que 49,1% das vinícolas aumentaram as relações de cooperação com essas associações reflete a importância que essas representam na trajetória de desenvolvimento do arranjo. A cultura tradicional das empresas de que as entidades de classe eram apenas instituições burocráticas vem se alterando; os dados da pesquisa revelam que essas são vistas, nos últimos anos, como agentes importantes e que através deles as demandas comuns do arranjo vinícola são mais possíveis de serem realizadas.

As relações de cooperação que apresentaram um quadro **estável** nos últimos cinco anos foram com as universidades (59,6%), com os órgãos públicos (58,2%), com os concorrentes (50,0%) e com centros tecnológicos e de pesquisa (45,4%). Esses resultados podem ser analisados sob duas óticas, pois como a questão foi elaborada visando analisar o processo de **evolução** nos últimos cinco anos, uma indicação de que foi estável tanto pode refletir a existência de um alto como de um baixo grau de cooperação, ou seja, que as relações cooperativas eram intensas e nos últimos cinco anos permaneceram intensas ou que eram baixas e assim se mantiveram nesse período. Como os resultados apresentados na Tabela 3 mostraram que as vinícolas atribuem um baixo grau de importância nas relações com precisamente estes agentes, nas ações reestruturantes empreendidas nos anos 90, pode-se inferir que as relações de cooperação tenham sido pouco intensas e que assim continuam para a maioria das vinícolas.

### **3.2.2 Relações Cooperativas Externas ao Arranjo Produtivo**

Pode-se constatar na Tabela 5 que nos últimos cinco anos vem ocorrendo um **forte aumento** nas relações

de cooperação com fornecedores de equipamentos (23,5%) e com fornecedores de outros insumos (18,9%). Esses resultados indicam que as empresas buscam não apenas adquirir equipamentos e insumos de agentes externos que atendam suas necessidades, mas também que existe a preocupação de que sejam desenvolvidas relações cooperativas com esses agentes. Isso tende a resultar em maior eficiência, como, por exemplo, o desenvolvimento conjunto de um equipamento ou um insumo específico. Nesse caso, todos os atores acabam tendo retornos positivos: o que desenvolve o equipamento mais condizente com as necessidades do cliente; e a vinícola que se beneficia deste produto (que muitas vezes se traduz em vantagem competitiva, tendo em vista sua especificidade).

**Tabela 5:** Relações de Cooperação Externas ao Arranjo Vinícola nos Últimos Cinco Anos.

Atores	Forte diminuição %	Diminuição %	Estável %	Aumento %	Forte Aumento %
Clientes	2,0	2,0	25,0	53,8	17,2
Concorrentes	2,2	8,9	66,7	13,3	8,9
Fornecedores matéria-prima	3,2	3,2	74,0	6,5	12,9
Fornecedores de outros insumos	0,0	1,9	49,0	30,2	18,9
Fornecedores de equipamentos	0,0	0,0	43,2	33,3	23,5
Centros tecnológicos e de pesquisa	0,0	0,0	84,2	13,1	2,7
Universidades	0,0	0,0	75,0	22,5	2,5
Associações	0,0	2,5	70,0	17,5	10,0
Órgãos públicos	0,0	0,0	71,1	22,2	6,7

Fonte: pesquisa de campo.

Quanto às relações de cooperação que apresentaram **aumento** nos últimos cinco anos, os resultados mostram que essas relações ocorreram principalmente com clientes (53,8%), com fornecedores de equipamentos (33,3%) e com fornecedores de outros insumos (30,2%). O elevado percentual quanto à cooperação com clientes,

revela que as vinícolas estão direcionando maior atenção aos clientes fora da Região da Serra Gaúcha. Os motivos desse comportamento estão atrelados à estratégia de ampliação de mercado consumidor e de melhoria no serviço prestado ao cliente (especialmente restaurantes e varejistas).

Observa-se que os resultados, quanto à cooperação entre os agentes que permaneceram **estáveis**, foram com centros tecnológicos e de pesquisa de 84,2% e com concorrentes de 66,7%. Conforme já mencionado na análise da Tabela 4, as indicações estáveis podem ser vistas como uma reflexão sobre a existência ou não de cooperação, dado que a questão foi formulada buscando identificar o processo de evolução das relações de cooperação nos últimos cinco anos. Assim, por exemplo, o resultado de que 84,6% das empresas indicaram um quadro estável com centros de pesquisa pode tanto representar que existe cooperação e que essa permaneceu no mesmo patamar, ou então que existe um baixo grau de cooperação com estes agentes externos ao arranjo produtivo vinícola.

### **3.2.3 Obstáculos às Relações de Cooperação com Empresas do Mercosul**

As vinícolas da Serra Gaúcha sofrem concorrência direta dos vinhos importados dos países do Mercosul. Nesse sentido, buscou-se identificar quais os principais obstáculos que impedem uma maior interação das vinícolas brasileiras com as concorrentes localizadas nesses países, visando o desenvolvimento de ações cooperativas.

A Tabela 6 mostra que, somando os percentuais dos motivos **importante** e **muito importante**, destacam-se: a existência de entraves fiscais (75,5%), a desarmonia entre as políticas macroeconômicas dos países (69,4%) e a ausência de interesses comuns para a realização de negócios (69,1%). Os dois primeiros fatores podem ser analisados como tendo o mesmo grau de im-

portância. Os entraves fiscais, além de inibir as relações de cooperação, representam o principal gargalo para o aumento da competitividade dos vinhos finos brasileiros; isso devido principalmente aos altos encargos tributários que o setor vem enfrentando nos últimos anos. Esses motivos deixam claro que os fatores que ocasionam os entraves para uma maior interação dependem, basicamente, de políticas governamentais.

**Tabela 6:** Obstáculos para uma Maior Cooperação com Empresas do Mercosul.

Motivos	Sem	Pouco	Importante	Muito
	importância	importante	%	importante
	%	%		%
Ausência de interesses comuns de negócios	23,6	7,3	21,8	47,3
Dimensão limitada do mercado brasileiro	46,9	18,4	24,5	10,2
Dificuldade de acesso a informações de negócios	37,5	22,9	22,9	16,7
Dificuldades de maior aproximação com empresários de outros países	25	18,7	27,1	29,2
Desarmonia entre as políticas macroeconômicas dos países	22,4	8,2	36,8	32,6
Entraves fiscais	20,4	4,1	24,5	51
Dificuldade na realização de acordos cooperativos com empresas de outros países	34,8	23,9	28,3	13
Outros	12	0,0	12,5	75

Fonte: pesquisa de campo.

### 3.3 Discussão dos Resultados

As informações coletadas na pesquisa de campo revelam que, embora as ações reestruturantes internas continuem sendo importantes para o desenvolvimento das competências organizacionais, as relações de cooperação com atores locais e externos ao arranjo vinícola estão aumentando.

Verifica-se que as empresas estão sinalizando uma mudança de cultura com relação ao espaço geográfico onde se localizam. O quadro institucional, formado por todos os agentes e/ou atores do arranjo, passa a ter papel importante no que tange ao desenvolvimento, à difusão e ao uso de novos conhecimentos. E essa nova cultura está sendo desenvolvida via relações de cooperação, principalmente com os agentes que participam do mesmo ambiente local. Essas observações estão de acordo com o referencial teórico apresentado na Seção 2, onde a interação existente com atores internos ao arranjo produtivo são resultantes de um contexto cultural, que vão além das relações contratuais de mercado. E, segundo Lundvall (1992), as relações que se desenvolvem entre os agentes ao longo do tempo vão estabelecendo as regras do jogo e acabam tornando-se um referencial em termos organizacionais.

Esse novo comportamento das organizações e dos demais atores pode ser visto como derivado das externalidades positivas que são geradas no espaço local. Essas externalidades, segundo Marshall (1984), acabam criando um conjunto de fatores intangíveis que permitem a criação e/ou a ampliação de vantagens competitivas. Essa forma de entender os arranjos e sistemas locais permite verificar a existência de um compartilhamento por parte dos agentes. A cooperação e a troca de informações passam a ser fontes geradoras de vantagens competitivas.

De maneira geral, apesar de as questões não identificarem se as relações são formais ou informais, as empresas estão apresentando uma evolução positiva no sentido de incorporarem em suas estratégias uma maior interação com os demais atores e instituições que compõem o setor vinícola. Embora as relações de cooperação com as universidades e centros tecnológicos e de pesquisa pudessem ser mais difundidas, tendo em vista o potencial dessas instituições para alavancar o desenvolvimento tecnológico das empresas, os resultados da pesquisa mos-



tram que, se a evolução ocorrida nos últimos cinco anos não foi significativa, ao menos foi na direção certa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da década de 90, principalmente, formas de cooperação entre empresas e outros agentes que são realizadas em aglomerações produtivas estão sendo bastante estudadas na abordagem evolucionista. Na revisão dessa abordagem (Seção 2), observou-se que uma das premissas para o desenvolvimento de um arranjo produtivo é a obtenção de vantagens competitivas e que essas não acontecem ao acaso; ao contrário, são ganhos oriundos de trajetórias construídas, envolvendo as condições históricas, culturais e ambientais.

As relações de cooperação são construídas via processo de confiança entre os agentes que participam de um arranjo produtivo. São ativos que não podem ser facilmente copiados ou imitados, pois são fundamentados em interações cumulativas e localizadas. O aprofundamento das relações de cooperação, segundo Lundvall (2002), requer um horizonte de tempo mínimo para se consolidar. A partir do momento em que esse patamar é atingido, as relações de cooperação tendem a se auto-reforçar e, com o tempo, levam à constituição de um espaço econômico próprio. Portanto, o fortalecimento das relações de cooperação depende das configurações institucionais do arranjo produtivo e do grau de interação entre os diferentes agentes do sistema institucional.

O arranjo vinícola gaúcho está inserido e integrado numa região que apresenta características como: especialização produtiva; presença de uma pluralidade de instituições capacitadas que promovem a interação entre as empresas vinícolas; e cooperação e interação entre os agentes no ambiente e fora do ambiente do arranjo local. Na medida em que os agentes cooperam e/ou apóiam-se mutuamente, o arranjo vinícola passa a construir vantagens competitivas para a região, capazes de gerar

economias de aglomeração e outros tipos de externalidades positivas. Essas externalidades, por sua vez, são indutoras de eficiência organizacional.

As características e especificidades do arranjo vinícola permitem entender a *performance* da Região Vinícola da Serra Gaúcha nos últimos anos. Além da existência de um alto grau de especialização na produção de vinhos e derivados, observa-se que nesse espaço geográfico o desenvolvimento do arranjo foi construído com base nos valores culturais e históricos ao longo do tempo, desde o processo de imigração italiana na segunda metade do Século XIX. Existe na região a conscientização de que esses valores e essas especificidades são importantes para a continuidade do desenvolvimento das atividades relacionadas ao cultivo da uva e à produção de vinhos e derivados.

As relações de cooperação existentes no arranjo vinícola já apresentam, conforme resultados apresentados na Seção 4.2, a sinalização de que as relações de cooperação vêm evoluindo positivamente nos últimos anos. Verificou-se que nas relações de cooperação internas ocorreu forte aumento entre empresas vinícolas e clientes (46,4%) e com fornecedores de equipamentos (41,8%). A cooperação com agentes externos ao arranjo vinícola aumentaram entre empresas e clientes para 53,8% das empresas pesquisadas e com fornecedores de equipamentos para 33,3%. Observou-se também que as empresas vinícolas pesquisadas estão promovendo mais cooperação com agentes localizados no arranjo do que com os externos ao ambiente local. Isso se verifica, por exemplo, no aumento das relações de cooperação das empresas vinícolas com fornecedores de equipamentos, com associações e com fornecedores de insumos.

Assim, o fator proximidade geográfica está gerando externalidades positivas no arranjo vinícola, formado pelo conjunto de atores que, conforme Beccattini (1989), interagem ao longo de suas trajetórias de crescimento. Conforme a abordagem evolucionista, discutida na Seção

2, as relações de cooperação entre os atores contribuem para que as empresas apresentem maior desempenho competitivo, tendo em vista as especificidades das vantagens locais. Além disso, utilizando uma das características de arranjo produtivos locais desenvolvidas por Cassiolato e Lastres (1999), tem-se o entendimento de que no arranjo vinícola pesquisado existem conhecimentos tácitos e de caráter localizado. Esses são fundamentais para o desempenho das organizações em termos de capacidade para competir de maneira sustentável e com crescimento.

Finalmente, pode-se concluir que o enfoque utilizado, baseado na abordagem evolucionista, que privilegia a proximidade geográfica como forma de facilitar a existência e a consolidação de relações de cooperação, constitui importante subsídio teórico para analisar questões relacionadas às vantagens competitivas que se formam em determinados espaços locais. Essa abordagem permite responder a questionamentos direcionados a investigações sobre os motivos que levam setores, aglomerados produtivos (*clusters*) ou distritos industriais a atingirem patamares competitivos diferenciados. E mesmo que o sucesso de um arranjo produtivo, como o vinícola da Serra Gaúcha, resulte no aumento da competição entre as empresas, o importante é que a tensão entre cooperação e competição promova mudanças qualitativas e transformações em todas as instituições do espaço local. Isso representa a essência da importância e da capacidade de um arranjo produtivo local.

## REFERÊNCIAS

- BECCATTINI, G. Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. In: *Stato e Mercato*. n. 25, aprile, 1989.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. *Globalização & Inovação Localizada: experiências de sistemas locais no*

Mercosul. Brasília, IBICT/MCT, 1999.

\_\_\_\_\_. *Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais*. IE/UFRJ, 2003. Disponível em <www.ie.ufrj.br>. Acesso em 20 de fevereiro de 2004.

CASSIOLATO, J.; SZAPIRO, M. Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais no Brasil. *Projeto "Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME*, IE/UFRJ, 2000. Disponível em www.ufrj.br. Acesso em setembro de 2003.

DOSI, G. Sources, procedures and effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, september, 1988.

FREEMAN, C. *Technology policy and economic performance: lessons from Japan*. London: Pinter, 1987.

FORAY, D. The secrets of industry are in the air: industrial cooperation and the organizational dynamics of the innovative firm. *Research Policy*, n. 5. North-Holland, 1991.

GAROFOLI, G. *Desarrollo Económico, organización de la producción y territorio*, Madrid, 1995.

IBRAVIN. *Instituto Brasileiro do Vinho*. Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul. Bento Gonçalves, 2003.

KRUGMAN, P. *Geography and trade*. Massachusetts: The MIT Press, 1991.

\_\_\_\_\_. The current case for industrial policy. In: SALVATORE, D. *Protectionism and World Welfare*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

\_\_\_\_\_. *Development, geography and economic theory*. Cambridge: MIT Press, 1995.

LASTRES, H. Globalização e o Papel das Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. *Texto para Discussão*, n. 519, IPEA, Brasília, 1997.

LUNDVALL, B. *National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter, p.1-19, 1992.

\_\_\_\_\_. *The Globalising Learning Economy: implications for innovation policy*, Luxembourg, 1988.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia*. São Paulo. Nova Cultural, 1984.

\_\_\_\_\_. *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

NELSON, R. *National Innovation Systems: a comparative analysis*. Oxford University Press, 1993.

NELSON, R.; ROSEMBERG, N. *Technical innovation and national systems*. New York: University Press, 1993.

NELSON, R; WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

PROTAS, J. F.; CAMARGO, U.A.; MELLO, L.M. A Vitivinicultura Brasileira: realidade e perspectivas. *Relatório Técnico*. Embrapa Uva e Vinho, Bento Gonçalves, 2003. Disponível em: <[www.cnupv.org.br](http://www.cnupv.org.br)>. Acesso em agosto de 2003.

PORTER, M. E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. *IDS Working Paper*, n. 50. Brighton, 1997.

SCHMITZ, H. e NADVI, K. Clustering and Industrialization: Introduction. *Word Development*, IDS, Sussex, 1999.

SCOTT, A . *The geographic foundations of industrial performance*. Oxford: Oxford University Press 1998.

# COOPERAÇÃO ENQUANTO ESTRATÉGIA SEGUNDO DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS<sup>1</sup>

*Heron S. M. Begnis<sup>2</sup>*

*Eugênio Ávila Pedrozo<sup>3</sup>*

*Vania de Fátima B. Estivaleta<sup>4</sup>*

## INTRODUÇÃO

A competição praticamente ainda domina o comportamento das firmas e não só representa o combustível para a prática da gestão estratégica como também estimula a maioria dos ensaios acadêmicos no campo da estratégia. Competir significava lutar contra adversários que deveriam ser derrotados ou eliminados. Mesmo quando se considerava a relação com fornecedores e clientes, a lógica que prevalecia era a do ganha-perde, sendo a competição um jogo de soma zero e, algumas vezes, até mesmo de soma negativa.

Enquanto se colocava em prática essa visão de competição, os mercados se concentravam e o ambiente no qual as organizações empresariais estavam inseridas se tornava cada vez mais inóspito e instável. Os riscos associados aos novos investimentos assumiam uma trajetória crescente, juntamente com a instabilidade gerada

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado no XXIX EnAMPAD, Encontro da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2005.

<sup>2</sup> Mestre em Economia Rural e Doutor em Agronegócios. Professor da UNISC. heron@unisc.br

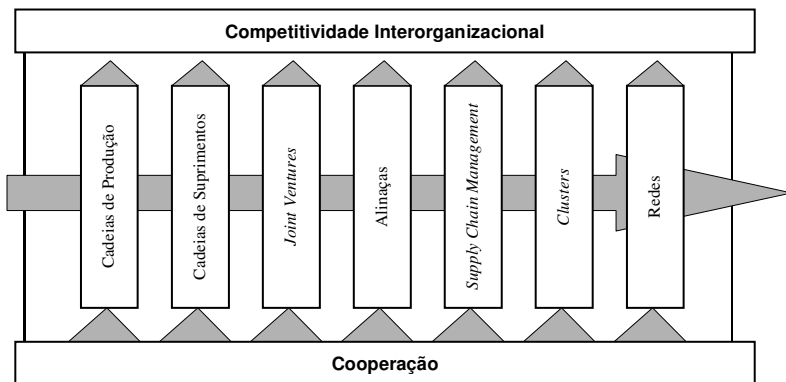
<sup>3</sup> Doutor em Administração. Professor da Escola de Administração EA/UFRGS e do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFRGS.

<sup>4</sup> Mestre em Engenharia de Produção e Doutora em Agronegócios. Professora da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

pelo rápido desenvolvimento tecnológico, cuja base se coloca na difícil e onerosa tarefa de gerar conhecimentos cada vez mais específicos. O ambiente complexo que se forma, segundo essas características, passa a requerer uma forma diferenciada de se pensar a competição. Mesmo as grandes corporações se tornaram pequenas frente ao desafio de continuar crescendo, ou até mesmo sobreviver sob estas mutantes condições dos mercados. A velha lógica competitiva não é mais a única regra, visto que novas formas de pensar e agir corporativamente se mostram como desafios estratégicos para as empresas. E é neste contexto que se passa a olhar a competição sob uma ótica que busca reforço nas ações de cooperação. Os antigos rivais do mercado passam a ser vistos como potenciais parceiros e a estratégia da competição agora busca reforço nas ações de cooperação. Embora a lógica da cooperação esteja hoje na pauta dos estudos organizacionais já na década de 1930 se falava em cooperação e Brandenburg e Nalebuff (1996) foram reconhecidamente os pioneiros no uso do termo "*coopetição*".

Child & Faulkner (1998), na tentativa de isolar os principais motivos para a constituição de estratégias cooperativas, destacam três fases no processo econômico e industrial que podem ser identificadas desde o final da II Guerra. Conforme esses autores, a primeira fase tem início logo depois da II grande guerra e caracteriza-se pela rigidez e proteção às economias estagnadas. Na segunda fase, correspondente aos anos que marcam a recuperação das economias nacionais afetadas pelo conflito armado (anos de 1950) houve o crescimento das empresas multinacionais, tendo esse período ficado marcado pela onda das organizações multidivisionais. Somente na terceira fase (a partir dos anos 1980), marcada pelo crescimento de fundos de capital de risco, é que houve um forte crescimento de alianças estratégicas, principalmente nas áreas tecnológicas e de *marketing*. Além disso, conforme demonstra a *Figura 01*, ganharam importância abordagens sobre **cadeias de produção** (MORVAN, 1985), **cadeias de suprimento** (BOWERSOX e CLOSS,

1996), **joint ventures**, (KOH, JEONGSUK e VENKATRAMAN, 1991; INKPEN e BEAMISH, 1997; PEARCE, 1997) **alianças** (OSBORN e HAGEDOORN, 1997; DAS e TENG, 1999; GULATI, 1998), **supply chain management** (COOPER et al, 1997), **clusters** (CRAVENS e PIERCY, 1994) e **redes** (PERROW, 1992; GRANDORI e SODA, 1995).



**Figura 01** – A cooperação enquanto base para a competitividade interorganizacional.

Fonte: elaborado pelos autores.

Tais arranjos interorganizacionais têm sua origem nos relacionamentos interfirmas, cuja base é a cooperação que envolve colaboração e parceria e o objetivo final é alcançar níveis diferenciados de competitividade: a competitividade interorganizacional. Frente a esse contexto, o meio acadêmico respondeu inicialmente com vários trabalhos, destacando as vantagens dos diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais cooperativos.

Nesse sentido, o presente capítulo parte da constatação de que, nos artigos publicados nos periódicos analisados, os arranjos cooperativos interfirmas avançaram ao longo do final dos anos de 1980 e início da década de 1990, juntamente com a pesquisa acadêmica desenvolvida pela área de gestão estratégica sobre o tema da cooperação. Assim, seguindo o pressuposto de que tais estudos tenham se consolidado no final dos anos



1990, sobre as bases construídas no período anterior, este capítulo está centrado na produção de língua inglesa e caracteriza-se por ser um estudo prospectivo das formas como a cooperação interorganizacional tem sido abordada. Ou seja, procura identificar quais são os enfoques centrais, os principais argumentos empregados, as teorias de base e as principais conclusões dos artigos científicos do final da década de 1990 que abordaram a temática da cooperação interorganizacional, publicados nos três mais importantes periódicos internacionais de língua inglesa especializados neste campo. Portanto, traz uma visão sobre as produções sobre o tema da cooperação e não uma análise específica sobre o fenômeno da cooperação interorganizacional.

Com esse objetivo, o capítulo se orienta com base na revisão da literatura especializada e aponta que os artigos científicos na área da estratégia de cooperação seguem três tipos de enfoques: a relação entre a utilização de estratégias que envolvam a cooperação e o desempenho das firmas, ou seja, a cooperação como fonte de vantagens competitivas; o estudo do processo de formação dos arranjos interorganizacionais cooperativos; e a construção de modelos e *frameworks*, enfatizando os aspectos teóricos subjacentes aos relacionamentos interorganizacionais. Dentro desse objetivo central, o capítulo se estrutura, além desta introdução, em outras três partes. Na primeira parte que segue, são evidenciados os aspectos metodológicos empregados para o desenvolvimento deste trabalho. Em seguida é apresentada uma visão panorâmica da produção acadêmica sobre cooperação enquanto elemento estratégico na década de 1990, enfatizando-se os últimos anos deste período. Por fim, são apresentadas as principais conclusões derivadas da análise dos artigos publicados pelos principais periódicos internacionais do campo da estratégia.

## **1 ANTECEDENTES: OS TRABALHOS SOBRE ARRANJOS COOPERATIVOS INTERFIRMAS NO FINAL DOS ANOS DE 1980 E INÍCIO DA DÉCADA DE 1990.**

### **1.1 As contribuições do *Strategic Management Journal***

As publicações sobre estratégias de cooperação encontradas no *Strategic Management Journal* nos primeiros anos da década de 1990 são marcadas pela apresentação do tema cooperação como nova forma de arranjo interorganizacional voltado à melhoria do desempenho das empresas. Muitos dos trabalhos desse período foram, de alguma forma, influenciados pelo artigo de Nielsen (1988), que procurava demonstrar que as estratégias cooperativas poderiam melhorar a eficiência das organizações de modo ético em várias circunstâncias. Nielsen (1988) utilizou uma abordagem multidisciplinar baseada na gestão estratégica, na biologia evolucionária, na teoria dos jogos e na teoria dos ecossistemas para demonstrar a utilidade das estratégias cooperativas frente às noções de ciclo de vida ambiental, estratégias genéricas e de valor agregado. Concluiu que estratégias de cooperação entre grandes corporações podem ser mais eficientes que os mecanismos externos do mercado, ou seja, que as estratégias cooperativas podem melhorar a eficiência das organizações em diferentes ambientes de mercado. Dentro da linha proposta por Nielsen (1988), cabe salientar, entre as publicações do *Strategic Management Journal* no período de 1990 a 1995, o artigo de Ring e Van de Ven (1992), que trata da forma como se estruturam os relacionamentos cooperativos entre as organizações; o trabalho de Hagedoorn e Schakenraad (1994), dentre aqueles que procuram relacionar o desempenho das organizações com a adoção de estratégias que envolvem a cooperação; e o artigo de Mohr e Spekman (1994) sobre as características das parcerias de sucesso. Ring e Van de Ven (1992), com base na Economia dos Custos de Transação, procuram demonstrar quais são as forças que levam as organizações à

buscar relações cooperativas com outras empresas e que mecanismos estão disponíveis para governar estes tipos de relações interorganizacionais.

A questão central de Hagedoorn e Schakenraad (1994) se coloca no sentido de explicar em que medida as parcerias estratégicas tecnológicas interfiramas afetam a lucratividade das empresas comprometidas em tais esforços conjuntos. Discutir as características das parcerias que estão associadas com o sucesso também é o objetivo do artigo de Mohr e Spekman (1994) que se concentra nas relações diádicas verticais entre a manufatura e a distribuição na indústria de computadores pessoais. Esses mesmos autores concluíram que as variáveis mais significantes para a predição do sucesso de uma parceria são a coordenação, o comprometimento, a confiança, a qualidade da comunicação, o compartilhamento de informações, a participação e a forma adotada para a solução de eventuais problemas que surgem da união.

## **1.2 The Academy of Management Journal: o reforço da base empírica**

No início da década de 1990, as publicações do *The Academy of Management Journal* sobre estratégias cooperativas estavam direcionadas principalmente para a análise do processo de formação e estruturação dos arranjos cooperativos. Nessa linha temática, dentre os trabalhos desse período salienta-se o artigo de Heide e Miner (1992), sobre os efeitos das interações da frequência dos contatos prévios entre parceiros comerciais para a efetivação das ações de cooperação. Os autores identificam quatro áreas com potencial interesse para a cooperação: flexibilidade, troca de informações, solução compartilhada de problemas e restrições ao uso do poder.

O artigo de Browning, Beyer e Shetler (1995), que parte da Teoria da Complexidade para a análise da construção da cooperação em indústrias competitivas, traz uma interessante contribuição para o entendimento da

formação das alianças. Segundo os autores, os fatores que antecedem a formação da cooperação são a ambigüidade e a desordem. Na medida em que se vai construindo uma moral comum entre os agentes e firmas envolvidos, sem que se espere um retorno individual e imediato, isso contribui para a consolidação da aliança.

A instabilidade presente nas alianças estratégicas já havia sido destacada por Parkhe (1993), que utilizou o referencial da Economia dos Custos de Transação e da Teoria dos Jogos para a análise da estruturação de alianças estratégicas. Conforme Parkhe (1993), algumas estruturas das alianças são mais propensas a fraudes, a comportamentos muito imprevisíveis e a fraca estabilidade, advertindo que a estrutura está diretamente ligada ao desempenho.

Esses trabalhos do início da década têm dado ênfase à importância da estrutura que se constrói com as ações de cooperação. Gulati (1995) colabora neste sentido ao explorar os fatores que explicam a escolha das estruturas de governança nas alianças interorganizacionais, enfatizando os custos de transação. O autor conclui que a escolha das formas contratuais em alianças não depende somente das atividades que se incluem na parceria e dos custos de transação associados a elas. Em vez disso, reforça Gulati (1995), a escolha das estruturas de governança depende da confiança que emerge ao longo do tempo entre as organizações e seus repetitivos vínculos. Por fim, outros dois trabalhos deste período abordam o impacto das *joint ventures* sobre o valor de mercado das firmas (KOH, JEONGSUK e VENKATRAMAN, 1991; MADHAVAN e PRESCOTT, 1995).

### **1.3 The Academy of Management Review: o foco nos relacionamentos**

As primeiras publicações de *The Academy of Management Review* no início da década de 1990 trazem, para o campo das estratégias cooperativas as con-

tribuições de Hill (1990), Oliver (1990), Ghoshal e Bartlett (1990) e Ring e Van de Ven (1994). O trabalho de Hill (1990) contribui no sentido de aprofundar o entendimento sobre o risco de comportamentos oportunistas que envolve as relações interorganizacionais, não sendo muito específico em termos de estratégias de cooperação interfirma. Mas o artigo de Oliver (1990) traz uma visão mais ampla sobre os relacionamentos interfirmas.

Oliver (1990), ao trabalhar com os determinantes dos relacionamentos interorganizacionais, destaca que a literatura deste campo tem consagrado seis determinantes gerais da formação de relacionamentos: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. No entanto, a contribuição central de Oliver (1990) está em mostrar que as contingências críticas de necessidade, assimetria, estabilidade, e legitimidade são determinadas principalmente por fatores externos. Já as contingências de eficiência são influenciadas em grande parte por fatores internos e pelo custo que envolve a própria relação. Finalmente, as contingências de reciprocidade são principalmente afetadas pelas características relativas ou comparativas dos participantes e do grau de congruência que apresentam entre eles.

Embora não exatamente tratando de relacionamentos cooperativos interorganizacionais, o artigo de Ghoshal e Bartlett (1990) se configura num exemplo de como o corpo teórico já desenvolvido sobre os relacionamentos interfirmas pode ser utilizado para estudos em outros campos da gestão. O objetivo do artigo de Ghoshal e Bartlett (1990) é propor uma formulação inicial considerando uma forma de como os conceitos e ferramentas das análises interorganizacionais podem ser aplicadas para se ajustar a um caso diferente, mas análogo, representado pelas empresas multinacionais. Mas talvez a principal contribuição trazida por *The Academy of Management Review*, ainda na primeira metade da década considerada, seja o artigo de Ring e Van de Ven (1994). Neste trabalho os autores propõem um *framework* para a análise do desen-

volvimento do processo de relacionamentos interorganizacionais cooperativos.

Ring e Van de Ven (1994) partem da suposição de que o processo, ou seja, a seqüência de eventos e interações entre as empresas, é a questão central quando se trata de relacionamentos interorganizacionais, pois o modo como os agentes negociam, executam e modificam os termos do relacionamento influencia o grau com que os participantes julgam a relação justa e eficiente.

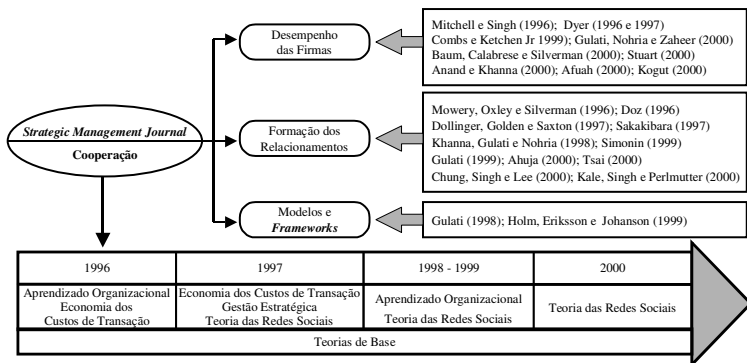
## **2 A PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE COOPERAÇÃO ENQUANTO ESTRATÉGIA NO FINAL DA DÉCADA DE 1990**

O campo das estratégias cooperativas e dos relacionamentos interorganizacionais foi bastante fértil durante a década de 1990, quando foram produzidos vários trabalhos sobre o tema. Na seqüência deste estudo, é apresentada uma revisão sintética dos trabalhos que foram publicados no final deste período por três dos principais periódicos internacionais sobre gestão e estratégia.

### **2.1 Os trabalhos do *Strategic Management Journal*: ênfase na formação dos relacionamentos**

Os artigos publicados no *Strategic Management Journal* no final da década de 1990 passam a apresentar três linhas temáticas bem definidas, as quais estão destacadas na *Figura 02*. Entre 1996 e 2000, os trabalhos publicados neste periódico podem ser reunidos em três grupos. Num primeiro grupo reúnem-se os trabalhos cujo tema central é a análise do desempenho das firmas envolvidas em algum tipo de cooperação interfirmas, assim como a investigação sobre as vantagens competitivas decorrentes dessas estratégias. Esses artigos sobre vantagens das estratégias de cooperação e sua influência sobre o desempenho das firmas estão alicerçados em evidências empíricas, com exceção do texto de Gulati, Nohria

e Zaheer (2000), que faz um comentário geral sobre diferentes artigos da edição especial sobre redes estratégicas desse periódico.



**Figura 02** – Os diferentes temas e enfoques teóricos presentes nos artigos do Strategic Management Journal no final da década de 1990.

Fonte: elaborado pelos autores.

O segundo grupo de trabalhos é composto por artigos tratando dos motivos e condições necessárias ou pretendidas para que se adotem ações cooperativas. No período analisado, este tema reúne em seu entorno o maior número de artigos publicados no *Strategic Management Journal*. Por fim, num terceiro grupo podem ser reunidos os artigos que procuram trazer alguma contribuição teórica para o campo da cooperação, propondo e testando modelos teóricos e *frameworks*.

### a) Vantagens competitivas e desempenho das firmas "coopetitivas": a base empírica

Uma das formas de se justificar o estabelecimento de relacionamentos colaborativos é percebê-los enquanto estratégia de permanência nos negócios. Nesta linha, Mitchell e Singh (1996), com base numa perspectiva teórica gerencial, argumentam que os negócios que envolvem a comercialização de bens complexos se beneficiam quando as firmas colaboram mais proximamente. Nesse sentido, a colaboração é vista como uma forma de supe-

rar a limitação das competências individuais das firmas. Constatações semelhantes também foram encontradas por Dyer (1996 e 1997) ao analisar as redes de empresas da indústria automotiva americana e japonesa sob a ótica dos custos de transação. O autor concluiu que existe relação positiva entre especificidade dos ativos da cadeia de valor criada pela rede de empresas e desempenho geral e cita que os fatores que influenciam a geração da vantagem competitiva por uma estratégia de rede estão relacionados ao ambiente institucional (custos de contrato, confiança), à incerteza e à volatilidade da indústria (choques externos) e à interdependência do produto/tarefa.

Após 1996, os estudos sobre vantagens competitivas e de desempenho das estratégias cooperativas somente retornam nas publicações do *Strategic Management Journal* no ano de 1999 com o artigo de Combs e Ketchen (1999) e em 2000 com os trabalhos de Baum, Calabrese e Silverman (2000), Anand e Khanna (2000) e Afuah (2000), Kogut (2000). Combs e Ketchen (1999) procuram explicar a cooperação interfirma e a performance dessas organizações através da Visão Baseada em Recursos e da Economia Industrial. A Visão Baseada em Recursos sugere que as empresas busquem capitalizar e incrementar as suas capacidades e habilidades, enquanto a Economia Industrial afirma que as empresas deveriam focalizar na minimização dos custos organizacionais.

Baum, Calabrese e Silverman (2000) encontram diferenças no desempenho inicial de empresas novas ao avaliarem a composição das redes e alianças na indústria canadense de biotecnologia, comprovando suas hipóteses de que as firmas iniciantes podem melhorar sua performance através do estabelecimento de alianças e da configuração dessas alianças numa rede. Através de outra linha de trabalho, Kogut (2000), considerando que um dos critérios para se medir o desempenho de uma firma seja o seu valor de mercado, propõe que parte do valor de uma firma deriva da sua participação numa rede



colaborativa. De forma complementar, coloca-se o estudo de Afuah (2000), cujas constatações reforçam o argumento de que, principalmente num ambiente tecnológico mutável, é necessário perceber que os recursos estratégicos residem na rede e não nas firmas individuais. Também, neste sentido, Anand e Khanna (2000) argumentam que a importância do aprendizado sobre a criação de valor é um forte motivo para que se aprofunde a pesquisa sobre alianças, principalmente em situações caracterizadas por grandes ambigüidades contratuais.

### **b) A construção dos arranjos cooperativos: desvendando os relacionamentos**

Sobre a construção dos arranjos cooperativos, o *Strategic Management Journal* traz um conjunto de onze artigos tratando dessa temática. Desses, os trabalhos de Mowery, Oxley e Silverman (1996), Doz (1996), Dollinger, Golden e Saxton (1997), Sakakibara (1997); Ahuja (2000), Gulati (1999), Tsai (2000), Chung, Singh e Lee (2000), Simonin (1999) e Kale, Singh e Perlmutter (2000) trazem evidências empíricas sobre suas proposições. Nessa temática da formação dos arranjos cooperativos, apenas o trabalho de Khanna, Gulati e Nohria (1998) trata a questão apenas sob o prisma teórico.

O artigo de Doz (1996) explora a evolução da cooperação, através de alianças estratégicas entre firmas, utilizando o enfoque da Teoria Organizacional e abordando a questão do Aprendizado Organizacional, tendo por objetivo avaliar a contribuição relativa das condições iniciais e do processo evolucionário do aprendizado nos resultados de alianças estratégicas. A maior parte dos textos que trata da formação de arranjos interorganizacionais cooperativos enfatiza o papel da reputação dos parceiros sobre a decisão de se implementar uma estratégia desse tipo. Sobre a questão da reputação, o artigo de Dollinger, Golden e Saxton (1997) indica que a reputação é um construto multidimensional, que as características pessoais dos tomadores de decisão podem se sobrepor à

própria reputação da firma e que a reputação é um elemento que afeta as decisões independentemente se o objetivo pretendido é uma aliança com um fornecedor ou com um competidor. Nesse sentido, a confiança derivada da reputação dos parceiros não só se apresenta como fator de sucesso das estratégias cooperativas, mas também é elemento chave do processo de sua formação.

Quanto aos motivos que levam ao estabelecimento de parcerias, pode-se identificar, nos diferentes trabalhos que abordam esta linha de investigação, uma convergência em torno de alguns objetivos principais. Um exemplo é o artigo de Sakakibara (1997), que apresenta a proposição de que a heterogeneidade das capacitações dos participantes de consórcios de P&D representa uma condição para distinguir dois motivos para a cooperação: o compartilhamento de custos e o compartilhamento de habilidades.

Gulati (1999) desenvolve um estudo dinâmico do papel dos recursos da rede na determinação da formação das alianças. Os resultados desse estudo confirmam as observações de que recursos que são acumulados pelas redes surgem da própria participação das firmas nas redes e das suas experiências acumuladas em alianças antecedentes. O autor ainda apresenta o argumento de que essa experiência acumulada pelas firmas, em virtude da participação anterior em outras redes, irá influenciar a decisão das firmas em entrar em novas redes. Ainda dentro dessa abordagem das redes sociais, destaca-se o artigo de Tsai (2000) que trata da dinâmica evolucionária da formação de redes, através da análise de como as unidades organizacionais criam novas ligações interunidades para a troca de recursos. Por fim, o trabalho de Chung, Singh e Lee (2000) praticamente oferece uma conexão entre os temas abordados por Sakakibara (1997), Ahuja (2000) e Tsai (2000), ao afirmar que a base sobre a qual se formam as alianças entre as organizações depende da complementaridade dos recursos, da similaridade do *status* das organizações envolvidas e do

capital social. Chung, Singh e Lee (2000) acrescentam que o capital social surge das experiências colaborativas diretas e indiretas das organizações e o capital social assume um importante papel na formação das alianças.

Kale, Singh e Perlmutter (2000) também consideram que uma das maiores razões para que as firmas participem de alianças é adquirir *know-how* e capacidades dos seus parceiros de aliança. Mas, ao mesmo tempo, as firmas buscam se proteger do comportamento oportunista dos seus parceiros, retendo seus próprios ativos essenciais. Destaca-se, aqui, que a pesquisa sobre estratégias cooperativas avança com base no campo da Teoria das Redes Sociais e na importância atribuída ao capital social ou relacional.

### **c) Teoria da estratégia de cooperação: frameworks e modelos**

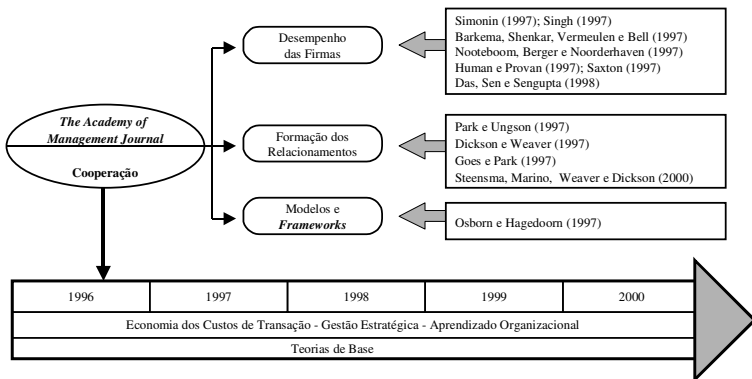
Alguns trabalhos publicados no *Strategic Management Journal* no final da década de 1990 assumem a tentativa de construir uma "teoria da estratégia cooperativa". Dentre esses, podem ser destacados o artigo de Gulati (1998), que traz uma agenda de pesquisa para a área, e o trabalho de Holm, Eriksson e Johanson (1999), no qual propõem e testam um modelo estrutural de relacionamentos de negócios. Gulati (1998), por exemplo, introduz a perspectiva das redes sociais para o estudo das alianças estratégicas, motivado pela perspectiva de que a formação e os resultados das alianças podem ser definidos e formados pelas redes sociais nas quais muitas firmas estão imbricadas. O autor identifica cinco assuntos-chave que deveriam fazer parte de uma agenda de pesquisa sobre alianças: (a) a formação das alianças; (b) a escolha das estruturas de governança; (c) a dinâmica evolutiva das alianças; (d) a performance das alianças; e (e) os motivos pelos quais as firmas entram numa aliança.

Holm, Eriksson e Johanson (1999) desenvolvem e

testam um modelo estrutural de relacionamentos cujo objetivo é investigar a relação entre a interação, interdependência e criação de valor nas relações de negócios em redes. Essas relações são conceituadas numa cadeia casual de conexão de negócios em redes, através de um compromisso mútuo para a dependência mútua e a relação de criação de valor. Os resultados sobre a cadeia causal investigada por Holm, Eriksson e Johanson (1999) demonstram que o desenvolvimento da relação tem um efeito forte na criação de valor na relação.

## 2.2 Artigos do *The Academy Management Journal*: foco no desempenho

Ao se deter na análise dos artigos publicados no *The Academy of Management Journal* no final da década de 1990, percebe-se o predomínio de trabalhos enfatizando a avaliação dos resultados das firmas envolvidas em ações de cooperação (Figura 03). Apenas o artigo de Osborn e Hagedoorn (1997) procura se aprofundar somente nos aspectos teóricos envolvidos nas estratégias de cooperação.



**Figura 03** – Os diferentes temas e enfoques teóricos presentes nos artigos do *The Academy of Management Journal* no final da década de 1990.

Fonte: elaborado pelos autores.

Osborn e Hagedoorn (1997) trabalham com a

institucionalização e a dinâmica evolucionária das alianças interorganizacionais e das redes enquanto base para a construção de uma teoria integrada sobre redes e alianças interorganizacionais. Os autores advertem que o problema das alianças reside na escolha dos parceiros cujas estratégias se assemelham aos objetivos da firma em particular. Também consideram que cada participante de uma rede pode ter uma clara missão dentro dessa rede, porém as intenções dos participantes em cada tipo de aliança ou rede podem ser amplamente diferentes.

O *Academy of Management Journal*, no final da década de 1990, apresenta quatro artigos substanciados com evidências empíricas que tratam da formação das redes e alianças cooperativas. Os trabalhos de Park e Ungson (1997), Dickson e Weaver (1997), Goes e Park (1997) e Steensma *et al.* (2000) seguem exatamente essa linha de investigação. Park e Ungson (1997) examinam os efeitos da nacionalidade dos parceiros, diferenças organizacionais e motivação econômica sobre a dissolução das *joint ventures* e concluem que as diferenças culturais não implicam na dissolução das parcerias, porque os relacionamentos que antecedem a formação das parcerias trabalham no sentido de negar algumas das complexidades que surgem a partir das diferenças culturais. Não obstante, as ameaças vindas do comportamento oportunista e da rivalidade são indicadores mais fortes sobre a dissolução das *joint ventures* do que as variáveis puramente organizacionais.

Partindo do mesmo ponto que Park e Ungson (1997), Steensma *et al.* (2000) também analisam os efeitos das culturas nacionais sobre a possibilidade de formação de alianças tecnológicas e chegam a conclusões não muito semelhantes as de Park e Ungson (1997). As constatações de Steensma *et al.* (2000) indicam que a força das culturas nacionais influenciam diretamente a formação de alianças tecnológicas e se colocam como moderadoras da relação entre a incerteza tecnológica percebida e a formação das alianças. Especificamente, os autores sugere-

rem que a explicação advinda da dependência de recursos para a formação de alianças tecnológicas é muito forte quando se consideram sociedades que cultuam valores cooperativos e procuram evitar a incerteza.

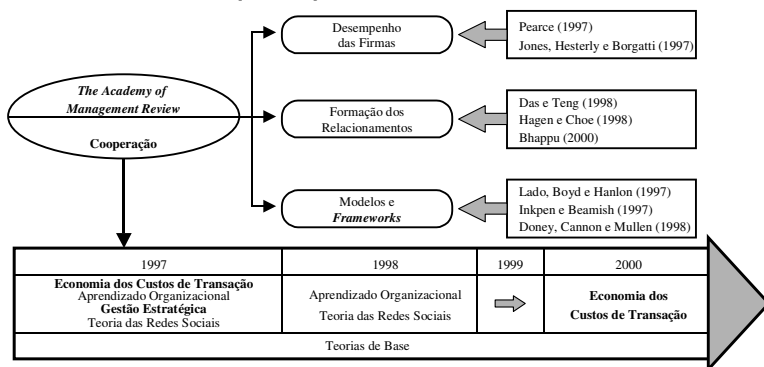
De outro lado, a explicação para a formação de alianças dada pela Economia dos Custos de Transação somente é válida em sociedades que valorizam o individualismo. Esses dois estudos concentram os motivos para a formação das alianças muito mais em aspectos externos às próprias firmas envolvidas. Os aspectos ambientais e organizacionais envolvidos no processo de decisão sobre a formação de alianças são considerados no artigo de Dickson e Weaver (1997). Estes autores reforçam a idéia de multidimensionalidade da incerteza ambiental, afirmando que a forma como os gestores percebem este tipo de incerteza se mostra como um fator determinante sobre a decisão de se utilizar alianças.

O aprendizado através dos relacionamentos interorganizacionais é um dos motivos mais frequentemente citados nos trabalhos sobre as razões que levam as firmas a adotarem estratégias cooperativas. Por consequência, deve existir uma forte ligação entre o aprendizado e o desempenho obtido pelas firmas envolvidas em arranjos interorganizacionais cooperativos. Envolvendo como tema central a relação entre cooperação e desempenho organizacional, *The Academy of Management Journal*, no final da década de 1990, traz os artigos de Simonin (1999), Barkema, Shenkar, Vermeulen e Bell (1997), Singh (1997), Nooteboom, Berger e Noorderhaven (1997), Human e Provan (1997), Saxton (1997) e Das, Sen e Sengupta (1998), todos procurando demonstrar empiricamente suas proposições.

### **2.3 *The Academy of Management Review*: a ECT como base teórica**

Na metade final da década de 1990, as publicações trazidas por *The Academy of Management Review* (des-

tacadas na Figura 04) basicamente têm como foco os aspectos teóricos dos relacionamentos cooperativos interorganizacionais, através dos trabalhos de Lado, Boyd e Hanlon (1997), Inkpen e Beamish (1997) e Doney, Cannon e Mullen (1998).



**Figura 04** – Os diferentes temas e enfoques teóricos presentes nos artigos do The Academy of Management Review no final da década de 1990.

Fonte: elaborado pelos autores.

Lado, Boyd e Hanlon (1997) propõem a noção de comportamento do tipo *rent-seeking* (tipo de conduta dos agentes econômicos “caçadores” de renda) para explicar como as firmas podem gerar rendas econômicas e alcançar um desempenho superior duradouro, simultaneamente através da competição e da cooperação. Entendendo competição e colaboração como dimensões distintas, mas inter-relacionadas, os autores desenvolvem um *framework* que apresenta uma tipologia de quatro células representando tipos diferentes de comportamento *rent-seeking*. As proposições de Lado, Boyd e Hanlon (1997), fazem uma ligação entre comportamentos do tipo *rent-seeking*, competências organizacionais e desempenho dos negócios, com o objetivo de guiar os futuros esforços de pesquisa. E, nesse sentido, destacam a força e a utilidade das teorias das ciências sociais.

Inkpen e Beamish (1997) desenvolvem um *framework* para análise da instabilidade das *joint ventures* interna-

cionais, baseado no poder de barganha e na perspectiva da dependência. Para os autores, a instabilidade representa o maior desafio na relação entre os parceiros, sendo o argumento principal desenvolvido pelos autores de que a instabilidade das *joint ventures* internacionais está associada às modificações do poder de barganha dos parceiros. Expandindo a idéia desenvolvida por Inkpen e Beamish (1997), pode-se estabelecer uma associação entre a instabilidade decorrente da variação do poder de barganha dos parceiros e a dificuldade de se estabelecer níveis consideráveis de confiança. Sobre esse tema da confiança, Doney, Cannon e Mullen (1998) desenvolvem um *framework* identificando cinco processos cognitivos baseados na confiança e que explicam como essa se desenvolve no contexto dos negócios. A noção de confiabilidade entre os parceiros de uma aliança é também examinada teoricamente por Das e Teng (1998) entre os artigos do *The Academy of Management Review* sobre a formação dos relacionamentos. Esses autores sugerem que a confiabilidade deriva de duas fontes distintas: confiança e controle. Segundo esses autores, para que uma aliança estratégica tenha sucesso é fundamental que exista confiança na cooperação dos parceiros, sendo essa definida por eles como a certeza percebida pela firma sobre a cooperação satisfatória do parceiro.

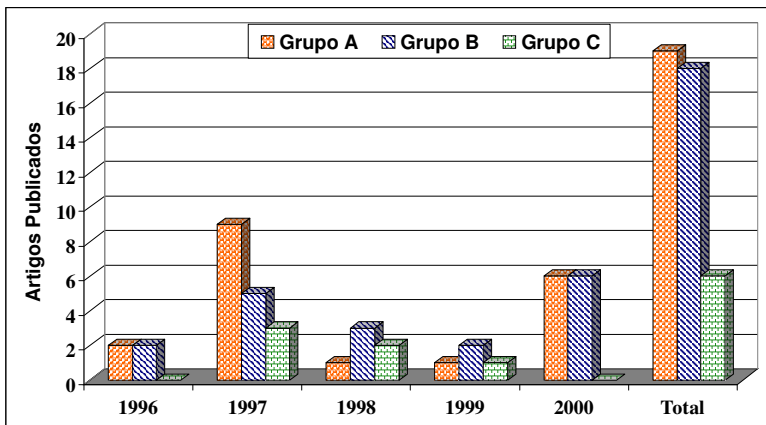
Confiança é igualmente o elemento-chave do artigo de Hagen e Choe (1998) e de Bhappu (2000), ambos trazendo evidências empíricas baseadas na cultura japonesa. Hagen e Choe (1998) apresentam a confiança como a força que conduz as relações interorganizacionais entre as firmas japonesas. A abordagem apresentada por Hagen e Choe (1998) se mostra interessante porque ao invés de considerar a confiança como uma força inerente que conduz os relacionamentos interfirmas no Japão, propõem que a combinação de mecanismos institucionais e de sanção social é largamente responsável pela aparente cooperação induzida pela confiança. Por fim, a análise dos trabalhos sobre estratégias cooperativas publicados por *The Academy of Management Review* no final dos



anos de 1990, destaca os artigos teóricos de Pearce (1997) e Jones, Hesterly e Borgatti (1997) sobre a relação entre relacionamentos interorganizacionais e desempenho das firmas. Pearce (1997) procura explicar o desempenho das *joint ventures* a partir da abordagem da Economia dos Custos de Transação. O autor argumenta que a estrutura de governança representada pelas *joint ventures* impõe onerosos custos de barganha e influência política às firmas envolvidas neste tipo de arranjo cooperativo interorganizacional. Pearce (1997) então conclui que esses custos de transação afetam negativamente a adaptação organizacional, a performance e a sobrevivência das firmas que adotam a estratégia de formação de *joint ventures*.

### **3 PRINCIPAIS ELEMENTOS CONSIDERADOS SOBRE A COOPERAÇÃO ENQUANTO ESTRATÉGIA**

O objetivo central do presente estudo é determinar o “estado da arte” no campo das estratégias envolvendo a cooperação interorganizacional, identificando quais são os enfoques centrais, os principais argumentos empregados, as teorias de base e as principais conclusões a que chegaram os autores que trabalharam sobre este tema no final da década de 1990. Dentro desse objetivo, a análise que se procedeu, com base na revisão da literatura especializada, resultou na percepção de que os trabalhos científicos na área da estratégia de cooperação seguem três tipos de enfoques: a relação entre a utilização de estratégias cooperativas e desempenho das firmas ou como fonte de vantagens competitivas (Grupo A); o estudo do processo de formação dos arranjos interorganizacionais cooperativos (Grupo B); e a construção de modelos e *frameworks*, enfatizando os aspectos teóricos que envolvem os relacionamentos interorganizacionais (Grupo C).



**Gráfico 01** – Número de artigos publicados entre 1996 e 2000 nos periódicos analisados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De forma geral, como visualiza-se no *Gráfico 01*, a análise mostrou que existe a predominância de artigos voltados à análise do desempenho das firmas envolvidas em relacionamentos cooperativos interorganizacionais (Grupo A). Nesse sentido, os trabalhos têm constatado que as firmas envolvidas de alguma forma em arranjos cooperativos melhoram seus desempenhos frente a outros tipos de relacionamentos, tal como as relações típicas de mercado. Segundo a maior parte dos autores revisados, essa melhoria na performance das empresas se mostra mais evidente quando a cooperação envolve pesquisa e desenvolvimento, principalmente no caso de tecnologias complexas.

Sobre os estudos que tratam do processo de formação dos arranjos interorganizacionais cooperativos (Grupo B), pode-se concluir que esses tratam a confiança, o aprendizado e o compartilhamento de recursos e habilidades como os elementos centrais, tanto para formação como para o sucesso desses tipos de relacionamentos. A ênfase dos trabalhos neste campo recai sobre o processo de seleção dos parceiros para a colaboração,

colocando como fatores-chave deste processo de estabelecimento de arranjos cooperativos interorganizacionais a reputação, a confiança, o oportunismo e a formação de capital social. Destaca-se, em complemento, o pequeno número de trabalhos objetivando avançar sobre as questões teóricas que envolvem os relacionamentos interorganizacionais (Grupo C). Não obstante, deve-se destacar a relevância acadêmica dessa linha de trabalho, o que indica a necessidade de se avançar sobre a construção de um corpo teórico mais robusto sobre cooperação e estratégias interorganizacionais.

Por fim, ao se considerar as abordagens teóricas empregadas nos artigos analisados percebe-se uma relativa pluralidade. No início do período analisado há predominância das Teorias Organizacionais e principalmente da utilização do enfoque do Aprendizado Organizacional. Nos anos de 1997 e 1998, cresce significativamente o número de trabalhos que utilizam a abordagem da Economia dos Custos de Transação, que representa o enfoque teórico mais utilizado para a sustentação das análises pretendidas pelos diversos autores durante o período analisado.

A partir de 1997, um conjunto maior de abordagens teóricas passa a ser utilizado, agregando às mais freqüentemente utilizadas a Visão Baseada em Recursos, a Gestão Estratégica, outras abordagens como o enfoque da Organização Industrial, a Teoria da Agência, a Teoria da Dependência de Recursos e a Teoria dos Jogos. Mas principalmente destaca-se que a partir de 1997 os estudos sobre os relacionamentos cooperativos interorganizacionais têm avançado com o auxílio do novo enfoque trazido pela Teoria das Redes Sociais, especialmente tratando da formação de capital social como base para a formação de alianças estratégicas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao objetivo central de identificar os enfoques e as teorias de base sobre a temática da cooperação interorganizacional, acredita-se que este capítulo tenha colaborado no sentido de mostrar quais são as principais contribuições no campo da cooperação enquanto estratégia, fornecendo uma visão ampla das principais questões que envolvem a formação e o desempenho dos diferentes arranjos cooperativos interorganizacionais. Em síntese, os textos analisados apontam para vantagens em termos de redução de custos de transação dos arranjos cooperativos frente aos relacionamentos competitivos interfirmas e que a confiança e o aprendizado são elementos centrais, tanto para formação como para o sucesso desses tipos de relacionamentos. Em termos de abordagens teóricas utilizadas, há um predomínio da Economia dos Custos de Transação, das Teorias Organizacionais de modo geral e, dentro dessas, em especial do ponto de vista do Aprendizado Organizacional. Cabe ainda destacar que os estudos sobre relacionamentos cooperativos interorganizacionais têm avançado com o auxílio de novos enfoques trazidos pela Teoria das Redes Sociais, especialmente tratando da formação de capital social como base para a formação de alianças estratégicas. E, nessa direção, há um vasto espaço para a discussão sobre o papel da confiança na base dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos.

Por fim, acredita-se que este capítulo também traz um novo aporte ao campo da estratégia interorganizacional, no sentido de mostrar quais são as abordagens teóricas mais utilizadas nesse campo, servindo como subsídio para novas pesquisas dentro dessa área. Evidencia-se, ainda, a possibilidade de se falar em uma nova tipologia de estratégia: a **Estratégia Cooperativa**, tal como já havia sido indicado por Nielsen (1988) no próprio título de seu artigo (*Cooperative Strategy*) publicado pelo *Strategic Management Journal* no final da década de 1980.

## REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 397-404, 2000.
- AHUJA, G. The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 317-343, 2000.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 295-315, 2000.
- BARKEMA, H. G.; SHENKAR, O.; VERMEULEN, F.; BELL, J. H. J. Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p.426-442, 1997.
- BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 267-294, 2000.
- BHAPPU, A. D. The Japanese family: An institutional logic for Japanese corporate networks and Japanese management. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 2, p. 409-415, 2000.
- BOWERSOX D. J.; CLOSS, D. J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. NY: McGraw-Hill, 1996.
- BRANDENBURG, A.; NALEBUFF, B. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1996.
- BROWNING, L. D.; BEYER, J. M.; SHETLER, J. C. Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 113-151, 1995.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of co-operation: managing alliances, network, and joint ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHUNG, S.; SINGH, H.; LEE, K. Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 1, p. 1-22, 2000.

COMBS, J. G.; KETCHEN Jr, D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, v. 20, n.9, p. 867-888, 1999.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J.D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, v.8, 1997.

CRAVENS, D.; PIERCY, N. Relationships Marketing and Colaborative Network in service organizations. *International Journal of Services Industry Management*, v.5, n.5, 1994.

DAS, S.; SEN, P. K.; SENGUPTA, S. Impact of strategic alliances on firm valuation. *Academy of Management Journal*. v. 41, n. 1, p. 27-43, 1998.

DAS, T. K; TENG, B. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DICKSON, P. H.; WEAVER, K. M. Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 404-425, 1997.

DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. A.; SAXTON, T. The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 2, p. 127-140, 1997.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P.; MULLEN, M. R. Understanding the influence of national culture on the development of trust. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 601-620, 1998.

DOZ, Y. L. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes.

*Strategic Management Journal*, v. 17, p. 55-84, 1996.

DYER, J. H. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.

\_\_\_\_\_. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *The Academy of Management Review*, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.

GOES, J. B.; PARK, S. H. Interorganizational links and innovation: the case of hospital services. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, p. 673-696, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G., Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 1995.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A. Knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Journal*. Discovery, p. 17-21, 1995.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

\_\_\_\_\_. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

\_\_\_\_\_. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 4, p. 291, 1994.

HAGEN, J. M.; CHOE, S. Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 589-600, 1998.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.

HILL, C. W. L. Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, v. 15, n. 3, p. 500-513, 1990.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K; JOHANSON, J. Value Creation through Mutual Commitment to Business Network Relationships. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 5, p. 467-486, 1999.

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

INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 177-202, 1997.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The Dynamics of



Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.

KOGUT, B. The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 405-425, 2000.

KOH, J.; VENKATRAMAN, N. Joint Venture Formations and Stock Market Reactions: An Assessment in the Information Technology Sector. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 4, p. 869-892, 1991.

LADO, A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

MADHAVAN, R.; PRESCOTT, J. E. Market value impact of joint ventures: the effect of industry information-processing load. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 900-915, 1995.

MITCHELL, W.; SINGH, K. Survival of Businesses Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 3, p. 169-195, 1996.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MORVAN, Y., *Filière de Production: Fondements d'Economie Industrielle*. Paris: Economica, 1985.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, v. 17, Special Issue, p.77-91, 1996.

NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 475-492, 1988.

NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G. Effects of trust and governance on relational risk in

alliances. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 308-338, 1997.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and future directions. *The Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 279-307, 1997.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.

PEARCE, R. J. Toward understanding joint venture performance and survival: A bargaining and influence approach to transaction cost theory. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 203-225, 1997

PERROW, C. Small Firm Networks. In: Nohria, N., Eccles, R., *Networks and Organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

\_\_\_\_\_. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SAKAKIBARA, M. Heterogeneity of firm Capabilities and Cooperative Research and Development: An Empirical Examination of Motives. *Strategic Management Journal*, v. 18 Supplement, p. 143-164, 1997.

SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 443-460, 1997.

SIMONIN, B. L. Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 7, p. 595-623, 1999.

SINGH, K. The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 339-367, 1997.

STEENSMA, H. K *et al.* The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 951-973, 2000.

STUART, T. E. Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 8, p. 791-811, 2000.

TSAI, W. Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 9, p. 925-939, 2000.

# COMPETITIVIDADE – ENFOQUE NA AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA

*Vera Lucia Bodini<sup>1</sup>*  
*Edvaldo Alves de Santana<sup>2</sup>*

## INTRODUÇÃO

Pode-se considerar o termo competitividade como um dos mais correntes e universais entre as empresas, setores da economia e mesmo entre países. A busca pela competitividade tem ocorrido em um ambiente altamente dinâmico nos setores sociais, macro e microeconômicos. Com isso, o grande desafio é determinar quais são os pontos em que irão se concentrar os esforços para obtenção de um melhor desempenho competitivo. A identificação dos fatores que possuem maior influência no crescimento e desempenho global pode desencadear, de forma rápida e consistente, os resultados desejados.

O conceito de competitividade envolve uma gama de enfoques, abrangências, pressupostos e referenciais teóricos de diferentes autores. Alguns desses conceitos identificam um grupo de indicadores associados que diferem pelo modo de análise, pela área de atuação e pela motivação em sua construção; contemplam os mais diversos tipos de variáveis e critérios. Em geral, abordam tipologias da competitividade como uma forma de tratar diferentes níveis de competitividade dentro da empresa, setor ou país.

---

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia da Produção. Professora da UNISC. bodini@unisc.br

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

## 1 O CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

O referencial teórico apresenta diferentes conceitos para “competitividade”, de forma mais ampla ou mais restrita, dependendo da finalidade do estudo. Os conceitos mais amplos tratam da qualidade de vida e do bem-estar da população e consideram a sociedade. Com esses enfoques pode-se citar os seguintes conceitos (BODINI, 2001):

- “Competitividade é a capacidade de produzir bens e serviços que passem no teste da competição internacional, enquanto os cidadãos desfrutam de um padrão de vida cada vez melhor e sustentável” (TYSON, 1993).
- “Competitividade é o crescimento sustentado e bem distribuído do padrão de vida da população de um país, provendo emprego para todos os que desejam trabalhar, sem reduzir o padrão de vida das futuras gerações” (LANDAU, 1992, p.15).

Quando o conceito de competitividade abrange a empresa, muitas vezes é tratado como sinônimo de desempenho. Para Ferraz *et al.* (1996, p.3) “Competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Por outro lado, pode-se argumentar que “A competitividade pode ser vista como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias de mercado” (PENNA & MÔNACO, 1995, p.10). Ou então que “A competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste de mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportuni-

dades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais”<sup>3</sup>.

Esse grande número de definições e visões sobre competitividade leva a não se ter um conceito único, o que é reconhecido por autores como Leite (1998, p.45), que considera que “competitividade é um conceito que permanece de certa forma indefinido, uma vez que há diversos enfoques aos quais se busca relacioná-la.”

Existe também um crescente número de estudos a respeito da competitividade, principalmente de setores e empresas (têm-se como exemplo os trabalhos de: HAGUENAUER, 1989; CAMPOS & FERRAZ, 1992; WILKINSON, 1993; MACHADO, 1993; MELLO, 1993; e CASTRO, 1993). Segundo HAGUENAUER (1989), esses estudos variam de acordo com as bases teóricas, percepções da dinâmica industrial e mesmo ideologias diversas de cada autor, e possuem implicações sobre a avaliação da indústria e sobre propostas de política formuladas.

Uma das principais deficiências observadas na literatura, segundo KÜPFER (1991), é a de que a noção de competitividade se esgota no produto ou na firma que o produz, e não na percepção de um fenômeno que se modela no âmbito da indústria e do mercado.

A competitividade e sua análise, às vezes, podem ser expressas em outros níveis de agregação da ação econômica: dentro de setores, entre setores e mesmo entre países. A competição, dessa forma, passa a ser um processo de interação que se estabelece nos mercados, com os consumidores e com os concorrentes, através das características e atributos dos produtos que oferecem e dos instrumentos de ação criados para atrair clientes e estabelecer preferências entre eles, buscando

---

<sup>3</sup> Definição sobre competitividade industrial proposta pela Comissão da Presidência dos EUA, em 1985, citada em COUTINHO e FERRAZ (1995, p.17).

liderança no segmento e/ou nos mercados onde a empresa atua.

A melhoria da competitividade movimenta e preocupa todos os segmentos, e tem sido objeto de ações de políticas governamentais de vários países. No contexto brasileiro, a globalização dos mercados, seguida da intensificação da concorrência, expôs claramente o que a comunidade denomina de “Custo Brasil”; ou seja, expôs as debilidades das empresas brasileiras ante a concorrência mundial (FARINA *et al.*, 1997, p. 234) e a falta de estrutura básica.

Contudo, a globalização das atividades econômicas não diminui a importância dos espaços nacionais, e sim os torna mais importantes na determinação das vantagens competitivas das nações, pela especificidade temporal, pela localização geográfica, pela cultura não hegemônica, entre outros. Porter (1990, p.73) coloca esse pensamento da seguinte forma: “criadas e sustentadas por um processo altamente localizado. Diferenças entre valores nacionais, cultura, estruturas econômicas, instituições e história [...] contribuem para o sucesso competitivo”.

No setor agroindustrial, as diferenças aprofundam a relação para que sejam mantidas as vantagens competitivas, embora fatores que globalizam a concorrência, como a tecnologia de informação, a tecnologia de produção e de conservação e o desenvolvimento dos transportes, também ampliem as ameaças à competitividade dos sistemas agroindustriais, por tornarem o ambiente competitivo mais dinâmico e volátil. Nesse contexto, organizações como a Associação Brasileira de Agribusiness (ABAG), que reúne todos os segmentos do chamado Sistema Agroindustrial de Alimentos e Fibras, e o ambiente institucional têm desempenhado papel crucial na criação e manutenção da capacidade competitiva do sistema (FARINA *et al.*, 1997, p.238).

## 1.1 Tipologia da Competitividade

A tipologia da competitividade é adotada por muitos autores como uma forma de “organizar” as mais diversas abordagens existentes. A grande diversidade de conceitos de competitividade nos diversos setores e enfoques derivam indicadores de competitividade que contemplam as mais diversas formas e tipos de variáveis e critérios. O Quadro 1 resume uma grande quantidade de conceitos de competitividade, classificando-os segundo diferentes autores.

Autores como Ferraz *et al.* (1997) e Leite (1998) identificam duas vertentes no entendimento da competitividade; à primeira vista, como “desempenho” de uma empresa ou produto, que resulta na determinação da **competitividade revelada**, expressa pela participação no mercado (*market-share*), atingida por uma empresa ou um conjunto de empresas em um determinado momento no tempo, cuja competitividade de uma nação ou setor é a soma dos resultados da competitividade individual dos agentes pertencentes ao país, região, setor ou firma. A segunda vertente aponta o conceito de competitividade como “eficiência”, a partir de tentativas de medir o **potencial de competitividade** de um dado setor ou empresa, relacionando a competitividade com a forma pela qual a empresa esforça-se para minimizar seus custos e obter um mínimo de perdas.



Quadro 1 - Tipologias de competitividade existentes

AUTORES	TIPOLOGIAS EXISTENTES	ENFOQUE	FORMA DE ABORDAGEM DA COMPETITIVIDADE
HAGUENAUER (1989)	Desempenho	Mercado	Considerada como sendo expressa na participação no mercado alcançada por uma organização.
	Eficiência	Organização	Considerada uma característica estrutural, buscam traduzir insumo/produto praticada pela organização.
CHUDNOVSKY (1990)	Microeconomia	Organização	Relacionada às aptidões da organização quanto ao projeto, de um produto em relação aos concorrentes, entre outras.
	Macroeconomia	Economia nacional	Associada à capacidade das economias nacionais em alcançar resultados, podendo incluir também a elevação do nível de vida social.
NELSON (1992)	Primeiro grupo	Organização	Associada a fatores (como modelo organizacional, forma de outros) que fazem uma organização forte ou fraca perante a
	Segundo grupo	Economia nacional	Determinada pelo mercado, visto que o comportamento das organizações considerado como sendo amplamente determinado pelo clima em que estão inseridas.
	Terceiro grupo	Governo e organização	Relacionada ao importante papel desempenhado pelas políticas governamentais, pois, apesar de a autonomia das organizações considerada, ressalta-se a habilidade do governo em influenciar as mesmas.
FAJNZYLBER (1998)	Espúria	Economia nacional	Considerada como sendo sustentada por fatores como os benefícios da manipulação da taxa de câmbio, subsídios às exportações, e a rentabilidade do mercado interno que sustentam as exportações.
	Autêntica	Economia nacional	Associada ao aumento da produtividade, o que só é obtido a partir da incorporação do progresso técnico.

AUTORES	TIPOLOGIAS EXISTENTES	ENFOQUE	FORMA DE ABORDAGEM DA COMPETITIVIDADE
PETTIGREW & WHIPP (1991)	1 - Microeconomistas e especialistas - OI teoria econômica	Estrutura de mercado	Associada a preços e quantidades, a competição é vista como mecanismo de ajustamento do sistema econômico.
	chamberlianos	Organização	Relacionada às capacidades singulares da organização, por que a competição ocorre entre organizações que possuem em aspectos-chave (como know-how, reputação, entre outros).
	organização industrial (OI)	Organização e indústria	Associada ao relacionamento entre a organização e a indústria inserida.
	schumpeterianos	Organização e mercado	A incerteza e a instabilidade são as idéias básicas da visão da competitividade é associada à mudança técnica, às variações nos esforços de vendas.
	2 - Nova competição	Organização	Associada à estratégia direcionada à tecnologia.
a) Primeiro artigo	Organização e indústria	Relacionada à ação administrativa, considera-se que essa desencadeia mudanças na posição competitiva das organizações.	
b) Segundo artigo			
3 - Institucionalistas	Instituições sociais	Está associada não somente a transações mediadas por preços, também ao acesso às informações de uma série de instituições.	
4 - Debate demorado	Economia nacional, sociedade, governo e organizações	Relacionada com muitos fatores considerados como culpados da competitividade como: insatisfatórias taxas de investimento cultural, demanda enfraquecida, políticas governamentais culturais, entre outros.	
5 - Profetas de negócios	Organização	Associada a determinadas regras de excelência, como a adoção de determinados métodos de administração, a utilização de técnicas especializadas, a atenção ao marketing, entre outras.	

Fonte: Compilado de CHUDNOVSKY (1990), MÜLLER (1996) e BODINI, 2001.

Segundo MÜLLER (1996), as tipologias de competitividade, em geral, diferem pelo foco de atenção dos determinantes da competitividade, enquadrando-se em três tipos de abordagem: a peteriana, a porteriana<sup>4</sup> e a contextual<sup>5</sup>. A principal diferença entre as três abordagens é o foco utilizado na busca de competitividade: a abordagem peteriana relaciona a competitividade a **fatores internos** à organização; a abordagem porteriana associa ao **meio ambiente** (fatores externos); e a abordagem contextual considera tanto os fatores internos como os fatores externos.

Pode-se considerar como o enfoque peteriano os trabalhos de Peters & Waterman Jr. (1993), Hussey (1988), Pettigrew & Whipp (1991), Rummler & Blanche (1994), Lawler (1992) entre outros. Os trabalhos de Porter (1986), Hussey (1988), Austin (1990), Pettigrew & Whipp (1991) e Porter (1992) são alguns exemplos de enfoques porterianos.

Já a abordagem contextual possui um enfoque mais amplo que as outras abordagens, contemplando tanto fatores internos à organização quanto aqueles relacionados ao meio ambiente em que a firma está inserida. O diferencial de competitividade se traduz pela habilidade de lidar com todo o contexto, que envolve: recursos humanos, matéria-prima, tecnologia, processos, sistemas de governança, governo, mercado consumidor, fornecedores, concorrentes, mudanças no mercado, entre outros. As principais abordagens contextuais foram instituídas por Pettigrew & Whipp (1991), Machado (1993), Mello (1993), Wilkinson (1993), Castro (1993), Coutinho & Ferraz (1995), entre outros. A abordagem de Pettigrew &

---

<sup>4</sup> As terminologias “autores peterianos” e “autores porterianos” são sugeridas originalmente por MINTZBERG (1990).

<sup>5</sup> A denominação de abordagem contextual tem sua origem em PETTIGREW e WHIPP (1991), que abordam o contexto como uma das dimensões da mudança organizacional.

Whipp(1991) traz, de maneira marcante, a busca contínua da performance competitiva, sustentada e reforçada a cada passo, em nível nacional, setorial e organizacional, através do fator tempo, e alcançada pela capacidade da organização de identificar e compreender as forças competitivas existentes e suas mudanças constantes e rápidas. Os autores reforçam que é essencial o reconhecimento de que as organizações não competem somente entre si, mas também com estruturas e relações setoriais internas e externas, em que a competição e as mudanças estratégicas possuem uma mútua relação de ocorrência.

Os trabalhos realizados por Machado(1993), Mello(1993), Wilkinson(1993), Castro(1993), entre outros, trazem: abordagens da competitividade setorial e/ou em áreas específicas, por meio de estudos de padrões de concorrência e estratégias das empresas-líderes na economia mundial; competitividade da indústria no setor; propostas políticas; e indicadores. Além disso, deram origem ao trabalho "Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - (ECIB)", publicado por Coutinho & Ferraz, em 1995, e ao trabalho de Ferraz *et al.*, publicado em 1996.

Segundo Cunha (1993), o aumento da qualidade e da produtividade é alcançado por fatores internos como: **motivação dos recursos humanos e inovação tecnológica**. Nesse sentido, deve-se levar em consideração fatores externos à competitividade, como: **concorrentes atuais e potenciais, demanda, fornecedores, produtos substitutos, relações internacionais, questões nacionais** (governo), a **cultura**, possibilidades do **acaso, infra-estrutura e força da economia doméstica**.

Hamel & Prahalad (1995) sustentam que, na busca de competitividade, não basta uma empresa diminuir de tamanho e aumentar sua eficiência e rapidez. Ela precisa, antes de tudo, ser diferente, ser capaz de reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu se-

tor. Nesse contexto, é importante buscar a reestruturação do portfólio e *downsizing*, reengenharia de processos e melhoria contínua, reinvenção de setores e regeneração de estratégias.

Em um ambiente altamente dinâmico, faz-se necessário o monitoramento das condições de competitividade: “a transformação das ameaças de choques externos em oportunidades lucrativas de negócio depende da existência de um sistema de coordenação capaz de transmitir informações, estímulos e controles ao longo de toda a cadeia produtiva, a fim de viabilizar a nova estratégia” (FARINA *et al.*, 1997, p.146).

Segundo a CNI (2000),

as grandes mudanças na economia mundial vêm impondo a necessidade de as empresas se adaptarem aos novos paradigmas e entenderem que a competitividade é um alvo móvel e a inovação e a melhoria permanente dos padrões operacionais são condições primordiais para que uma empresa permaneça saudável e rentável no médio e longo prazo.

## **2 ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA**

A industrialização brasileira, fruto de necessidades advindas de fatores externos e internos, ocorreu de maneira relativamente tardia entre as duas grandes guerras mundiais. Com maior desenvolvimento na década de 50, em virtude da substituição das importações, a indústria brasileira foi desenvolvida com maciça importação de tecnologia, seguida de proteção do mercado nacional, por meio de legislações e barreiras tarifárias, o que, de certa forma, contribuiu para diminuir a busca por inovações, pois criou uma “despreocupação” quanto à importância dos investimentos em desenvolvimento e pesquisa.

A partir do final da década de 80, com a abertura

de mercado e a diferenciação dos mecanismos e da política industrial, ocorreram mudanças e adaptações profundas no Brasil ante a inserção competitiva. O processo de abertura em resposta às necessidades de globalização revelou toda a fragilidade da indústria nacional e as disfunções provocadas pela forte intervenção governamental no sentido de promover a industrialização no país. Os investimentos realizados em infra-estrutura não conseguiram repor a depreciação e o desgaste de bens e equipamentos. "Muitas das conseqüências eram antecipadas, pois o país cresceu, mas em falta de visão estratégica e integrada dos complexos componentes responsáveis pelas vantagens competitivas da indústria" (PENNA & MÔNACO, 1995, p.9).

A década de 90 trouxe uma crescente exposição da indústria nacional à competição internacional, desencadeando níveis maiores de desemprego, registrados até os dias de hoje. Em função disso, as empresas em meio a este novo contexto têm buscado ajustes nos seus planos financeiro-patrimoniais e redução do endividamento, sofrendo, em contrapartida, a redução da produção e da demanda, com crescentes ganhos não-operacionais, e necessitam de reestruturações na produção, com ações (COUTINHO & FERRAZ, 1995) como: concentração de esforços de produção em produtos competitivos no mercado; otimização das atividades internas das empresas; terceirização de atividades-suporte; reestruturação dos processos produtivos, com diminuição de postos de trabalho; algumas inovações tecnológicas no processo; implementação de programas de qualidade; e participação do empregado em pequenas decisões.

As defasagens tecnológica, técnica e organizacional das empresas não se constituem nos únicos fatores relevantes da falta de competitividade das indústrias nacionais; observam-se também as deficiências da estrutura industrial, os fatores sistêmicos e a defasagem da estrutura empresarial brasileira, os quais tendem a se agravar com o aumento de crises, surtindo maior descentralização

do capital e atraso organizacional e na qualidade das estratégias empresariais.

A essas deficiências somam-se outras de cunho social e educacional. Os produtos nacionais não conseguem alcançar credibilidade com a difusão de qualidade, produtividade e progresso técnico ao longo das cadeias produtivas. Ainda, os recursos humanos não preenchem os requisitos desejados para os novos processos produtivos; deficiências de crédito e de financiamento de longo prazo e o enfraquecimento do Estado provocado pela crise fiscal e financeira dificultam a retomada do crescimento econômico e a busca da competitividade nacional.

Segundo Baumann (1996), o processo de globalização pode ser visto sob diferentes perspectivas, com foco estritamente financeiro, comercial, produtivo, institucional e em relação à política econômica.

A visão estritamente **financeira** pode ser caracterizada por: (a) aumento do volume de recursos; (b) aumento na velocidade de circulação dos recursos; e (c) interação do volume de recursos com a velocidade da circulação dos recursos sobre as diversas economias. Isso tanto pode representar ganhos quanto perdas para o país, considerando-se, de um lado, as regulamentações nacionais e, de outro, os temores que possam alimentar movimentos especulativos em grandes proporções, aumentando o risco para a economia interna.

Na visão **comercial**, a globalização se apresenta na crescente homogeneização da estrutura de demandas e, conseqüentemente, de ofertas, podendo representar ganhos de escala, unificação de técnicas produtivas e administrativas, e a redução do ciclo de vida do produto, mudando concomitantemente o patamar de concorrências em termos de produtos para competição em tecnologia de processos (SVETLICIC, 1993, citado por BAUMANN, 1996). Necessita-se, dessa forma, de maiores investimentos em pesquisa e tecnologia, sobretudo no desen-

volvimento de processos e produtos. Mais freqüentemente, as empresas precisam conhecer "o que diz o seu cliente", "quais suas necessidades" e conhecer de forma sempre atualizada o movimento do mercado e de seus concorrentes, distribuídos mundialmente.

A visão voltada para o setor **produtivo** mostra que os sistemas de produção apresentam características convergentes em diversos países e economias (quanto ao tipo de técnicas produtivas, de estratégias de administração, de métodos de produção, do uso de tecnologias e outros). O efeito da globalização a partir desta análise não é consenso entre os autores que se polarizam nas posições de que a globalização pode estimular a formação de oligopólios na economia mundial; em oposição à primeira idéia, alguns autores sugerem a tendência à concentração por empresa, e alguns, ainda, colocam que as empresas transacionais são as mais beneficiadas com a globalização (BAUMANN, 1996; OCDE, 1992; e UNCTAD, 1993).

A análise da globalização a partir da perspectiva **institucional** mostra a crescente semelhança em termos da configuração dos diversos sistemas nacionais, a aproximação entre a regulamentação e a legislação, os aparatos reguladores da concorrência, as preocupações com o meio ambiente, e outros. Isso vem tornando os países mais homogêneos e preocupados com a difusão de tecnologias.

Como última das perspectivas aqui abordadas diante da globalização, tem-se a visão **político-econômica** que, para alguns países, representa a perda da soberania econômica e política. É resultado de pressões na agenda das políticas nacionais por condicionantes externos (como, por exemplo, a determinação do salário mínimo para que seja mantida a relação câmbio/salário, políticas fiscais, ações de preservação do meio ambiente, uso de recursos naturais e outros). Ademais, os instrumentos convencionais de política econômica tornam-se inócuos (resultan-



do, por exemplo, em influxos de recursos externos sobre as políticas cambiais), e a discussão passa a contar com interesses e assuntos supranacionais associados ao meio ambiente, tributação ou bitributação, normas de produção, higiene, embalagem, conservação e distribuição.

A implantação do Plano Real, em 1994, veio se somar às mudanças ocorridas no plano internacional, representando para a população e para a indústria uma realidade desconhecida, em contraste com a inflação galopante do período anterior. A estabilidade econômica provocou de imediato uma fase de otimismo, com retomada gradual de investimentos para atender à demanda dos consumidores, voltando a circular no país capital estrangeiro, devido, sobretudo, à política de taxa de juros e aos programas de privatização. Houve um aumento generalizado no consumo, desde os produtos mais simples aos mais sofisticados, de alimentos a veículos, passando por eletrodomésticos, aparelhos de som e imagem.

A abertura de mercado e a redução das tarifas de importação permitiram a entrada de produtos importados a preços competitivos, obrigando a indústria nacional a se preocupar com a produtividade e a qualidade de seus produtos, adaptando-os aos novos padrões de consumo estabelecidos, que envolvem, além de qualidade, preços competitivos.

Baumann (1996), ao se referir à competitividade internacional, salienta que o termo assumiu múltiplos significados, mas que, em geral, é associado ao preço dos produtos exportados ou ao saldo da balança comercial; muitas vezes, serve para indicar o dinamismo inovador da economia na criação de bens de consumo ou técnicas produtivas, ou a qualidade dos bens oferecidos no mercado, ou ainda, simplesmente, representa o ritmo de crescimento do país.

No ECIB é apresentada a noção de competitividade com base em duas abordagens:

- competitividade sistêmica: em que o desempenho empresarial é determinado por fatores exógenos às empresas e à estrutura industrial na qual a empresa se encontra inserida; e
- competitividade empresarial: em que a competitividade consiste na capacidade da empresa de formular e colocar em prática estratégias competitivas que assegurem, em longo prazo, uma posição sustentável no mercado de atuação dessa empresa (COUTINHO & FERRAZ, 1995).

Com a abertura de mercado e, principalmente, com a desregulamentação, a gama de possibilidades e de estratégias empresariais amplia-se, e os sistemas agroindustriais tendem a sofrer um processo de diferenciação, que varia conforme o setor e as particularidades regionais e geográficas. Exemplos dessas diferenciações são a formação de *blends* e de produtos específicos ligados a determinadas regiões (por exemplo, preparo de massa para bolo, queijo de Minas, uso da erva-mate para chimarrão, chás e refrigerantes e outros).

## **2.1 Fatores de Competitividade na Agroindústria**

A competitividade de um setor, quando comparada internacionalmente, não se deve somente a uma empresa ou mesmo a um conjunto de empresas do setor, mas a todo um sistema produtivo, organizacional e social. Nesse sentido, a empresa é importante, mas dependente de outros fatores vigentes, como o sistema financeiro, o sistema educacional, a infra-estrutura, o desenvolvimento tecnológico, as relações administrativas/trabalhistas e o envolvimento e preocupações do Estado.

Não se pode estimar os níveis de competitividade por meio de indicadores simples, que levem em consideração somente índices de produção, produtividade, preços, rentabilidade e exportações, que são úteis para se

ter uma visão geral das condições de competitividade no setor e na economia. Em relação a essa discussão, Araújo Jr. (1996, p.81) considera que “uma economia é competitiva na produção de uma determinada mercadoria quando consegue pelo menos igualar os padrões de eficiência vigentes no restante do mundo quanto à utilização de recursos e à qualidade do bem”.

Em setores particulares da produção e da indústria, como é o caso da agroindústria, de modo geral, não existem fatores de comparação que referendam os níveis internacionais de competitividade no setor. As experiências brasileiras no estudo da competitividade são recentes, podendo-se ressaltar os seguintes trabalhos: Leiva(1994) - competitividade de setores industriais em termos internacionais; Jank (1996) - a competitividade do *agribusiness* brasileiro no setor de carnes; estudos realizados pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) como o de Prospecção de Demandas Tecnológicas (EMBRAPA, 1995); trabalhos publicados pela EMBRAPA e Conselho Nacional Científico e Tecnológico (CNPQ) como o que trata da competitividade do agronegócio e do desenvolvimento regional do Brasil, organizado por Haddad *et al.* (1999); Boteon (1998) - mercado interno de frutas cítricas; Castro (1993) - competitividade na indústria de óleos vegetais; Antoni (1999), Beltrão *et al.* (1998) – competitividade na indústria ervateira do Rio Grande do Sul; Mazuchowski & Rücker (1993, 1997 e 1998) - competitividade na indústria ervateira; Müller (1993) - competitividade: agricultura e agroindústria; Zylbersztajn *et al.* (1993) – estudos sobre a agroindústria do café; e o modelo desenvolvido no “Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - ECIB” (COUTINHO & FERRAZ, 1995), abrangendo a indústria brasileira como um todo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a multiplicidade de análises em relação a conceitos como globalização, competitividade, indicadores de competitividade, não é de se surpreender que autores atribuam e utilizem em cada situação o conceito que melhor defina o ambiente e o foco em estudo. Talvez essa dificuldade de conceituar de forma satisfatória decorra de se tratar de fenômenos e medidas de grande magnitude e, no caso da globalização, sem precedentes.

De forma geral as abordagens de competitividade possuem a empresa com seu principal espaço de análise. No caso da agroindústria, a análise das empresas que compõem o sistema limita o estudo, pois existe todo um conjunto de especificidades inerentes que são diferentes da soma da competitividade das empresas do setor. Este conjunto de análise é a cadeia produtiva agroindustrial, onde existem ganhos de cooperação e coordenação eficiente em toda a sua extensão. O acompanhamento e o monitoramento da competitividade e das mudanças que ocorrem no mercado são feitos pelas empresas para compreender as causas do desempenho e possibilitar análises prospectivas (BONELLI *et al.*, 1994).

Para tanto, é importante conhecer os cenários que se vislumbram, as diferentes estratégias competitivas que podem ser adotadas e mesmo as que são adotadas pelas componentes das indústrias envolvidas.

## REFERÊNCIAS

ANTONI, V. L. A estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul. *Teoria e Evidência Econômica*, v. 7, n. 12, p. 49-68, maio 1999.

ARAUJO Jr, J. T. de. Concorrência, competitividade e política econômica. In: BAUMANN, R. (Org.) *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, SOBEET, 1996. p.75-86.

AUSTIN, J. E. *Managing in developing countries strategic analysis and operating techniques*. New York: Collier Macmillan, Canadá, 1990.

BAUMANN, R. (Org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, SOBEET, 1996. 292p.

BELTRÃO, L., HOEFLISCH, V. A., GUARANHA, J. M. R. *Estudo da cadeia produtiva da erva-mate no Estado do Rio Grande do Sul*. n. 1. Porto Alegre: FEPAGRO/Secretaria da Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, 1998. 51p.

BODINI, V. L. *Uso da análise estrutural prospectiva para a identificação de fatores condicionantes da competitividade na agroindústria brasileira*. Florianópolis, 2001. 141p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

BOTEON, M. Mercado interno de frutas cítricas. In: 1º SEMINÁRIO BRASILEIRO SOBRE A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, São Paulo, 1998. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 1998. p.1-13.

CAMPOS, N., FERRAZ, J. C. *Uma discussão sobre o padrão de concorrência no complexo eletrônico brasileiro*. Textos para Discussão n. 276. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/Instituto de Economia Industrial. 1992. 26p.

CASTRO, A. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade na indústria de óleos vegetais*. Nota técnica setorial do complexo agroindustrial. MCT/FINEP/PADCT, Campinas, 1993. 141p.

CHUDNOVSKY, D. *La competitividad internacional: principales cuestiones*. Montevideo: CEIPOS/Montevideo, 1990. (Mimeo).

CNI - Confederação Nacional da Indústria [on-line]. Disponível na internet via <http://www.cni.org.br/produtos/publ/qpib.htm>, arquivo capturado em 15 fev. 2000.

COUTINHO, L., FERRAZ, J. C. (Coord.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3. ed. Campinas:

Papirus/Unicamp, 1995. 510 p.

CUNHA, C. J. C. de Almeida. (palestra) In: SEMINÁRIO REGIONAL DE COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL, Florianópolis, jun. 1993. *Anais...* Florianópolis: Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE). 1993. p. 17-21

EMBRAPA. *Prospecção de demandas tecnológicas*. Brasília: Manual metodológico para o SNPA, mar. 1995. 82 p.

FARINA, E. M. M. Q., AZEVEDO, P. F. de, SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. 286p.

FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. *Made in Brasil: desafios competitivos para indústrias*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 386p.

HADDAD, P. R. *et al.* *A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil: Estudo de clusters*. Brasília: CNPq/EMBRAPA, 1999. 265p.

HAGUENAUER, Lia. *Competitividade: conceitos e medidas*. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Textos para Discussão n. 211. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/Instituto de Economia Industrial, ago. 1989. 38p.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HUSSEY, D. E. *Management training and corporate strategy: How to improve competitive performance*. New York: Pergamon Press, 1988.

JANK, M. S. *Competitividade do agrobussines brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema de carnes*. São Paulo, 1996. 195p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

KÜPFER, D. *Padrão de concorrência e competitividade*.

Textos para Discussão n. 265. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/Instituto de Economia Industrial, 1991. 32p.

LANDAU, R. *Technology, capital formation and U.S. competitiveness*. International Productivity and Competitiveness, edited by Bert G. Hickman. New York: Oxford University Press, 1992.

LEITE, A. L. S. *Concentração e desempenho competitivo no complexo industrial de papel e celulose 1987-1996*. Florianópolis, 1998. 99p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

LEIVA, R. Z. *Em busca de uma metodologia de avaliação da competitividade internacional em setores industriais*. São Paulo, 1994. 205p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

MACHADO, J. B. M. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: potencialidades e implicações no Mercosul: proteção, competitividade e integração*. Nota técnica temática do bloco "condicionantes internacionais da competitividade". MCT/FINEP/PADCT, Campinas, 1993. 72p.

MAZUCHOWSKI, J. Z., RÜCKER, N. G. *Diagnóstico e alternativas para a erva-mate*. Curitiba: SEAB/PR, 1993. 141p.

\_\_\_\_\_. *Diagnóstico e demandas atuais da cadeia produtiva da erva-mate* (Projeto). Curitiba: SEAB/PR, EMATER/PR, 1998. 120p.

\_\_\_\_\_. *Erva-mate prospecção tecnológica da cadeia produtiva*. Curitiba: SEAB/PR, 1997. 23p.

MELLO, M. T. L. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: regimes de apropriabilidade da inovação tecnológica e competitividade*. Nota técnica temática do bloco "Determinantes de natureza regulatória da competitividade". MCT/FINEP/PADCT, Campinas, 1993. 75p.

MÜLLER, Geraldo. *Competitividade: agricultura e agroindústria*. Seminário SAA-SP, set. 1993. 14p. (Mimeo).

MÜLLER, Gisela R. *Proposição de um modelo de análise de competitividade organizacional com base no valor: aplicação no setor de cerâmica para revestimentos*. Florianópolis, 1996. 135p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

OCDE. *Technology and the economy: the key relationships*. Paris, 1992.

PENNA, J. C., MÔNACO, L. C. Preâmbulo. In: COUTINHO, L., FERRAZ, J. C. (Coord.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3. ed. Campinas: Papyrus/Unicamp, 1995, p. 9-14.

PETERS, T. J., WATERMAN Jr. R. H. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo: Harper Row do Brasil, 1983. 351p.

PETTIGREW, A., WHIPP, R. *Managing change for competitive success*. Massachusetts, 1991.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

\_\_\_\_\_. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p.

RUMMLER, G. A., BRACHE, A. P. *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 263p.

TYSON. L. A. *Who's bashing whom: trade conflict in high technology industries*. Washington D.C.: Institute for International Economics, 1993.



UNCTAD. *Globalization and regionalization in the 1980s and 1990s*. Development, International Corporation, (9)16, june 1993.

WILKINSON, J. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade na indústria de laticínios*. Nota técnica setorial do complexo agroindustrial. MCT/FINEP/PADCT, Campinas, 1993. 78p.

ZYLBERSZTAJN, D., FARINA, E. M. M. Q., SANTOS, R. C. *O sistema agroindustrial do café: um estudo*. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 277p.

# **O CONCEITO MULTIDIMENSIONAL E DINÂMICO DE COMPETITIVIDADE: UMA DISCUSSÃO SOB A PERSPECTIVA DE DIFERENTES CORRENTES TEÓRICAS <sup>1</sup>**

*Begnis, Heron S. M.<sup>2</sup>  
Estivalete, Vania de Fátima Barros<sup>3</sup>  
Martinelli, Jr. Orlando<sup>4</sup>*

## **INTRODUÇÃO**

As organizações empresariais estão inseridas em um cenário de crescente competitividade, o que as obriga a buscar meios e ações estratégicas que permitam garantir a sua sobrevivência e continuidade. Desta forma, discutir as diferentes correntes que abordam o tema competitividade torna-se relevante em função das transformações e desafios que lhes são impostos. A competitividade, apesar de ser um termo muito utilizado na literatura, ainda é um conceito em construção que apresenta uma diversidade de entendimentos e indefinições mostrando-se, muitas vezes, difuso e incompleto. A discussão proposta neste artigo não tem por finalidade a construção de uma definição própria do que vem a ser competitividade, nem simplificar a sua definição, mas, demonstrar as diversas correntes teóricas produzidas com o intuito de proporcionar novos debates e

---

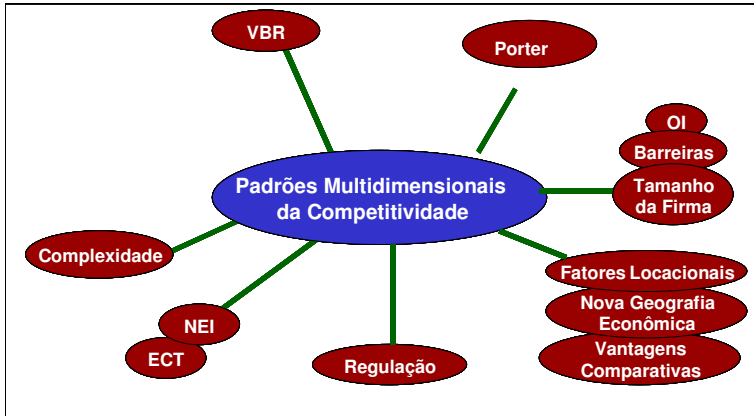
<sup>1</sup> Artigo apresentado na Assembléia Anual do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Santiago do Chile, 2005.

<sup>2</sup> Mestre em Economia Rural e Doutor em Agronegócios. Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. heron@unisc.br

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia de Produção e Doutora em Agronegócios. Professora da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

<sup>4</sup> Mestre e Doutor em Economia. Professor da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

reflexões e apresentar as inter-relações e complementaridades existentes em relação a este conceito. Diante disso, o questionamento que motivou a realização deste capítulo é: *de que forma os elementos dinâmicos da concorrência são tratados pelas diferentes correntes teóricas que abordam o tema competitividade?*



**Figura 01** – Padrões Multidimensionais da Competitividade

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, procura-se promover uma discussão do tema competitividade sob a perspectiva de diferentes correntes teóricas, estabelecendo inter-relações de forma a realçar a multidimensionalidade deste conceito. A Figura 01 procura ilustrar o esquema teórico que será desenvolvido neste estudo.

Apresentadas essas idéias iniciais, este capítulo inicia apresentando algumas considerações sobre a necessidade de analisar os elementos complexos das realidades dinâmicas do mundo pós-moderno. Assim, foram trabalhados os conceitos sobre competitividade presentes nas abordagens da Visão Baseada em Recursos, da Organização Industrial, das construções de Michael Porter, da Nova Economia Institucional e de um resgate das questões

sobre vantagens comparativas, no sentido de salientar a dimensão internacional da competitividade. Por fim, destacam-se os condicionantes da competitividade e os argumentos finais deste capítulo.

## **1 COMPLEXIDADE E DINÂMICA DO AMBIENTE COMPETITIVO**

Segundo Lowendahl & Revang (1998), a sociedade vive numa fase de transição, passando de uma sociedade industrial ou moderna, para uma pós-industrial ou pós-moderna. Esses autores apontam algumas tendências desta sociedade em transição: globalização dos mercados e a internacionalização ou transnacionalização das firmas, aumento da instabilidade em virtude das rápidas mudanças, um ritmo mais acelerado no campo da produção e distribuição do conhecimento assim como significativas inovações tecnológicas, principalmente no campo da computação e das comunicações. Para Lowendahl & Revang (1998), essas tendências manifestam-se em nível individual, principalmente no que tange às mudanças contínuas no conhecimento e na comunicação, criando-se padrões de consumo nos quais produtores são forçados a tornar-se muito mais sujeitos às crescentes e diversificadas necessidades dos consumidores (*customer-driven production*).

A complexidade deste mundo pós-moderno afeta igualmente indivíduos e organizações. Esta rede complexa de transformações, na visão de Lowendahl & Revang (1998), representam importantes implicações para as empresas, tanto em termos de formas organizacionais como em termos de gestão estratégica. Nessa linha de argumentação, pode-se acrescentar que, frente a este ambiente complexo e em mutação, a questão da competitividade das firmas tem seu caráter multidimensional e dinâmico ressaltado.

*In situations where technology and knowledge*

*change rapidly and industries are being transformed, such as the 'media integration' of computer, communication, printing, and film industry, environments are not only dynamic but complex (LOWENDAHL & REVANG, 1998, p. 758).*

Lowendahl & Revang (1998) argumentam que este quadro requer organizações flexíveis com um vasta disponibilidade de recursos capazes de serem empregados para a geração de bens e serviços ajustados às demandas individuais. No curto prazo, esses autores visualizam a passagem de um modo de produção baseado em bens físicos (maquinaria de produção) e consumidores "invisíveis" (mercados de massa) para bens invisíveis (competência e criatividade) e uma clientela visível (consumidores individuais com demandas particulares). Esse quadro, descrito por Lowendahl & Revang (1998), mostra que o conhecimento deve ser visto como uma importante dimensão, dentre as tantas a serem consideradas quando da análise da competitividade das organizações inseridas no contexto complexo e dinâmico das sociedades pós-industriais. Isso significa que a análise da competitividade, envolvendo necessariamente um conjunto multidimensional de conhecimentos.

## **2 COMPETITIVIDADE: UM CONCEITO MULTIDIMENSIONAL**

Competitividade é um atributo das organizações e, na medida em que essas evoluem, suas características também se modificam. Tal como uma espiral, a competitividade dá condições à evolução das organizações, assim como essa evolução influencia diretamente os atributos organizacionais que determinam sua competitividade. Aparentemente isso pode ser visto como uma tautologia, porém aqui reside mais uma dimensão do termo competitividade, o seja, seu caráter dinâmico e dependente da evolução das organizações.

Nessa direção, procurando explicar como e por que as organizações evoluem, Van de Ven & Poole (1985)

identificam quatro grupos de teorias nas quais esse processo evolutivo é visto como um ciclo diferente de eventos de mudança que são governados por um mecanismo gerador ("motor"). Essas abordagens podem ser assim sintetizadas: - **Modelo do ciclo de vida:** entende o processo de mudança como uma progressiva seqüência de estágios, havendo, portanto, uma espécie de programa lógico, natural ou institucional que prescreve o conteúdo específico destes estágios; - **Modelo teleológico:** vê o desenvolvimento como ciclo de formulação de objetivos, implantação, avaliação e modificação com base no que foi aprendido pela entidade. A seqüência deste ciclo emerge através da construção social intencionada entre indivíduos numa entidade; - **Modelo dialético:** a evolução das organizações emerge dos conflitos. A confrontação e o conflito entre entidades oponentes geram um ciclo evolutivo dialético; - **Modelo Evolucionário:** mais diretamente identificável com o conceito de competitividade, esta abordagem teórica vê o desenvolvimento das organizações como sendo oriundo da seqüência repetitiva da variação, seleção e retenção de eventos entre entidades de uma dada população. Ou seja, a competição por recursos escassos entre entidades gera o ciclo evolucionário.

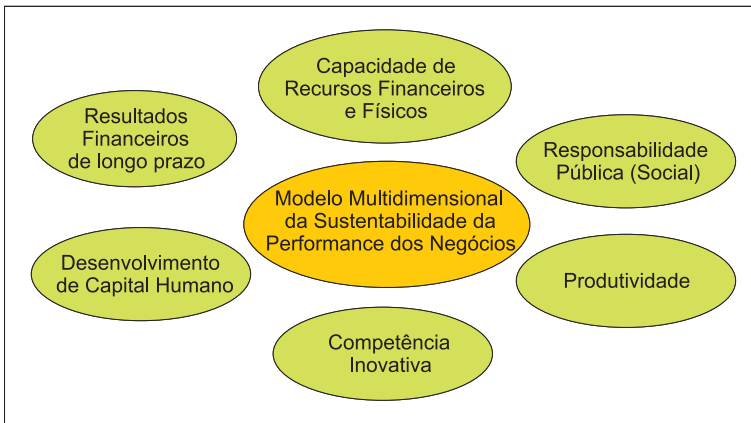
Van de Ven & Poole (1985) ainda destacam que a evolução das organizações pode ser estudada por dois diferentes ângulos. Do ângulo interno, o desenvolvimento de uma entidade organizacional individual se dá pelo exame de seus processos históricos de mudança, adaptação e replicação. Do ângulo externo, o processo de desenvolvimento é visto através dos relacionamentos entre as diversas entidades organizacionais para se entender os processos ecológicos de competição, cooperação, conflito e outras formas de interação. Assim, reforça-se o caráter multidimensional da competitividade ao se estabelecer um ciclo dinâmico de dependência entre as características próprias das organizações e a sua evolução.

As características que envolvem as organizações requerem um referencial teórico mais elaborado que con-

sidere seu caráter multidimensional e evolutivo (dinâmico). Nesse sentido, abordagens, tal como o enfoque econômico tradicional que apregoa que a mão invisível da competição gera eficiência econômica, tornam-se inadequadas. Segundo esse paradigma, a concorrência entre os agentes econômicos traz como consequência a ótima distribuição dos recursos escassos, promove a inovação e o empreendedorismo e a redução de custos de transação. Porém, esse enfoque tradicional enfatiza apenas a relação existente entre combinação ótima de fatores físicos e resultados econômicos obtidos.

No entanto, como defendem Lado, Boyd e Hanlon (1997), a performance das firmas vai além da combinação ótima de insumos, decisões unilaterais e de suas condições internas. As vantagens competitivas (eficiências) das firmas estão sujeitas a fatores ambientais, destacando-se a sua posição vantajosa na indústria e o desenvolvimento de competências centrais.

Assim, a performance de um negócio em particular (vantagem competitiva ou, em outros termos, competitividade) se determina de forma multidimensional. Segundo Lado, Boyd e Hanlon (1997), essa performance organizacional depende de múltiplas dimensões que compreendem fatores como a formação e o desenvolvimento do capital humano, a capacidade de inovar, o nível de produtividade, entre outros (Figura 02).



**Figura 02** - Modelo Multidimensional da Sustentabilidade da Performance dos Negócios

Fonte: Baseado em LADO, A. Augustine; BOYD, Nancy G. and HANLON, Susan C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

Já Baptista (2000) entende o conceito de competitividade como uma extensão do conceito de concorrência e, para isso, recupera o conceito de Schumpeter (1982) associando à idéia de inovação. Já Possas (1993, p.196) adota uma definição genérica de competitividade ao mencionar que "ser competitivo é ter condições de alcançar bons resultados no processo de concorrência" e pode ser aplicável tanto no nível da firma, do setor industrial como do País.

Com base no exposto, face à diversidade de entendimentos existentes, optou-se por apresentar uma discussão sobre competitividade sob a perspectiva de diferentes correntes teóricas. Optou-se por iniciar o debate teórico tratando-se da abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) por focalizar internamente a firma e seus recursos como fonte de vantagem competitiva.



### **3 A ABORDAGEM DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

A discussão sobre a origem das vantagens competitivas ocupa posição central no debate sobre estratégia empresarial e acaba reforçando o caráter multidimensional do conceito de competitividade. Um exemplo dessas discussões se dá entre a análise tipicamente porteriana (termo alusivo a Michael Porter) e a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), cuja origem se encontra nos trabalhos de Jay. B. Barney.

Frente a essa última corrente, a competitividade de uma organização tem como origem a posse de recursos específicos, cujo valor estratégico (fonte de vantagem competitiva sustentável) é determinado por quatro atributos: valor, raridade, inimitabilidade e orientação organizacional. Mesmo dentro dessa perspectiva, novas dimensões do termo competitividade emergem ao se considerar que a fonte de uma vantagem competitiva sustentável, mais do que dependente da posse de recursos especializados, reside na interação entre esses recursos. Nesse sentido, Black e Boal (1994) argumentam que recursos podem ser vistos com um arranjo ou rede de fatores e isso significa que devem existir relações específicas entre os fatores. O conjunto único de recursos de uma organização é o resultado de relacionamentos dentro e entre os níveis de fatores, recursos e competências, sendo interdependentes e criando sinergias.

Black e Boal (1994) então identificam cinco dimensões associadas aos recursos estratégicos: transacionabilidade e apropriabilidade enquanto dimensões inerentes ao próprio recurso; e redes; substitutos e a capacidade de estabelecimento de relacionamentos compensatórios, de melhoria ou de supressão, como dimensões próprias das redes de relacionamentos de recursos. Desse modo, a base de uma vantagem competitiva sustentável localiza-se no resultado de combinações específicas de um fator em particular em relação a essas cinco dimensões.

Reforçando, então, a multidimensionalidade da competitividade, Black e Boal (1994) concluem que o valor de um recurso, em termos estratégicos para a determinação de uma vantagem competitiva sustentável, não pode ser determinado de forma individual, mas pela totalidade de seu conjunto.

A VBR está alinhada com as teorias que compõem o paradigma de economia das organizações e com a teoria de agência porque o desenvolvimento de recursos da firma é influenciado pela minimização dos custos da agência. Também está relacionada com os direitos de propriedade desde que os mesmos produzam recursos valiosos. Também possível afirmar que a VBR está relacionada ainda com a ECT porque as combinações de recursos são influenciadas pela economia dos custos de transação e é complementar ao paradigma de estrutura-conduta-desempenho da organização industrial. Enquanto a literatura de organização industrial focaliza indústria e mercados (externamente), a VBR está focada no ambiente interno da firma e em seus recursos.

Barney (1991) destaca que os recursos devem exibir as seguintes características para tornar-se fonte de vantagem competitiva: a) potencial para criação de valor, ou seja, devem explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente; b) ser raros (escassos) entre os competidores atuais e potenciais da empresa; c) ser imperfeitamente imitáveis; e d) ser imperfeitamente insubstituíveis. Ao considerarmos essas características, percebe-se algumas diferenças em relação às apresentadas por Grant (1991). Para esse autor, os recursos devem ser: a) duráveis, no sentido de não se tornarem rapidamente obsoletos; b) não transparentes, ou seja, não imitáveis pelos concorrentes; c) não transferíveis em termos de aquisição pelo mercado; e d) não replicáveis através de desenvolvimento interno.

Com base no exposto, torna-se relevante a compreensão e identificação dos fatores condicionantes para

avaliação dos recursos de uma empresa, no sentido de direcionar o seu foco de excelência com base nas competências e capacitações existentes como fonte de sustentação competitiva.

#### **4 DA ECONOMIA NEOCLÁSSICA AO MODELO PORTERIANO**

Por muito tempo a ciência econômica praticamente ignorou a idéia de competitividade ao estabelecer suas bases nos pressupostos neoclássicos da concorrência perfeita. Para Vansconcelos e Cyrino (2000) essa concepção neoclássica da economia considera a vantagem competitiva como "um acidente", ou seja, uma imperfeição temporária do funcionamento dos mercados. Nesse sentido, qualquer vantagem ou lucro acima do normal seria rapidamente dissipado pela mão invisível das forças da concorrência perfeita. Nesse contexto, a firma é tratada como um ator individual sem qualquer autonomia de decisão, respondendo apenas aos mecanismos de preços e envolta num ambiente de mercado tipicamente walrasiano.

Vansconcelos e Cyrino (2000) reforçam que, nesse modelo, elementos como a especificidade de ativos, as particularidades tecnológicas e as interações organizacionais não são considerados. A firma neoclássica opera em um ambiente onde a tecnologia e o *know-how* são dados e se difundem de forma perfeitamente fluida, de modo que não faz sentido falar em competitividade, estratégia e planejamento. Mas, a partir dos anos de 1970, passa a abordar a questão da competitividade empregando enfoques conceituais diferentes, o que ficou conhecido por Nova Economia Industrial. Ainda segundo Vansconcelos e Cyrino (2000), esses enfoques podem ser divididos em dois eixos principais: um voltado às questões do ambiente no qual as firmas se inserem e outro procurando estabelecer um vínculo entre as características internas das organizações e sua performance (Figura 03).

<p>A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).</p> <p>A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.</p>	<p>1 – Análise estrutural da indústria Organização industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)</p>	<p>3 – Processos de Mercado Escola Austríaca (Hayeck, Schumpeter)</p>
	<p>2 – Recursos e Competências Teoria dos Recursos</p>	<p>4 – Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas</p>
	<p>Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura</p>	<p>Processos de mercado (market process) Dinâmica: mudança e incerteza</p>

**Figura 03** - As Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva

Fonte: VASCONCELOS, Flávio C. e CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez., 2000., p. 23.

Para Vansconcelos e Cyrino (2000), o primeiro grupo de teorias, que colocam as vantagens competitivas como um atributo do posicionamento das firmas nos mercados, argumenta que essas vantagens decorrem da própria estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado. No segundo grupo estão as teorias que consideram que as vantagens competitivas derivam inicialmente das características internas das firmas.

Conforme a classificação proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esse primeiro grupo de teorias sobre estratégia e vantagens competitivas recebe a designação de “Escola do Posicionamento” e seu principal expoente é Michael Porter, cuja análise está muito próxima dos elementos característicos da nova organização industrial. Essa observação se evidencia por duas razões. Primeiro, porque a análise de Porter tem como unidade de análise a indústria e não a firma individual, tal como nos estudos seminais dessa corrente (Mason e Bain). Segundo, porque Porter(1986), ao colocar no centro de sua análise o posicionamento da firma dentro da estrutura organizacional como determinante de seu sucesso,

apresenta o mesmo sentido causal encontrado no tradicional paradigma Estrutura – Conduta – Desempenho.

#### **4.1 Organização Industrial e Determinantes da Competitividade**

O comportamento das empresas a partir da realidade dos mercados imperfeitos determinou a necessidade de estudos em profundidade sobre o tema da organização industrial. Como resultado desse esforço está o paradigma conhecido como Estrutura – Conduta – Desempenho, proposto por uma corrente denominada de Organização Industrial ou Nova Economia Industrial. Esta abordagem considera que a estrutura da concorrência numa determinada indústria é dada às empresas que, por sua vez, estabelecem sua conduta (estratégias) conforme os padrões da concorrência. Por conseguinte, os resultados, ou os desempenhos, de cada empresa em particular dependem da forma como ela percebe e interpreta as condições estruturais do mercado e, com base nessas, define sua conduta. De uma forma mais ampla, o conceito de competitividade está relacionado à capacidade de as organizações adequarem-se às mudanças no ambiente em que se inserem.

Para Coutinho e Ferraz (1994), com uma posição teórica marcadamente vinculada ao paradigma da Estrutura-Conduta-Desempenho, as organizações, quando em busca de um modelo de competitividade, são condicionadas por fatores estruturais, sistêmicos e gerenciais. Os fatores sistêmicos podem ser classificados de várias formas, como, por exemplo, fatores macroeconômicos (taxas de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros), fatores político-institucionais (políticas tributária e tarifária, regras e apoio ao risco tecnológico), entre outros.

Os fatores estruturais, segundo Coutinho e Ferraz (1994), são aqueles que não podem ser inteiramente controlados pela empresa e que caracterizam o ambiente competitivo na qual essa se insere. Fazem parte desse

grupo as características dos mercados consumidores, a configuração do setor no qual a empresa atua e o próprio nível de concorrência. Por fim, pode-se avaliar a concorrência, no que tange aos seus aspectos estruturais, conforme as regras que definem condutas e estratégias empresariais, assim como suas relações com consumidores, meio ambiente e competidores. Também o sistema fiscal e tributário, as práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção (inclusive propriedade intelectual) representam importantes condicionantes estruturais da competitividade. Já os fatores internos à empresa são aqueles que estão sob sua esfera de decisão e através dos quais a organização procura se diferenciar de seus competidores. Nesses fatores, incluem-se os estoques de recursos acumulados pela empresa, as vantagens competitivas que possuem e a sua capacidade de ampliá-las. Pode-se exemplificar esses fatores citando, entre outros, a capacitação tecnológica e produtiva, a qualidade e a produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificações (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

Esse conjunto complexo de fatores apresentados por Coutinho e Ferraz (1994) demonstra que as múltiplas conjunções ambientais colaboram no sentido de reforçar a noção de competitividade enquanto um conceito multidimensional. Ou seja, os fatores relevantes para o sucesso competitivo se localizam, segundo esses autores, em três dimensões: a própria firma, a estrutura do setor e os condicionantes institucionais e sistêmicos.

#### **4.2 As Cinco “Forças” Competitivas e o Diamante de Porter**

Uma das mais conhecidas formas de diagnosticar o conjunto de fatores condicionantes da competitividade de um negócio foi criada por Porter (1986), com a denominação de “Análise Estrutural da Indústria”. Porter (1986) identificou os fatores, cuja atuação em conjunto determinaria a lucratividade das empresas de uma determina-

da indústria, os quais passaram a ser chamados de “as cinco forças competitivas” de Porter: barreiras à entrada e à saída; rivalidade; substitutos; clientes e fornecedores. Essas cinco forças da concorrência, dentro da perspectiva deste capítulo, podem ser vistas como as cinco dimensões competitivas trabalhadas por Porter.

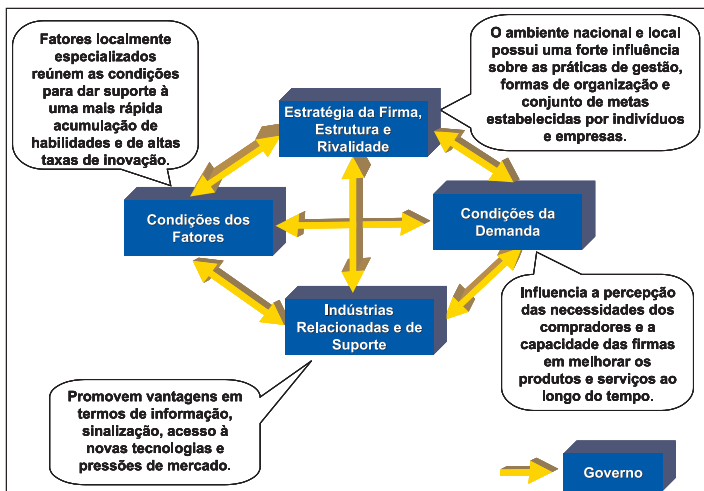
Dos cinco determinantes da competitividade, o “Poder de Negociação” parece ser o mais relevante. Se houver grandes barreiras de entrada, haverá poucos concorrentes, e com isso aumentará o poder de negociação. E se não houver produtos substitutos, o poder de negociação também vai melhorar ou até mesmo aumentar. A “Rivalidade” entre as empresas do mesmo negócio atua principalmente diferenciando a rentabilidade das empresas. Quando a rivalidade é alta, há uma tendência de que a melhor e a pior empresa apresentem grande diferença de rentabilidade. As barreiras de entrada e de saída complementam-se. As duas restringem o número total de empresas atuantes no negócio. As barreiras de entrada atuam mais nos períodos de crescimento do mercado, enquanto as barreiras de saída, nos períodos de crise, facilitando a diminuição do número de empresas concorrentes. Assim, entende-se que em uma empresa, na qual não se verificar um grande poder de negociação, o lucro que esta poderia gerar será transferido para os clientes, ou para os fornecedores, ou até mesmo para ambos.

Porém, a dificuldade de avaliar um negócio independe do tamanho das empresas. O que pode dificultar são as peculiaridades tecnológicas do produto. Para Porter (1989), a competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente às empresas. A organização mais eficaz será aquela que conseguir reunir as habilidades necessárias para transformar um grande número de pessoas em seus clientes, obtendo lucro e sobrevivendo num ambiente em que outras empresas estarão perseguindo esses mesmos objetivos. Nesse sentido, a competitividade, segundo Porter, é um critério extremamente importante de desempenho e está sujeita às

cinco dimensões/forças propostas por ele. A entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes são forças da competição que atuam sobre qualquer empresa que ofereça produtos ou serviços num mercado no qual essa empresa não seja a única a ofertá-los. De acordo com Porter (1989), o vigor das cinco forças competitivas é uma função de estrutura industrial, ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria. Assim, à medida em que a indústria se desenvolve, a estrutura industrial pode sofrer modificações, alterando também as forças da competitividade, reconhecendo, portanto o caráter dinâmico da competitividade.

Porter (1991) reconhece que a vantagem competitiva de uma organização pode derivar tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo a ela, como pode-se visualizar através da Figura 04. Quanto às origens internas, o problema não está em selecionar boas estratégias, mas em criar organizações flexíveis que aprendem e estão capacitadas a continuamente redefinir suas condutas. Então, o recurso crítico é a capacidade para o aprendizado e para a adaptação. Deste modo a origem de uma vantagem surge da habilidade de fazer boas escolhas estratégicas e implementá-las (PORTER, 1996). Do ponto de vista do ambiente externo, Porter (1991) argumenta que a verdadeira origem da vantagem competitiva pode ser o ambiente próximo ou local no qual a firma está baseada, mas adverte que as firmas de sucesso são aquelas que se desenvolvem e inovam na geração de valor, não apenas "em casa", mas em qualquer lugar. Reconhece, assim, que as condições determinadas pela dimensão do ambiente externo são importantes, porém não suficientes para explicar a competitividade de uma organização.





**Figura 04** – Determinantes Ambientais da Inovação e Re-configuração: O diamante de Porter

Fonte: Adaptado de PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 97, 1991.

Para Porter (1991), os aspectos do ambiente local constituem um sistema dinâmico. Esse caráter dinâmico do ambiente aparece de forma central nos processos da firma que dão suporte às vantagens competitivas. O efeito de um determinante depende do estado dos demais. O Diamante de Porter também ajuda a explicar as habilidades de uma nação para atrair fatores de produção, ao invés de considerar que as nações servem apenas como local onde estes fatores ocorrem. No entanto, é necessário considerar que o ambiente pode exercer importante pressão para o progresso das firmas, mas essas diferem nas suas respostas a eles. Além disso, as firmas também possuem uma considerável habilidade de influenciar o seu ambiente.

Em síntese, pode-se identificar as dimensões sobre as quais Porter (1991) procura estabelecer as origens das vantagens competitivas das organizações, como resultantes da criação de barreiras de entrada ou mobilida-

de, da coordenação superior das atividades dentro da empresa e do modo como as atividades se ajustam entre si e se reforçam mutuamente gerando vantagens competitivas sustentáveis.

## **5 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL**

A análise da competitividade das organizações empresariais envolve necessariamente a dimensão das estruturas de mercado. A compreensão dessas estruturas do mercado e das firmas que o compõe tem avançado rapidamente nos últimos 30 anos, principalmente com base nas proposições originais de Ronald H. Coase. A forma particular de entender as firmas marcou o pensamento econômico do século XX. No seu clássico artigo "*The Nature of the Firm*", publicado em 1937, Ronald Coase introduz na teoria econômica o conceito de custo de transação, revolucionando a forma como até então a ciência econômica tratava as unidades econômicas produtoras de bens e serviços: as firmas. Mais tarde, em 1960, Ronald Coase publica um novo artigo, "*The Problem of Social Cost*", ampliando sua noção de custos de transação para um ambiente mais amplo. Dentro desse novo enfoque, há um rompimento com a noção da economia neoclássica tradicional em considerar a firma simplesmente como uma função de produção. A firma passa a ser vista como uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos (formalmente explícitos ou não), ou seja, a firma se constitui de um "nexo de contratos". E essa relação se dá no ambiente do mercado, ampliando as dimensões de análise das firmas em direção aos relacionamentos que essa estabelece com fornecedores e clientes (transações).

Coase (1988) considera que esta abordagem traz um novo enfoque analítico ao considerar os arranjos institucionais que surgem. É o primeiro autor a discutir as unidades econômicas a partir desse enfoque. Mais tarde

os estudos de Ronald Coase inspiraram novos trabalhos, os quais convencionou-se chamar de "Nova Economia Institucional". Coase (1988) trabalhou temas que serviram de base para a compreensão de outros dois temas recorrentes na literatura econômica: a coordenação vertical da produção (limites da firma) e a organização da sua estrutura interna. Porém, mesmo que a abordagem proposta originalmente por esse autor tenha sido vista como uma crítica à tradicional abordagem neoclássica, um dos seus pilares teóricos manteve-se preservado: a noção de eficiência alocativa. Isso implica considerar que firmas mais eficientes (competitivas) são aquelas que empregam melhor os seus recursos não somente na geração do seu produto, mas também ao estabelecer transações com outras organizações e clientes.

Uma característica comum desse novo enfoque é o conceito de empresa como uma estrutura de governança. Williamson (1985 e 1996) argumenta que a abordagem da Economia dos Custos de Transação (ECT) adota uma orientação contratual e sustenta que qualquer tema que possa ser formulado como um problema contratual pode ser investigado em relação às vantagens em termos de economias dos custos de transação. Esses custos de transação estão definidos como o custo de funcionamento do sistema econômico e são influenciados por três características básicas das transações: frequência, risco ou incerteza e especificidade dos ativos.

Esse autor também argumenta que as instituições são criadas para que os direitos de propriedade sejam respeitados, pois à medida em que o arranjo institucional dá margem ao desenvolvimento de comportamentos oportunistas, os custos de transação tornam-se mais elevados do ponto de vista coletivo. Então, a existência desses custos de transação faz surgir a necessidade de instituições de apoio ao desenho e ao estabelecimento de garantias ao cumprimento dos contratos. Nesse universo da Nova Economia Institucional surgem as questões ligadas à competitividade das organizações, a qual

está intimamente relacionada com o estabelecimento de contratos que reduzam os custos de transação e da presença de instituições que possibilitem até mesmo a supressão dos contratos formais. As instituições para Williamson (1985, 1996 e 2000) são vistas como muito complexas, mas, sem dúvida, elas têm grande valor para a análise da competitividade, acrescentando pelo menos mais duas dimensões a esse conceito. Primeiro, a dimensão interna da firma enquanto organização que estabelece relações contratuais com seus próprios funcionários, acionistas, clientes e fornecedores. Segundo, no plano interorganizacional e no ambiente externo à firma as instituições passam a desempenhar papel preponderante enquanto promotoras da redução de custos de transação. Isso, por sua vez, tem implicações tanto na esfera da firma individual como em termos de competitividade entre regiões e países.

## **6 A DIMENSÃO INTRA E INTERNACIONAL DA COMPETITIVIDADE**

Representando uma corrente que se identifica por Nova Geografia Econômica, Krugman e Obstfeld (2001) resgatam a teoria ricardiana das vantagens comparativas para explicar os movimentos internacionais do comércio, defendendo a atualidade das suposições de David Ricardo com o argumento de que uma vantagem absoluta de produtividade de uma indústria não necessariamente se converte numa vantagem competitiva. Segundo esses autores, as vantagens competitivas de uma indústria não só dependem de sua produtividade relativa frente à indústria estrangeira, mas também dos custos relativos dos fatores de produção. Por exemplo, o salário em um dado país depende das produtividades relativas de outras indústrias.

As vantagens competitivas também podem ser oriundas de economias de escala, as quais podem ser internas ou externas às firmas. Conforme Krugman e Obstfeld (2001,

p.127),

*As **economias de escala externas** ocorrem quando o custo por unidade depende do tamanho da indústria, mas não necessariamente do tamanho de qualquer firma. As **economias de escala internas** ocorrem quando o custo por unidade depende do tamanho de uma firma individual, mas não necessariamente de toda a indústria.*

Nesse sentido, é possível que uma firma obtenha uma vantagem competitiva de custos como decorrente do aumento do tamanho da indústria. Nesse caso, está presente uma economia de escala externa à firma. De outro lado, as vantagens de custo podem derivar do crescimento da própria firma, operando-se nesse caso uma economia de escala interna.

As economias de escala externas e internas, segundo Krugman e Obstfeld (2001), implicam de forma diferente sobre a estrutura das indústrias. Quando predominam as economias externas de escala, a indústria se constituirá de várias firmas pequenas e estará mais próxima da forma perfeitamente competitiva. Já as economias internas de escala geram vantagens de custos para as grandes firmas, levando a uma estrutura de mercado imperfeitamente competitiva.

Krugman e Obstfeld (2001) também atribuem um papel forte das economias externas sobre tradição histórica, permitindo que padrões de especialização estabelecidos persistam mesmo quando não há vantagens comparativas. Por exemplo, a fabricação de relógios na Suíça e na Tailândia. Em síntese, esses autores reforçam as observações de que a competitividade de firmas, regiões ou países não depende apenas de situações dadas pelas disponibilidades de fatores, mas por um conjunto interdependente de variáveis que se inter-relacionam, definindo o nível de participação desses nos mercados.

Abordagem Teórica	Características Essenciais
Visão Baseada em Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A posse de recursos específicos é a fonte de vantagem competitiva sustentável e é determinado por quatro atributos: valor, raridade, inimitabilidade e orientação organizacional.</li> <li>▪ Mais do que a posse de recursos especializados, uma vantagem competitiva sustentável depende da interação entre estes recursos.</li> <li>▪ Cinco dimensões associadas aos recursos estratégicos: transacionabilidade e apropriabilidade, redes, substitutos e relacionamentos.</li> <li>▪ Duas dimensões como fonte de competitividade: a dimensão externa (ambiente que determina a estratégia da empresa) e a dimensão interna (ambiente construído através do desenvolvimento das competências e capacitações da firma).</li> </ul>
Economia Neoclássica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A vantagem competitiva é vista como “um acidente”.</li> <li>▪ Vantagens competitivas ou lucros acima do normal seriam dissipados pelas forças da concorrência.</li> <li>▪ A firma é tratada como um ator individual sem qualquer autonomia de decisão, respondendo apenas aos mecanismos de preços e envolta num ambiente de mercado perfeitamente competitivo.</li> <li>▪ Não são considerados elementos como a especificidade de ativos, as particularidades tecnológicas e as interações organizacionais.</li> </ul>
Nova Economia Industrial Organização Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tem como ponto inicial a constatação de que os mercados são imperfeitos.</li> <li>▪ A estrutura da concorrência numa determinada indústria é dada às empresas.</li> <li>▪ As empresas estabelecem sua conduta (estratégia) conforme os padrões da concorrência.</li> <li>▪ Baseia-se no Paradigma Estrutura – Conduta – Desempenho</li> <li>▪ O conceito de competitividade está relacionado à capacidade de as organizações adequarem -se às mudanças no ambiente em que se inserem.</li> <li>▪ As organizações são condicionadas por fatores estruturais, sistêmicos e gerenciais.</li> <li>▪ O desempenho de cada firma depende da forma como ela percebe e interpreta as condições estruturais do mercado.</li> <li>▪ O conceito de competitividade está relacionado à capacidade de as organizações adequarem -se às mudanças no ambiente em que se inserem.</li> </ul>

**Quadro 01** – Características Essenciais das Abordagens Teóricas

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **7 CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE: ATRIBUTOS COMUNS EM RELAÇÃO ÀS DIFERENTES CORRENTES TEÓRICAS**

Cada abordagem teórica na qual está envolvida a questão da competitividade elege alguns elementos ou fatores determinantes de vantagens competitivas como sendo os que detêm maior poder explicativo, segundo suas próprias concepções. No entanto, reforçando o caráter multidimensional da competitividade, pode-se identificar que, mesmo partindo de pressupostos diferentes, as correntes teóricas abordadas neste trabalho apresentam elementos explicativos comuns.

Especificamente sobre a questão da competitividade, pode-se reunir algumas dimensões, elementos, características ou atributos que são especialmente considerados pelas diferentes abordagens. Assim, no Quadro 01 apresenta-se uma síntese de cada corrente teórica considerada, evidenciando suas características essenciais.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise da competitividade realizada nas seções anteriores permitiu observar que há um verdadeiro mosaico de conceitos com os mais variados significados e entendimentos, causando diversos debates e discussões realçando a complexidade e multidimensionalidade deste tema. Para proporcionar um melhor entendimento procurou-se estabelecer alguns elementos dinâmicos ao conceito de competitividade, considerando-se aspectos comuns às diversas correntes teóricas consideradas neste estudo. Em resposta ao questionamento levantado na introdução deste capítulo, observa-se que as diversas correntes teóricas, apesar de apresentarem alguns atributos comuns, tratam os elementos dinâmicos da competitividade de maneira diferenciada, revelando a existência de uma hegemonia dos aspectos relacionados aos fatores ambientais.

Uma das contribuições deste capítulo foi de proporcionar discussões e reflexões a respeito da articulação da competitividade numa perspectiva processual, buscando estabelecer relações entre os conceitos apresentados, bem como identificar aspectos comuns às diversas abordagens, muitas vezes sobrepostos e até complementares.

Por fim, ressalta-se que a diversidade de conceitos encontrados na literatura pode ser considerada interessante para um mundo complexo e multidimensional, porém a academia não pode perder de vista a existência de um quadro de referências consistente e de base, como auxílio na acumulação mais clara e consistente do conhecimento sobre esta temática.

## REFERÊNCIAS

BAPTISTA, M. *Política Industrial*. Campinas: Editora da Unicamp, 2000.

BAUMOL, William. *The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*. New York: Princeton University Press, 2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n.17, p. 99-120. 1991.

BLACK, Janice A.; BOAL, Kimberly B. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 131-148, 1994.

COASE, R. H. The problem of social cost. *Journal of Law & Economics*. Chicago: v.2, p.1-44, 1960 (October).

\_\_\_\_\_. *The firm, the market and the law*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.

\_\_\_\_\_. *The Nature of the Firm*. New York: Oxford University Press, 1991.



COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, p. 118-128, July-August, 1995.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. (Coord.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1994.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v.35, p. 1504-1514, 1989.

DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. *Organizational Studies*, vol. 14, n.3. 1993.

DRUCKER, Peter. *Innovation and entrepreneurship*. Harper Perennial: New York. 1986.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. The Diffusion of Technical Innovations and Changes of Techno-economic Paradigm. In: *Internacional Conference of Innovation Diffusion*, Veneza. 1986.

HAGUENAUER, L. *Competitividade: Conceitos e Medidas*. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1998 (Tese).

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, v.33, n.3, p.114-135, 1997.

KUPFER, David. *Padrões de Concorrência e Competitividade*. Disponível em: <<http://ie.ufrj.br/gic/pdfs>>. Acessado em: 12 janeiro de 2004.

LADO, A. Augustine; BOYD, Nancy G.; HANLON, Susan C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LIBONI, L. B., TAKAHASHI, S. Análise Comparativa Baseada em Capacidades e Competências no Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos: Estudo de Caso em Empresas Brasileiras Líderes em Inovação. In: *XXVII Encontro Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração*, Atibaia, São Paulo, 2003.

- LOWENDAHL, Bente; REVANG, Oivind. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 755-773, 1998.
- MELLO, Maria Tereza L. Defesa da Concorrência. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia (Orgs.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- METCALFE, J. S. The Diffusion of Innovation: An Interpretative Survey. In: DOSI, G. et al. (eds). *Technical Change and Economic Theory*, London: Pinter, 1988.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NELSON, R.; WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Technical Change*. Mass: HUP, 1982.
- PINTO Jr, Helder Q.; FIANI, Ronaldo. Regulação econômica. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- POSSAS, S. *Concorrência e Competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. Hucitec: São Paulo, 1999.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, 1991.
- \_\_\_\_\_. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, November-December, 1996.
- ROBERTS, Edward B. Managing invention and innovation. *Research Technology Management*. Washington, vol. 31, issue 1, p. 11, 19p, 1988.

SCHUMPETER, Joseph. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Abril: São Paulo, 1982.

TORNARZKY, L.G.; FLEISCHER, M. *The Processes of Technological Innovation*. Lanham: Lexington Books, 1990.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VAN DE VEM, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1985.

VAN DE VEM, Andrew; POOLE, Marshall Scott. Methods for studying innovation processes. In: VAN DE VEN, Andrew *et al.* *Research on the management of innovation*. Oxford University Press: New York, 2000.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. *Why law, economics, and organization?* Berkeley: University of California, 2000. (Working Paper).

# **MARKETING INTERNO – A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE INTERNO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO**

*Dalva Maria Righi Dotto<sup>1</sup>  
Carlos Mello Moyano<sup>2</sup>*

## **INTRODUÇÃO**

A qualidade de produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações, além de um acréscimo no valor da marca, configura-se numa necessidade da organização para satisfazer seu cliente, sendo potencialmente valorizada a criação de um relacionamento que supere as expectativas desses. Nessa perspectiva, para encantar clientes externos faz-se necessária a utilização de ações específicas para a motivação e satisfação do cliente interno, pois quem representa a organização deve estar suficientemente satisfeito, motivado e bem informado para a manutenção de um bom relacionamento com os consumidores. Para Kotler (2000), para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos, a empresa adota, além do marketing externo, o marketing interno, que é:

a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o *marketing Interno* deve preceder o externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo (KOTLER, 2000, p. 44).

---

<sup>1</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional. Professora da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. dalva@unisc.br

<sup>2</sup> Doutor em Administração, UFRGS. Professor de UNISC. Instituto de Marketing do Uruguay-IMUR . imur@imur.com.uy

Voltado para dentro da empresa, o *marketing* é utilizado para a criação de valor, satisfação e filosofia organizacional junto aos clientes internos, sendo uma ferramenta utilizada para a melhoria do clima organizacional, facilitando as relações entre a empresa e os colaboradores que reflete no cliente externo e auxilia no processo de conquista, encantamento e fidelização destes. Considerando funcionários e intermediários que trabalham para a organização como um alvo, para Cobra & Ribeiro (2000, p. 223) “não é possível fazer *marketing* externo sem o compromisso do corpo de funcionários com o principal objetivo da organização, isto é, criar e manter clientes” o que, para Kotler (2000, p. 456), pode ser definido como *marketing* interno e “entendido como o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem aos clientes”.

Como ferramenta utilizada para conquistar, encantar, motivar, satisfazer e informar o cliente interno, o *endomarketing* torna-se importante como estratégia de gestão quando permite unificar atividades direcionadas aos funcionários de forma sistemática, estabelecendo programas inter-relacionados num processo delineado que vise atingir um objetivo comum. Quando as empresas descobrem que a “as curvas que medem a satisfação do público interno e a satisfação dos clientes andam juntas” (Neves, 1998, p. 374) percebem a real importância do *endomarketing*.

Grönroos (2004, p. 409) coloca que *endomarketing* “é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes”, pois os colaboradores devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas em todos os níveis hierárquicos e a empresa. Para Brum (1995 p. 28), *endomarketing* congrega “ações de *marketing* para o público interno (...) um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados” e, segundo Cerqueira (1999, p.51), “são projetos e ações que uma

empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias". Ações de *endomarketing* prevêm o reconhecimento de que os funcionários precisam estar conectados à empresa de modo amplo e que fornecer informações e ouvir os funcionários pode resultar num maior envolvimento desses com o trabalho e com os objetivos da organização.

A motivação para o trabalho pode ser incrementada através de quesitos disponibilizados pela empresa aos colaboradores e têm relação, principalmente, com questões de reconhecimento, oportunidades de participação e crescimento, respeitando os níveis de capacidade, segurança e estabilidade, ambiente humano e físico agradável, hierarquia clara e adequada, salários e benefícios justos e um fluxo de informações que contemple matérias institucionais, operacionais, de orientação profissional, de motivação, educativas, associativas e de entretenimento.

Assumindo um papel importante no "enriquecimento e sustentação da habilidade de uma companhia em competir" (HOOLEY et al, 2001), o marketing interno tem elementos propulsores de contatos e de relacionamento entre os funcionários e desses com a organização, facilitados pela tecnologia da informação com instrumentos como computadores em rede, teleconferências, Internet, e-mail, grupos de notícias, *chats*, *blogs*, Intranet, entre outros.

## **1 O ENDOMARKETING**

### **1.1 O processo do endomarketing**

Relacionando o mercado externo e interno no quesito satisfação, o processo do *endomarketing* avalia os cenários oriundos dessa comparação. Hooley et al. (2001) sugerem um diagrama de quatro cenários (Quadro 01) que mostram a situação de forma útil para o início do processo de implementação do *endomarketing*. Os cená-

rios contemplam a (a) sinergia, esperada quando a satisfação do cliente interno e externo é alta, sustentável e auto-regeneradora; (b) coerção, quando há altos níveis de satisfação do cliente externo resultado da mudança de comportamento dos funcionários através do gerenciamento de sistemas de direção e de controle; (d) alienação, quando há baixos níveis de satisfação interna e externa, provocando uma vulnerabilidade competitiva da empresa; e (d) euforia interna, com altos níveis de satisfação interna sem reflexo na satisfação do cliente externo. A identificação desses cenários dentro da empresa configura-se numa etapa inicial no processo e auxilia para uma definição de estratégias adequadas de *endomarketing*.

		Satisfação do cliente externo	
		ALTA	BAIXA
Satisfação do cliente interno	ALTA	Sinergia	Euforia interna
	BAIXA	Coerção	Alienação

**Quadro 01** - Comparativo entre a satisfação do cliente no mercado interno e externo

Fonte: Hooley et al., 2001.

Os fundamentos do *endomarketing* concentram-se em ações de *marketing* para o público interno. Nessa perspectiva, Bekin (1995, p. XVII) afirma ser “um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de *marketing* da empresa ou organização que visa ação para o mercado” com o objetivo de “facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações” e como principal função a de “integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional proporcionando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal

e de processos". Para Cerqueira (1999, p. 52) o endomarketing "melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional" e visa:

a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos; estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; estabelecimento da administração participativa; a implantação de ações gerenciais preventivas (p. 51).

Criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, para que esses primeiro sintam-se motivados a prestar serviços de uma maneira orientada e que adquiram as habilidades e os conhecimentos necessários e, também, o suporte de superiores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços adequadamente. Nessa perspectiva, para Grönroos (2004) o *endomarketing* possui como objetivos específicos: (a) assegurar que os funcionários estejam motivados para um desempenho orientado para o cliente e com mentalidade de serviço; (b) atrair e reter bons funcionários; (c) assegurar que os serviços internos sejam prestados de um modo orientado para o cliente dentro da organização ou entre parceiros em um contexto de rede; e (d) fornecer às pessoas que prestam serviços interna ou externamente suporte gerencial e tecnológico adequado que os habilitem a cumprir suas responsabilidades.



Os programas, que visam gerar a união da organização e seus funcionários em um mesmo objetivo, apresentam fases distintas a serem aplicadas em situações específicas de cada organização. Segundo Hooley *et.al* (2001), os tipos de *marketing* interno são: (a) o que enfoca o desenvolvimento e a realização de altos padrões de qualidade de serviço e satisfação do consumidor; (b) o que desenvolve programas de comunicação interna para prover informações aos funcionários e para conquistar seu apoio; (c) o que é usado como uma abordagem sistemática para gerenciar a adoção de inovações dentro da organização; (d) o que atende às atividades relacionadas ao fornecimento de produtos e serviços a usuários dentro da organização; e (e) o que se encarrega da estratégia de implementação dos planos de *marketing*.

Segundo Cerqueira (1999), os projetos de *endomarketing* podem ser subdivididos em: (a) projetos básicos de difusão cultural, que buscam trabalhar o clima e a cultura organizacional da empresa, estabelecendo a sinergia do comprometimento (para a qualidade, maior produtividade, redução de custos e racionalização dos sistemas); (b) projetos de desenvolvimento cultural, tendo por objetivo consolidar a base cultural e acelerar a sinergia do comprometimento, através do reconhecimento e valorização do ser humano; (c) projetos de segurança cultural, que buscam desenvolver a base cultural e identificar as chefias não comprometidas com este desenvolvimento; (d) projetos suplementares de Recursos Humanos, que têm por finalidade facilitar e melhorar o grau de comprometimento das pessoas, sendo, geralmente, ligados ao desenvolvimento da área de RH, e implantados em função dos meios e recursos disponíveis; e (e) projetos Avançados, que trabalham com a combinação de motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, distribuindo recompensas em dinheiro em função dos resultados obtidos.

Existindo programas diferentes para cenários dife-

rentes, as estratégias do *endomarketing* devem estar ligadas aos cenários que a empresa encontra, podendo ser subdivididos em situações, tais como: quando a empresa está sem energia; a empresa foi comprada por outra; a empresa muda radicalmente o seu jeito de ser; a empresa está diante de uma nova gestão; e a empresa deseja voltar-se um pouco mais para o mercado (BRUM, 1998). Bekin (1995) prevê três tipos de situação para a adoção de ações de *endomarketing*: (a) quando a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado; (b) quando, após criada a consciência estratégica, são necessários programas que visem manter essa cultura; e (c) quando, após criada e mantida uma nova cultura, verifica-se a necessidade de expandir essa mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, ao lado de atividades e campanhas de *marketing*.

O processo de *endomarketing* pressupõe o gerenciamento sob duas perspectivas: de atitude e de comunicações internas. A primeira visa dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente e a segunda é a linha de ação de comunicação, que contempla o sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência (GRÖNROOS, 2004, e BEKIN, 1995).

Os instrumentos de *endomarketing* são baseados na informação e integração. Para Brum (1995), os instrumentos de informação são os baseados na teoria 'leia tudo e saiba tudo', pois contêm todas as informações de que os funcionários necessitam para sentir-se parte da empresa e também são instrumentos utilizados para imprimir novas idéias e conceitos, fazendo com que sejam plenamente absorvidos pelo público interno. Para a autora, os instrumentos de integração são aqueles que permitem contato pessoal entre os funcionários, sendo que "os programas de integração servem, entre outras coi-

sas, para mostrar vitórias coletivas, que devem ser comemoradas por todos”. Algumas ferramentas de *endomarketing* citadas pela autora são: manual e vídeo de integração à empresa; manual de acompanhamento do programa; manuais técnicos e educativos; revistas internas de histórias em quadrinhos; jornal Interno; jornal de Parede; cartazes Motivacionais; cartazes Informativos; painel do Tempo; painéis motivacionais e decorativos; painéis celulares; datas festivas e aniversários de funcionários; canais diretos entre direção e funcionários, como caixa postal, cartas e cartões; presidente interativo, presidente ao vivo, gestão à vista, encontros formais, reuniões-relâmpago, reuniões de liderança compartilhada; vídeos informativos e motivacionais; tele e videoconferências; palestras internas; clubes de leitura; grife interna; intervenções teatrais; mensagens virtuais; programas de valorização de funcionários; programas de Ambientação; rádio Interna; videojornal; intranet; e *clipping* eletrônico.

Devido à complexidade na adoção de programas de *endomarketing*, Bekin (1995) coloca que, somente após a realização do diagnóstico e da avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa, um programa de *endomarketing* pode ter êxito. O mapeamento da situação interna da organização possibilita definir com mais clareza os programas a serem implantados e a forma de condução dos mesmos na organização. As principais questões a serem consideradas são: por onde começar? qual a situação atual da empresa? qual a cultura e o clima organizacional? o que se pretende com a implantação de sistemas de *endomarketing*? quais e que tipos de programas implantar? e como implantá-los?

Estruturalmente um programa de *marketing*, segundo Hooley *et al.* (2001), pode apresentar-se em termos de:

- Produto: consiste de estratégias e do plano de *marketing*. Compõem o produto a ser vendido, seus valores, atitudes e comportamentos necessários para fazer

o plano de *marketing* funcionar de maneira efetiva;

- Preço: são os custos que os clientes internos pagam quando eles assumem os planos de *marketing*. Estão computados o sacrifício de outros projetos que concorrem por recursos com o programa de *endomarketing* e o custo psicológico pessoal de adotar diferentes valores-chave, mudando métodos e operações e a forma de realização do trabalho.

- Comunicação: são as mídias e mensagem usadas para informar e persuadir o público interno, com ênfase na comunicação de mão dupla que inclui: ouvir, adaptar, focar nos problemas e necessidades do público interno.

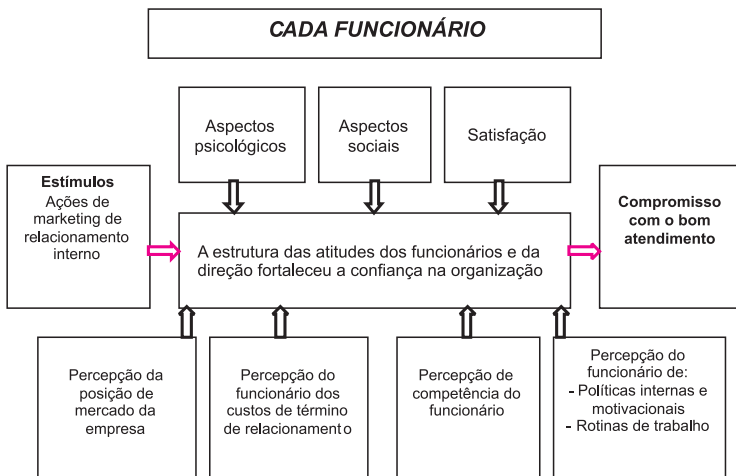
- Distribuição: contempla os locais físicos e sociotécnicos onde serão entregues o produto e as comunicações dos programas de *endomarketing* (reuniões, relatórios, comitês, seminários, ocasiões sociais, etc), além de decisão sobre seleção, recrutamento, desenvolvimento, estabelecimento de padrões de desempenho e sistemas de recompensa do pessoal.

Relacionado à comunicação interna, Carlzon (1994), citado por Brum (2000, p. 55), coloca que "um funcionário sem informação não pode assumir responsabilidades, mas um funcionário que recebe informação não pode deixar de assumir responsabilidades". Nesta perspectiva, para Torquato a missão básica da comunicação interna é:

contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 2002, p. 54).

O comprometimento é uma atitude seguida de relacionamentos internos e externos para conseguir a lealdade dos clientes (internos e externos). Para Cobra & Ribeiro (2000, p.226), "a teoria de *marketing* interno considera que o cliente interno tem de ser motivado a se comprometer com os objetivos da companhia e com seus colegas". Os autores desenvolveram o modelo confiança-

comprometimento que prevê variáveis que causam impacto no comprometimento dos funcionários entre si, para com os objetivos da empresa e para com os clientes externos (Figura 01).



**Figura 01-** Modelo confiança-comprometimento

Fonte: COBRA & RIBEIRO, 2000, p. 226.

## 1.2 A implementação do *endomarketing*

Ao planejar o *marketing* interno, os principais componentes a serem considerados, para Hooley et al (2001), são (a) a estratégia de mercado interno, com avaliação do que é necessário em termos de suporte, coordenação e comprometimento do cliente interno, com previsão de custos e prazos para implementação de estratégias no mercado externo; (b) a segmentação de mercado interno, identificando os principais alvos no mercado interno com a definição do papel que as diferentes pessoas desempenham na organização e sua relação com o mercado externo; (c) os programas de *marketing* interno, com especificações dos programas relacionados aos diferentes segmentos encontrados; e (d) a avaliação do *marketing* interno, medindo os resultados das ações de *marketing* interno implantadas, que são na maioria das vezes subjetivas e qualitativas.

A decisão quanto à estruturação do processo de definição e implantação das ações de *endomarketing* nas empresas pode ser subdividida em: (a) Projetos de Difusão Cultural: determinam a prática inicial dos valores essenciais escolhidos pela empresa, para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento, e que também estabelecem um clima adequado nas relações interpessoais, sendo considerados obrigatórios no início do processo de implantação do *endomarketing*; (b) Projetos de Desenvolvimento Cultural: ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, acelerando a sinergia do comprometimento, pela valorização e reconhecimento do ser humano; (c) Projetos de Segurança Cultural: garantem que a base cultural estabelecida será desenvolvida, auxiliando na identificação das chefias que estão apenas envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento cultural; (d) Projetos Suplementares de RH: geralmente ligados à área de recursos humanos, não são classificados como essenciais e que por isso podem ser implantados em qualquer época; (e) Projetos Avançados: combinam a motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, com recompensas em dinheiro, em função dos resultados obtidos: Quanto a gestão podem ser divididos em: (a) Projetos de Cúpula: desenvolvidos e operacionalizados pelos diretores de empresas; (b) Projetos de Linha Gerencial: integram e melhoram a comunicação dos níveis intermediários de chefias; (c) Projetos de Base: desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefias, juntamente com seus funcionários; e, referente à implantação em: (a) Projetos Sistêmicos: implantados em toda a empresa para servir de base para outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano; e (b) Projetos de Irradiação Cultural: implantados em áreas voluntárias e que contaminam outras áreas, gerando expansão (CERQUEIRA, 1999).

Através do *endomarketing*, os aspectos para o gerenciamento de recursos humanos de uma empresa tiveram ampliada a noção com o acréscimo/incremento de

questos relativos à concepção de que (a) os funcionários são um mercado interno para as ofertas da empresa. Os produtos e serviços são “vendidos” em um primeiro momento para os funcionários, para que esses possam vendê-los com maior motivação e conhecimento aos clientes externos. Essa abordagem é importante devido à avaliação que o público interno faz do produto/serviço. Se esses não acreditarem nas promessas e nos benefícios propostos, certamente o público externo também não acreditará; (b) deve ser destacada a importância de uma abordagem ativa, coordenada e focada em metas para todos os esforços orientados para funcionários que combinem esses esforços e processos internos com a eficiência externa da empresa; e (c) focar no bom relacionamento interno da empresa, dando ênfase na necessidade de considerar pessoas, funções e departamentos internos à empresa como clientes internos para os quais devem ser prestados serviços orientados para o cliente da mesma maneira que são prestados para os clientes externos (GRÖNROOS, 2003).

A motivação dos colaboradores também se configura num quesito importante para o bom desempenho dos mesmos. Grönroos (2003) cita cinco abordagens que requerem o uso das ferramentas de *endomarketing*:

- Criar um orgulho coletivo da missão e dos valores da empresa entre os funcionários (a trilha da missão, dos valores e do orgulho);
- Deixar claro para os funcionários quais são as tarefas de cada um, por que elas são importantes e como o desempenho é medido e fazer o acompanhamento dos resultados de maneira consistente (a trilha do processo e da métrica);
- Dar aos funcionários liberdade pessoal e oportunidades de ganho, mas também a liberdade para assumir riscos pessoais significativos, com algumas regras de comportamento (a trilha do espírito empreendedor);
- Mostrar respeito pelas realizações individuais dos funcionários e reconhecer a qualidade do desempenho (a

trilha da realização pessoal);

- Oferecer sistemas de recompensa e bônus para dar apoio às realizações (a trilha da recompensa e da celebração).

A avaliação interna configura-se em importante mecanismo para identificar o moral, necessidades não satisfeitas e existência de pontos de vista e interesses divergentes pois, "a harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes" (BEKIN, 1995, p. 36), devendo a harmonia transpassar o ambiente profissional, refletindo no ambiente familiar e no social. Nessa perspectiva, para o autor um programa de implementação do *endomarketing* compõe-se de: treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação de mercado de clientes internos; e cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Na implantação da comunicação interna, devem ser reforçadas as crenças dos funcionários de que são ativos importantes para a empresa, devendo a implementação de um programa de comunicação interna eficaz, segundo o autor, contemplar etapas essenciais que são (a) comunicação em todos os níveis, pois os funcionários precisam sentir que estão seguros para fazer perguntas e oferecer contribuições sem temer represálias; (b) possibilitar reuniões presenciais periódicas para apresentação de resultados (progressos e respostas às contribuições anteriores) e oportunizar um espaço para indagações dos funcionários; (c) criação de publicações orientadas aos funcionários através de meio impresso e on-line para mantê-los informados sobre o que acontece na empresa, transmitindo mensagens claras sobre a direção e estratégias; (d) comunicação visual que contempla materiais produzidos para a *web*, DVDs, CDs ou VHS e quadros e murais (ARGENTI, 2006).



Funcionando com potencial de incrementar e proporcionar maior projeção às campanhas internas das organizações, a comunicação interna pode ser usadas em campanhas para (a) mudar padrões culturais; (b) prevenir acidentes; (c) buscar integração departamental; (d) despertar o sentido de competitividade; (e) promover aperfeiçoamento profissional; e, (f) estimular a criatividade (TORQUATO, 2002). A comunicação interna evidencia-se através de redes formais e informais (GRANDO, 2006). A rede formal manifesta-se nos fluxos descendente, ascendente, lateral e diagonal e seu funcionamento visa atingir os objetivos da empresa através de planos de comunicação com padronização dos meios e mensagens. Caracterizada por ser variável, dinâmica e permear as linhas orgânicas alterando sua direção, a rede informal é uma atividade presente em todas as organizações. Para a autora, uma rede informal forma-se "a partir do momento em que se tem pessoas convivendo num mesmo espaço, cujos papéis, funções e tarefas são mutuamente dependentes, e que se utilizam deste espaço para atender a suas necessidades pessoais e sociais (GRANDO, 2006, p. 230).

O processo de gestão da comunicação interna prevê atitudes que, segundo Marchiori (2006), devem ser observadas e que contemplam o mapeamento dos funcionários e os níveis de relacionamento, avaliação dos canais de comunicação, definição de uma linguagem adequada e estratégias de abordagem, gerenciamento de conflitos, conhecimento dos elementos do processo de comunicação e os papéis que desempenham, geração de informações sobre políticas e atividades, estabelecimento de reciprocidade nas informações e de relacionamentos afetivos, transmissão da mensagem para o público certo e pelo canal certo, criação de uma filosofia global, corporativa e integrada de comunicação, orientando e dando sentido aos relacionamentos organizacionais, objetivando entendimento, consciência, compreensão e participação. Outros elementos citados pela autora referem-se a identificação e análise das informações junto

aos públicos, mantendo a organização informada e focada em suas necessidades, manutenção de relações com os diferentes níveis para obter credibilidade, manter a comunicação com eficiência e eficácia para que os contatos fluam naturalmente e com qualidade, resultando numa mudança de mentalidade dos funcionários, lideranças e administradores.

Determinar os canais de comunicação interna mais adequados relaciona-se ao "porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se quer atingir e à periodicidade das mensagens (TORQUATO, 2002). A comunicação interna tem o propósito básico, segundo Pinho (2006), de permitir que os membros da empresa cumpram as tarefas estabelecidas, podendo ser empregada com outros objetivos, como buscar a estabilidade da empresa, possibilitando assim que ela atinja seus objetivos; conseguir a socialização dos seus membros; e criar e manter a cultura da organização. Torquato listou os canais de comunicação internos e os problemas mais comuns que afetam cada um deles (Quadro 02)

Continua.

## Conclusão.

Canais de comunicação interna	Problemas mais comuns
Reuniões grupais/encontros	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cansativas e longas.</li> <li>→ Falta de clareza e objetivo.</li> <li>→ Exposições fracas.</li> <li>→ Pouca motivação.</li> </ul>
Conversas individuais com funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Poder normativo e coercitivo maiores que o poder expressivo.</li> <li>→ Pouca empatia.</li> <li>→ Falta de credibilidade.</li> </ul>
Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxos ascendente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Receio do poder coercitivo.</li> <li>→ Incredibilidade.</li> <li>→ Indefinições sobre os resultados das sugestões (<i>feedback</i> fraco).</li> <li>→ Pressão do grupo de referências.</li> <li>→ Pressão do macroambiente.</li> </ul>
Programas de promoção profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.</li> </ul>

**Quadro 02** - Canais de comunicação interna e problemas enfrentados

Fonte: Torquato, 2002, p. 58.

Diferentes conteúdos e tipos de matérias de interesse da empresa e de seus funcionários são veiculados através da comunicação interna, que incluem matérias institucionais (normas, regulamentos, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão...); de motivação (benefícios assistenciais, promoções, concursos, prêmios...); de orientação profissional (segurança, higiene, saúde, treinamento...); educativas (conhecimentos gerais, história, geografia...); associativas (festas, esportes, casamentos, nascimentos...); de interesse feminino (culinária, moda, beleza...); entretenimento (cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes...); operacionais (processos de fabricação, inovações tecnológicas...); e que envolvem as famílias dos funcionários (TORQUATO, 2002).

### 1.3 Marketing de incentivo

A motivação e o incentivo são fatores impulsionadores da satisfação e do comprometimento dos colaboradores com a empresa. Complementando as inúmeras ferramentas de *endomarketing* que objetivam este comprometimento, o *marketing* de incentivo tem sido utilizado para que o colaborador seja reconhecido e aumente o desempenho. Com o aumento do acesso à tecnologia, as empresas têm um nivelamento mais próximo dos produtos oferecidos, tornando como potencial de diferenciação os serviços e as pessoas envolvidas no processo. Nessa perspectiva, o *marketing* de incentivo vem sendo utilizado para aumentar o faturamento e/ou a venda, lançamento de produto, melhoria na qualidade, quebra de resistência a mudanças (principalmente em fusões e aquisições), relacionamento, fidelização de clientes, pós-venda ou outros objetivos que requerem mudança de comportamento para atingir os resultados (TORRES, 2001).

Considerando que o envolvimento dos funcionários é responsável pelo sucesso da empresa, o *marketing* de incentivo requer planejamento adequado para que as ações produzam o efeito desejado e que o investimento realizado resulte no retorno esperado. Os três elementos que estruturam as campanhas de incentivos compõem-se de programas que contemplem a motivação, o reconhecimento e a recompensa. A motivação inclui a comunicação, o evento, a sustentação da campanha e os prêmios, enquanto o reconhecimento é intangível e proporcionado pela valorização perante seus pares (colegas, familiares e amigos). As recompensas materiais mais usualmente utilizadas são realizadas através de (a) dinheiro que satisfaz aos mais diversos interesses de todas as pessoas; (b) bens que podem ser distribuídos com critérios relacionados ao volume conquistado; e (c) diversão e lazer, que pode significar uma atividade não contemplada na rotina dos funcionários e que inclui viagens, festas, ingressos para eventos esportivos e/ou culturais, podendo ser estendida também aos familiares

dos beneficiados.

Quanto a otimizar os resultados esperados na implementação de planos de incentivo, os principais elementos a serem considerados referem-se à necessidade de ter as regras claramente definidas, com objetivos claros e resultados exequíveis, premiando a quantidade e a qualidade e não descuidando do espírito de equipe e dos critérios de avaliação que suprimam as subjetividades. As mecânicas de avaliação devem ser adequadas aos objetivos específicos da campanha, podendo ser, segundo Torres (2001), denominadas de: (a) atingiu-ganhou, de caráter individual, em que estabelecida a meta, todos que atingirem ou superarem os objetivos propostos são premiados; (b) por superação, em que o participante também tem a meta estabelecida individualmente, porém para ter reconhecimento não basta atingir a meta e sim superá-la; (c) efeito dominó, cuja intenção é premiar por equipe (agência, filial, loja, departamento, ...) e o efeito dominó dá-se pela distribuição do prêmio a todos os integrantes da equipe; (d) por quota mínima, que premia o desempenho individual dentro de uma equipe e pode ser mensurada através de volume (vendas, unidades...); e (e) qualitativa para premiar objetivos não quantitativos como os relacionados à melhoria de processos e/ou relacionamentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizado para a criação de valor, satisfação e filosofia organizacional o *marketing* voltado para dentro da empresa facilita as relações entre a empresa e os colaboradores com reflexos positivos no cliente externo. Considerado pré-requisito do *marketing* externo, ações de *endomarketing* auxiliam no desenvolvimento e na manutenção de um compromisso dos colaboradores com a empresa em que atuam, gerando uma sinergia e um ambiente favorável e produtivo.

Embora as raras críticas em relação ao

*endomarketing*, quando visto sob o foco de indução dos funcionários para o melhor desempenho das empresas e conseqüente aumento das vendas, pode-se considerar que condutas com o objetivo e a função próprias do *endomarketing* sempre existiram nas relações entre organizações e funcionários sem essa denominação. Entretanto, com ferramentas adequadas e processos sistematizados, o *endomarketing* amplifica e fortalece as ligações internas e o comprometimento, gerando maior satisfação dos funcionários e conseqüente otimização dos resultados da empresa.

Atuando na empresa com ações ligadas a diversos setores, e com a implementação concentrada principalmente nas áreas de *marketing* e de recursos humanos, o *endomarketing* auxilia na sincronização dos interesses entre a empresa e seus funcionários e, utilizando técnicas eficazes de comunicação e de motivação através de incentivos tangíveis e intangíveis, o *endomarketing* é mais uma importante ferramenta para o sucesso da empresa.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, P.A. Comunicação Empresarial – a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing*. Porto Alegre: Comunicação Integrada Editores, ABRP-RS, 1995.

\_\_\_\_\_. *Um Olhar Sobre o Marketing Interno*. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

COBRA, M.; RIBEIRO, A. *Marketing: magia e sedução*. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2000.

GRANDO, G.B. Redes formais e informais por um diálogo interno eficaz. In: MARCHIORI, M. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviço*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOOLEY, G.J., SAUNDERS, J.A., PIERCY, N.F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 2000.

MARCHIORI, M., *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

NEVES, R.C. *Imagem empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PINHO, J. B. *Comunicação nas Organizações*. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

TORRES, S. *Marketing de incentivos*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

TORQUATO, G. *Tratado de Comunicação – organizacional e política*. São Paulo: Editora Thomson, 2002.

# FUNDAMENTOS DAS NEGOCIAÇÕES UM ESTUDO TEÓRICO DAS NEGOCIAÇÕES COMERCIAIS, COM ÊNFASE NAS INTERNACIONAIS

*Carlos Mello Moyano<sup>1</sup>*

## INTRODUÇÃO

Na atualidade, vivemos em um mundo interdependente, com fronteiras abertas e a afirmação dos blocos econômicos, tendo-se cada vez mais frente a frente negociadores de diferentes culturas.

Por outro lado, a maior integração regional possibilitará a expansão de negócios. Diferentes representantes de Indústrias (Comércio e Serviços) passam a ter a possibilidade de vender seus produtos e serviços, das mais diversas formas, a um mercado maior, não mais limitado por área geográfica.

Essa expansão empresarial acontecerá a partir de incansáveis contatos, sejam eles por telefone, fax, reuniões, *e-mail*, internet em geral. Todos com a finalidade de definir e negociar as condições para efetivar os negócios.

Esses processos de negociação são influenciados e/ou afetados por diversos elementos que dependem do tipo de produto ou serviço objeto desse intercâmbio (negócio). No caso dos serviços, exige-se mais das equipes de negociação, pois a personalidade, a cultura, a percepção que cada negociador possui de si e das outras

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração, UFRGS. Professor da UNISC. Instituto de Marketing do Uruguay-IMUR . imur@imur.com.uy



partes envolvidas, possuem uma influencia maior. Além disto, o poder real e o poder percebido por cada uma das partes ajudam a definir o processo de negociação.

O conhecimento desses e de outros padrões, que fazem parte do processo de negociação, ajuda aos negociadores a estruturar suas propostas e prever o comportamento da outra parte. A partir do momento que aprende a ver esses fatores, chamados aqui de "fatores ocultos", o negociador será capaz de "ler" as situações com mais precisão e desenvolver estratégias mais adequadas.

O nome de nossa abordagem é Negociação baseada na Cultura. Essa abordagem concentra – se em várias dimensões que são as seguintes:

- A postura negociadora das partes;
- Tipos de poder, real ou percebido, diferentes entre si;
- Personalidade e fantasias dos negociadores;
- Os mecanismos de inveja inerentes aos negociadores e o grau de Cultura da Mediocridade que os mesmos podem ter;
- A Ideologia das organizações, bem como seus Mitos e Ritos organizacionais;
- As diferentes etapas do Choque Cultural nas quais se realiza a negociação;
- O tipo de trabalho objeto da negociação, Rotineiro ou Novo, para as partes;
- A integração das equipes negociadoras;
- O processo de desenvolvimento histórico de cada uma das partes e o momento concreto em que se realiza a negociação;
- O tipo de negociação resultante;
- O tipo de coordenação e de liderança necessárias para operacionalizar o produto da negociação.

Esses fatores são os fundamentos de nossa abordagem e são descritos em continuação.

## **1 OS FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO BASEADA NA CULTURA**

### **1.1 Postura negociadora**

Definiremos a negociação como um processo que implica passos ou etapas que precisam ser identificados e delimitados: é um processo orientado a solução de problemas, resolução de conflitos, ou tomada de decisões. O elemento-chave é a comunicação entre as partes, buscando-se dar à análise um aspecto normativo (COLAIACOVO, 1985).

As etapas do processo de negociação são as seguintes: Preparação, Negociação Formal, Contratação e Execução do contrato.

Os enfoques da negociação mais conhecidos são: Clássico ou Posicional e Princípios ou Méritos. (COLAIACOVO, 1991).

#### **a) Clássico ou Posicional**

Este princípio é baseado no conceito de "jogo de soma zero", ou seja, em sua forma mais tradicional, encara uma situação de negociação como um conflito de interesses entre duas ou mais partes que devem dividir o "objeto" da negociação. Qualquer avanço de um lado é encarado como perda pelo outro.

A principal virtude dessa análise é que a mesma se aproxima da realidade. Na prática, vemos que esse é normalmente o comportamento adotado por negociadores. Esta "escola" pode-se considerar como aquela que interpreta a negociação como uma atividade competitiva.

#### **b) Enfocado em Princípios ou Méritos**

Encara o processo de negociação como uma ativi-

dade cooperativa, em que as partes em conflito de interesse buscam em conjunto uma solução mutuamente satisfatória.

A essência da proposta desta "escola" passa por quatro considerações básicas:

- a. Separar as pessoas do problema;
- b. Concentrar-se nos interesses e não nas posições;
- c. Criar uma variedade de opções e possibilidades antes de decidir o que fazer;
- d. Concorrer para que o resultado seja julgado com base em padrões objetivos.

## **1.2 Poder**

Um dos elementos relevantes no processo negociador é a avaliação do clima e das condições gerais da negociação. Um dos fatores importantes nesta fase é a análise do poder negociador.

O poder negociador pode ser avaliado em várias dimensões: o que nós próprios percebemos e o que é percebido pelos outros.

O primeiro baseia-se na auto-percepção que o negociador tem de seu poder e o segundo é a percepção que a outra parte envolvida tem do negociador. Para não nos equivocarmos no diagnóstico de poder, o negociador precisa avaliar objetivamente a situação de poder relativo que vai enfrentar no processo de negociação.

Por último, é importante destacar que, na área de serviços, a personalidade dos negociadores exerce uma grande influência, podendo decidir a negociação. Com base em experiências do autor, ao trocarmos negociadores, modifica-se todo o processo de negociação e os resultados podem ser diferentes.

### 1.3 Personalidade e Imaginário

Todo indivíduo faz parte de diferentes grupos na sociedade. Com frequência cumpre nesses grupos diferentes funções, com papéis distintos. Apesar disso, e de muitas vezes atuar em papéis antagônicos, as pessoas manifestam um alto grau de coerência. Isso mostra uma das facetas da personalidade, sua integridade.

A personalidade é um produto da atividade de cada pessoa e de seu desenvolvimento social. Os processos cognitivos que um indivíduo possui são os seguintes: sensações e percepções como reflexos imediatos dos estímulos, a memória como reflexo da realidade; a imaginação e o pensamento como reflexo das propriedades da realidade, inacessíveis ao conhecimento de forma imediata.

A imaginação é a capacidade de criar novas imagens na consciência com base na transformação das impressões que temos da realidade. Muitas vezes essa imaginação permite criar modelos de conduta, principalmente quando as situações forem indefinidas (LAPIERRE, 1989).

Essas indefinições, quando ocorrem nas organizações, vêm acompanhadas de "luta pelo poder" e é quando alguns dirigentes ou administradores expressam algumas facetas de sua personalidade, guiados por sua imaginação e com conseqüências para a atividade da organização.

A seguir, expomos um quadro que sintetiza alguns dos comportamentos possíveis de um administrador. Embora salientando que o imaginário... "contribui para dar uma orientação, direção a uma ação, sem anular a influência de outros fatores da situação (LAPIERRE, 1989)".

**Quadro 1** - Relações entre o imaginário, a fantasia dominante do negociador e a forma em que o poder é exercido. (A estratégia, a estrutura e a cultura) - organização de Lapierre, 1989. -

Personalidade básica	Fantasia Subjacente	Estratégia	Estrutura	Clima e Cultura Organizacional
Desconfiado (paranóico)	Percepção de perigos exteriores Desconfiança / suspeita Pronto para o ataque	Controle do ambiente Sistemas de informação Espiar Opor-se / reagir	Poder centralizado no topo	Ambiente de suspeita Coesão contra os inimigos exteriores
Meticuloso (compulsivo)	Não depender dos outros Controlar tudo o que acontece ao seu redor e com ele mesmo	Controlar as operações internas Planejamento minucioso Orientação temática	Hierarquizar Formalizar Padronizar Procedimentos	Credo tradicional Rituais Máscara / fixações Dominação e submissão
Espetacular (teatral)	Chamar a atenção Impressionar Grandiosidade Narcisista	Impulsivo Aventureiro / arriscador Intuitivo Diversificação (sem coerência)	Primitivo Conflituoso Pouco sistemática Concentração no topo	Espetáculo Narcisismo do dirigente Agitação ativista Descontentamento com os executivos
Deprimido (depressivo)	Impotente Indigno Incapaz	Inércia Conservadorismo Serviços rotineiros Automatismo	Burocracia Automatização Hierarquização Falta de poder	Inibição de ações Centrado no próprio ser interior Resistência a mudança (fingindo)
Distante	Manter a distância	Desorientado Pequenas mudanças Negociações entre as subcoalizões Extraviada Centrada no interior	Ausência de orientação da direção Jogos de poder entre as divisões Independente	Campo de batalha Arena política Lugar de intrigas e lutas internas Clima de suspeita e desconfiança

Esses aspectos da personalidade e da fantasia se acrescentam àqueles vinculados à inveja gerada nos integrantes das equipes negociadoras. Isso ocorrerá em dois níveis: dentro da equipe e entre as diferentes equipes.

## 1.4 Inveja e Mediocridade

### 1.4.1 Inveja

A inveja pode surgir em um negociador, perante seu companheiro de equipe ou perante um negociador da equipe com quem se está negociando.

Quando essa inveja é vinculada a um integrante da mesma equipe, o quadro pode se agravar dependendo do desempenho real ou percebido, de cada negociador, pois isso pode levar à mudança de *status* na organização ao longo do processo. (Ex: Só existe espaço para um membro da equipe ser promovido).

A inveja, quando vinculada a outra parte, está relacionada com a percepção de obtenção de resultados diferentes para cada uma das partes, quando terminada a negociação ou operacionalização.

Segundo Melanie Klein (citada por TOMEI, 1994), a inveja é um sentimento de cólera que os indivíduos experimentam quando percebem que alguém possui algum objeto por eles desejado, tendo como reação a busca por apropriar-se ou destruir esse objeto.

Alguns sentimentos e emoções vinculados à inveja são os seguintes: inferioridade, vergonha, frustração, amargura, desejo e pecado (PARROT citado por TOMEI, 1994).

As defesas contra a inveja, desenvolvidas por quem tem este sentimento, são as seguintes (TOMEI, 1994):

- **DESVALORIZAÇÃO:** é a desvalorização das boas qualidades do objeto, o que provocará menos admiração e dependência. Nesta estratégia, os indivíduos são motivados pelo desejo de vingança. Têm necessidade de provar que são tão bons quanto ou melhores dos que são objetos de inveja. Usam a malícia, as críticas negativas e a humilhação para aliviar os seus sentimentos;

- **NEGAÇÃO E ADULAÇÃO:** é a dificuldade de aceitar conscientemente o sentimento de inveja. Neste caso o indivíduo tenta se tranquilizar, se afastando do objeto de inveja, recorrendo à adulação como mecanismo de formação racional a fim de ocultar o sentimento de inveja.

- **PROJEÇÃO:** O indivíduo se vê como uma pessoa não invejosa, rodeada de pessoas invejosas e destrutivas,

ou o indivíduo se sente possuidor - via projeção e introjeção - dos atributos admirados no objeto de inveja.

- **IDEALIZAÇÃO:** O indivíduo trata de colocar o objeto invejado fora de seu alcance. Usando esta forma exagerada, platônica, o indivíduo busca diminuir a inveja, colocando o objeto de inveja acima dos mortais (mitos, heróis, super homens).

- **RETIRADA:** Acontece quando o indivíduo se sente incapaz de tolerar seu próprio sentimento de inveja. O que se vê neste caso é um ser que não tenta entrar em competição, mas procura desvalorizar a si mesmo. Síndrome do "medo do sucesso" para não causar inveja.

### 1.4.2 A mediocridade

A mediocridade é uma forma de a inveja se instalar na cultura organizacional (MELLO, 1994). Podemos vinculá-la às leis de Parkinson, especialmente quando um chefe incapaz se rodeia de pessoas incapazes e esses, por sua vez, selecionam subordinados piores ainda.

Essa cultura de mediocridade trará como consequência atos nefastos para a organização. Entre eles podemos citar os seguintes: (MELLO, 1994)

- Pouca inovação;
- Ambiente ameaçador, que é sentido por parte dos criativos;
- Divisão entre os que seguem o chefe e os que o contestam, o ameaçam (amigos *versus* inimigos);
- Medo.

Inveja e mediocridade afetarão de alguma forma e em algum nível o desenvolvimento do processo de negociação. Alguns exemplos disso seriam os seguintes:

- Lentidão na tomada de decisões;
- Discussões de honorários ou custos em geral por parte do contratante ou aumento por parte dos que ofertam o serviço ou produto;
- Problemas freqüentes, dentre outros.

Outros elementos vinculados a esses de índole pes-

soal são aqueles que integram a cultura das organizações participantes no processo negociador.

## **1.5 Cultura empresarial: Ideologia, Mitos, Ritos e Sombra Organizacional**

### **1.5.1 Ideologia**

A cultura empresarial, fundamentalmente alguns de seus componentes como ideologia, mitos e ritos, é um fator que de uma forma ou de outra afeta o processo de negociação.

Não será o mesmo, se for considerada uma empresa que possui uma ideologia "ganhadora", mitos que representam valores em que se destacam os "empreendedores" e ritos baseados na estrutura profissional, ao compararmos com outra organização que possui elementos contrários a estes.

A ideologia empresarial se encontra unida à prática gerencial, pois o pensamento e a ação são inseparáveis e se encontram unidos às conseqüências práticas. Algumas declarações, como "temos que agir, não tem tempo a perder planejando", podem ser compreendidas em um contexto ideológico, pois nossas percepções e experiências são regidas por elas e isso dará significado, conotação e caráter social ao que fazemos. (ABRAVANEL, 1992).

A ideologia organizacional é um conjunto de idéias fundamentais, com suas conseqüências operacionais, que constitui um sistema predominante de crenças e valores que implica com freqüência contradições, mas que serve para definir e manter a organização.

A ideologia deve permanecer fiel a suas crenças básicas, assim como a suas necessidades de sobrevivência nesta realidade; é quando podem aparecer contradições.



Essas contradições se expressam entre o que deveria ser feito e o que se faz. Para resolver esse problema é que surgem os mitos.

As duas dimensões da ideologia são a ideologia fundamental e a ideologia operacional. A primeira, fundamental, compreende os princípios que determinam os objetivos, as metas e a concepção do que se deve fazer.

A dimensão operacional (o que realmente é) compreende princípios que sustentam as políticas postas em prática e que apóiam os meios empregados para atingir objetivos imediatos. As normas de eficácia prevalecem sobre as prescrições morais.

O que faz as organizações é a ideologia operacional e o que fica por fazer, se vê como a diferença entre a prática (o que se fez) e os objetivos. Essa diferença é explicada pelos mitos.

A ideologia possui os seguintes componentes estruturais: descrição, análise, prescrições/normas morais e técnicas, medidas e rejeição (Quadro 2).

### **Quadro 2** - Componentes estruturais da ideologia

COMPONENTES EXTRUTURAIS	
1. Descrição	“Nós vemos”
2. Análise	“Nós diagnosticamos”
3. Normas morais	“O que se deve fazer”
4. Normas técnicas	“O que se pode fazer”
5. Medidas	“O que se faz”
6. Rejeição	“O que achamos que não deve ser feito”

(Abravanel, 1992)

Esses componentes são interdependentes. Podem ser demonstrados reagrupando-os ao redor do elemento

prescrição moral (o que se deve fazer), na dimensão fundamental, e ao redor do elemento prescrição técnica (o que se pode fazer), na dimensão operacional.

### 1.5.2 Mitos organizacionais

Os mitos organizacionais surgem, como já foi afirmado, como uma necessidade de estabelecer uma ponte entre a ideologia fundamental e a ideologia operacional, quando entre elas existe conflito.

Os mitos podem ser definidos como um meio de comunicar e estabelecer um sistema de representações e valores em uma organização ou em um grupo social, isto é, se alguém quer pertencer ao grupo, tem que se adequar a esse mito, agindo como se este fosse seu também (ABRAVENEL, 1992). As categorias dos mitos podem ser as seguintes (LEMAITRE, 1987):

- MITOS RACIONALIZADORES:

Estes mitos surgem depois dos sucessos e das ações tomadas pela organização; estabelecem relações de causa e efeito e proporcionam legitimação para ações futuras.

- MITOS DE VALORIZAÇÃO:

São aqueles que introduzem elementos de ordem: bem *versus* mal, conveniente *versus* inconvenientes, etc.

- MITOS DE IDENTIFICAÇÃO:

É uma categoria particular da anterior que integra personagens, histórias e contradições como: nós *versus* eles, minha *versus* deles, etc.

- MITOS DE DUALIDADE:

Estes mitos refletem as tensões geradas pela realidade da organização e os valores dos empregados.

### 1.5.3 Ritos organizacionais

Os ritos podem se definir como as práticas de caráter simbólico, uma forma de adoração organizacional. Os procedimentos de desenvolvimento de produtos, de programas comerciais, financeiros são todos exemplos de ritos coletivos.

Os ritos se distinguem por quatro características (ABRAVANEL 1992):

a) O aspecto litúrgico: em sua qualidade de forma de adoração coletiva, os ritos implicam com muita frequência um compromisso pessoal e um grau de participação notável.

b) O aspecto representacional: os ritos se referem aos princípios internos, tais como o espírito corporativo, que sustenta e guia a corporação.

c) Uma dupla função: os ritos consolidam e animam periodicamente a identidade do grupo.

d) Um papel purificador: os ritos permitem a expressão de sentimentos, sejam bons ou maus, e facilitam a criação de bens coletivos mais profundos: princípios vivos que definem a organização.

Os ritos podem ser classificados da seguinte forma (LEMAITRE, 1987):

- **RITOS INTEGRADORES:**

Simbolizam a comunidade, a coesão, o pertencimento.

- **RITOS DIFERENCIADORES:**

Simbolizam os conflitos e as diferenças sociais toleradas: hierarquia, diferentes departamentos.

- **RITOS DE DEGRADAÇÃO OU DE HUMILHAÇÃO:**

Simbolizam os processos de afirmação da ideologia dominante.

Todas as pessoas que ingressam em uma empresa sofrem, em parte, um RITO DE açoite ("um trote"), cujo

fim é rebaixar a indivíduo antes de admiti-lo na cultura, ensinar o respeito pela antigüidade, a experiência, é dizer que a tradição tem valor em certa cultura.

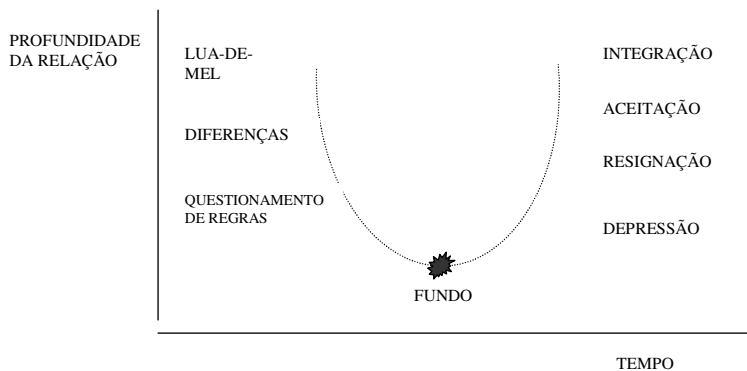
Esses processos terão sua incidência, maior ou menor, segundo o tempo efetivo que dure o processo de negociação, pois isso nos leva ao choque cultural.

## 1.6 Curva de choque cultural

Quando pessoas de diferentes culturas negociam, existe uma curva de choque cultural (KOHLS, 1979) que afetará de uma forma ou outra os participantes da negociação. As fases do choque são as seguintes (Figura 1):

- Lua-de-mel;
- Fundo;
- Integração.

No período de transição entre a primeira e a segunda fase, começa-se a perceber as diferenças, questiona-se como as coisas são feitas, as regras, vêem-se os defeitos. Entre a segunda fase e a terceira, encontra-se a depressão, a resignação e a aceitação.



**Figura 1** - Curva do choque cultural

É evidente que processos de negociação, que tenham como finalidade o empreendimento de negócios em conjunto, não podem acontecer no período de transição

entre a primeira e a segunda fase. Isso complicaria qualquer proposta. O quadro se agrava se considerarmos que esse choque pode acontecer em períodos diferentes, ou seja, os integrantes da equipe de negociação podem estar passando por diferentes fases em um determinado período de tempo.

## 1.7 O trabalho

Neste capítulo desenvolveremos o conceito de trabalho, buscando desta forma situar os diversos tipos de acordos que se pode dar em um processo de negociação internacional de serviços.

O Trabalho é um processo entre o indivíduo e seu meio ambiente, e tem como finalidade obter os meios necessários para a sobrevivência. Traz como consequência a transformação do meio ambiente e do homem em si mesmo.

O processo de trabalho inclui os seguintes elementos (HIEBSCH e VORWRS, 1980):

- A atividade do indivíduo;
- A atividade do grupo a que se encontra ligado o indivíduo;
- Outros grupos que realizam o mesmo trabalho (concorrência);
- O objeto do trabalho;
- Os instrumentos utilizados.

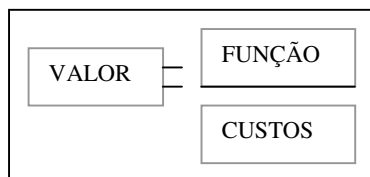
Por outro lado, o trabalho pode classificar-se, segundo a percepção dos grupos, da seguinte forma (HIEBSCH e VORWRS, 1980):

- Rotineiros;
- Novos, sem experiência prévia;
- Novos, com experiências similares.

O estudo do trabalho se realiza com a finalidade de aumentar a produtividade e essa, em um mercado de livre competitividade, está vinculada à percepção do cli-

ente. Essa percepção se denomina de Valor (CSILLAG, 1986):

Se considerarmos a competição existente, três possíveis situações podem acontecer entre duas organizações:



$V_a > V_b$ ,  
 $V_a = V_b$  ou ainda  
 $V_a < V_b$ .

Terá maior crescimento aquela empresa que oferecer um valor maior para o cliente. Pelo exposto, a cooperação e a forma que a empresa adquira são determinantes de sua competitividade e sua produtividade.

Podem ser duas as formas de aumentar a produtividade dos homens (MARX, 1962):

A- Aumento do rendimento individual;  
B- Desenvolvimento de uma nova "força coletiva" de trabalho.

A primeira forma consiste do aumento da predisposição (motivação) de cada pessoa para o trabalho. A segunda forma pode se obter mediante a coordenação da liderança, das comunicações e da estrutura grupal.

## **1.8 Coordenação e Liderança**

A coordenação e a liderança terão uma importância vital na negociação de serviços. De alguma forma, os negociadores estarão vinculados à prestação do serviço. Os diversos tipos de personalidade que eles possuam, assim como o tipo de trabalho de que se trate, afetarão

as formas como se realizarão essas duas instâncias na operacionalização do serviço.

### **1.8.1 Coordenação**

No processo de trabalho podem se apresentar três fases da coordenação (HIEBSCH e VORWERG, 1980):

- Coordenação dos objetos de trabalho;
- Coordenação dos esforços individuais ou dos atos de trabalho;
- Coordenação das informações necessárias para o cumprimento do trabalho.

A partir disso, pode-se dizer que o potencial de trabalho de um grupo pode aumentar, do ponto de vista da coordenação, mediante o somatório das forças individuais, a compensação das forças individuais e a organização dessas forças.

A coordenação possui três situações:

- Instância de coordenação ou função de liderança;
- Meio de coordenação ou função de comunicação;
- Resultado da coordenação ou estrutura grupal.

### **1.8.2 Liderança**

A liderança aparece na literatura com três tipos de significados (KAHN e KATZ, 1986):

- Atributos de uma posição;
- Característica de uma pessoa;
- Categoria de uma conduta.

Comumente, se tem considerado o tema como o grau que tem um indivíduo de influenciar os integrantes de seu grupo; isso significa um agente influente e pessoas influenciadas.

Porém, esse enfoque não considerou o tipo de tra-

balho que realizam os grupos. A introdução dessa variável nos permitiria distinguir entre a estratégia global do trabalho, direção, a tática para solucionar problemas específicos, mediação e o controle do grupo, supervisão.

Essa forma de análise nos permite diferenciar três subfunções da liderança: direção, mediação e supervisão (HIEBSCH e VORWEG, 1980).

- DIREÇÃO: É a interpretação da realidade objetiva ou meio ambiente, da realidade subjetiva do grupo e das necessidades organizacionais. A essa subfunção corresponde a previsão das possíveis conseqüências e também a planificação que considere o suceder *a posteriori* da ação concreta.

- MEDIAÇÃO: Consiste na organização do trabalho, sendo utilizada quando o grupo ou organização se depara com um problema novo, isto é, quando não há experiência.

- SUPERVISÃO: Consiste em manter a organização concentrada na realização do trabalho, limitando as necessidades dessa, reordenando os indivíduos. Através dessa subfunção se mantém o controle, o conformismo grupal.

As três subfunções da liderança corresponderiam a personalidades diferentes para cumpri-las corretamente.

Isso nos indicaria possíveis conflitos que poderiam se apresentar na operacionalização do serviço, pois se o trabalho é novo para pelo menos uma das partes, a escolha das pessoas para executá-lo, considerando suas personalidades, terá uma importância fundamental.

## CONCLUSÃO

O modelo desenvolvido procura chamar atenção para fatores que têm incidência nas negociações internacionais, porém permanecem ocultos e poucas vezes são considerados nas respectivas análises.



O que fica pendente nesse modelo é a aplicação dos instrumentos de diagnóstico para conhecer os níveis e categorias em que se encontram cada uma das partes negociadoras. Esse instrumental se encontra desenvolvido, porém precisa ser dotado de um método adequado.

## REFERÊNCIAS

- ABRAVANEL, H. Carácter ideológico de la concepción estratégica. In: *Cultura Organizacional*, Colombia: Legis, 1992.
- HIEBSCH, H. E VORWRG, M. *Introdução à Psicologia Social Marxista*. Portugal: Novo Curso Editores, 1980.
- CSILLAG, Mario. *Análise do valor: metodologia do valor*. São Paulo: Atlas, 1986.
- COLAIACOVO, J.L. *Comercio Exterior y Negociaciones Internacionales*. Río de Janeiro: Cabivieri Editorial, 1985.
- COLAIACOVO, J.L. *Negociación & Contratación Internacional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1991.
- KAHN, R.L. Y KATZ, O. *La Psicología Social de las relaciones sociales*. La Habana: Universidad Habanera, 1986.
- KOHL, R. *Junvival kit for overseas living*. Washington: Library of Congress, 1979.
- LAPIERRE, I. Imaginário, Administração e Liderança. São Paulo; *Revista Administração de Empresas*, oct/dez, 1989.
- LEMAITRE, Nadine. La culture d'entreprise: facteur de performance. In: *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique*; Tome II Les composantes de l'organisation. Canadá: Gaetan Morin, 1987.
- MARX, K. *El Capital*. La Habana: Ed. Nacional, 1962.
- MELLO, Carlos Moyano. *Estrategias empresariales para el MERCOSUR*. Paysandú; Anales del congreso de RRPP., 1994.
- TOMEI, P.A. *Inveja nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

# **MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

*Carlos Honorato Santos<sup>1</sup>*

*Juvir Luiz Mattuella<sup>2</sup>*

*Rejane Maria Alievi<sup>3</sup>*

*Jorge Bertinetti Lengler<sup>4</sup>*

## **INTRODUÇÃO**

A gestão do conhecimento (GC), que segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, pg 11) é o único recurso que aumenta com o uso, não é uma necessidade apenas da grande empresa ou a grande corporação. As pequenas e médias empresas (PMEs) hoje, cada vez mais, precisam do conhecimento individual e do conhecimento compartilhado dos que nela atuam para garantir a sua própria sobrevivência. Quando esse conhecimento é adequadamente gerenciado - formal ou informalmente - crescem as chances de as pequenas e médias corporações atingirem uma competitividade sustentável durante suas operações.

Mesmo as grandes empresas estão se tornando, de certa forma, em pequenas, na medida em que se organizam em centros de lucro e direcionam determinados departamentos e/ou seções para focos cada vez mais limitados (WISSEMA, 1994). Na verdade duas são as intenções para este tipo de focalização: a) quando se restringe a abrangência do mercado potencial, cresce a possi-

---

<sup>1</sup> Doutor, professor da Univesidade de Caxias do Sul e da UNISC

<sup>2</sup> PhD., professor da UNISC e da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas São Judas Tadeu. juvir@unisc.br

<sup>3</sup> Doutora, professora da UNISC.

<sup>4</sup> Doutor, professor da UNISC.

bilidade de se ter um diálogo mais acentuado com os clientes potenciais, podendo-se, dessa forma, atender com mais competência e efetividade a seus desejos e anseios; b) quando se conhece melhor o consumidor potencial, é possível desenvolver uma flexibilidade empresarial de modo a se antecipar aos seus desejos, oferecendo-lhe um produto que atenda às suas necessidades e aspirações. É nesse universo de crescente atomização e fragmentação de mercado que as PMEs precisam encontrar o seu respectivo caminho competitivo.

Todavia, a grande desvantagem que as PMEs levam em relação às grandes empresas focalizadas é que elas, via de regra, não se preocupam com o mapeamento do conhecimento interno e externo, tanto real como potencial, que precisam agenciar para conseguir e manter vantagens competitivas sustentáveis. Sabe-se que o gerenciamento do conhecimento se constitui num fator primordial para o estabelecimento do rumo a ser seguido, a fim de se obter e manter as vantagens competitivas de mercado; porém, isso parece ser desconhecido pelas PMEs. Em vista disso, e para suprir essa visão deturpada das PMEs, este artigo apresenta um modelo genérico de mapeamento do conhecimento (MC) que pode auxiliar a elas encontrarem o caminho para atingir as vantagens competitivas sustentáveis neste mercado cada vez mais concorrencial.

## **1 ELEMENTOS BÁSICOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A dinâmica do gerenciamento do conhecimento passa, no mínimo, por três etapas que são: a) o mapeamento do conhecimento; b) a construção do conhecimento; e c) o armazenamento do conhecimento. Em todas essas etapas o conhecimento a que se refere é aquele relativo à organização que, por sua vez, pode ser entendido como sendo o somatório do conhecimento dos indivíduos acrescido daquele compartilhado por parte ou por todos os elementos da organização.

Para efeitos didáticos, a análise da dinâmica do gerenciamento do conhecimento será iniciada pelo mapeamento; porém, poderia partir de qualquer um dos outros dois pontos com resultados similares.

Uma organização existe em função de um produto e/ou de um serviço que ela consiga elaborar e ofertar no mercado. Esse produto e/ou serviço é a consequência de um processo que, na maioria das vezes, envolve etapas de execução num setor da própria organização ou em outra empresa. Esse processo produtivo envolve máquinas e equipamentos, matérias-primas e, fundamentalmente, um conjunto de relações sociais que, na maioria das vezes, é pouco visível até para os próprios participantes da organização. Desses três elementos que compõem o processo produtivo, as relações sociais entre os diferentes indivíduos da organização são as que criam os valores e a cultura da mesma e que a tornam única. Paralelamente, são essas relações sociais que, na maioria das vezes, criam os diferenciais competitivos necessários para que ela consiga, num determinado período de tempo, vantagens em relação a seus concorrentes de mercado. Tem-se, portanto, que o substrato produtivo de cada empresa é composto por recursos naturais, capital e relações sociais, sendo essas últimas as que a diferenciam e a tornam única. De forma sintética, essas relações são mostradas na Figura 1.

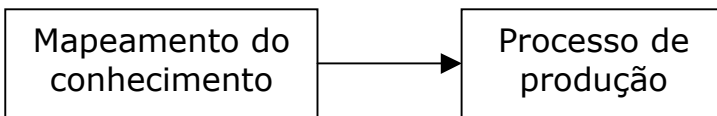


**Figura 1** – Relações econômicas no processo produtivo.

Para Stewart, (2002) a combinação de recursos naturais, capital e relações sociais, que formam o processo produtivo para determinado produto ou serviço produzido pela empresa, ficará consolidada mediante a agregação de um determinado volume de conhecimento. Esse conhecimento se incorpora ao processo produtivo por meio das habilidades e competências dos indivíduos da organi-

zação, no momento em que eles tomam parte do processo de produção (HALE, 1995).

As organizações, de forma consciente ou inconscientemente, alocam os indivíduos ao processo de produção porque sabem que somente eles são capazes, mediante seu discernimento e conhecimento, de fazer com que o mesmo se desenvolva. Dessa forma, com o passar do tempo e a elaboração de novos produtos, é necessário que esta capacidade de fazer com que o processo produtivo prossiga seja oxigenada com novas habilidades e conhecimentos. Assim, os conhecimentos da organização não formam um conteúdo estático, mas, sim, um conjunto de habilidades e/ou competências dinâmico, onde incrementos de conhecimentos, tanto explícitos quanto tácitos, precisam ser constantemente incorporados. E é nesse sentido que a organização precisa constantemente mapear a dinâmica do conhecimento para poder aquilatar a capacidade de oxigenação de seu processo produtivo com a finalidade de obter e manter vantagens competitivas de mercado. A relação dinâmica entre o conhecimento e o processo produtivo pode ser demonstrada conforme a Figura 2 a seguir.



**Figura 2** – Relação entre o conhecimento e o processo de produção

Depois do mapeamento do conhecimento, a organização precisa identificar aquelas lacunas e deficiências que entravam o processo produtivo atual ou, ainda, as novas habilidades e competências para as necessidades de um processo produtivo futuro, capacitando-a a atender às novas tendências do mercado. Então, o mapeamento do conhecimento não deve dimensionar apenas as necessidades atuais, mas, sim, apontar aquelas que possam atender às perspectivas de mudanças futuras em relação a novos produtos e serviços, novas

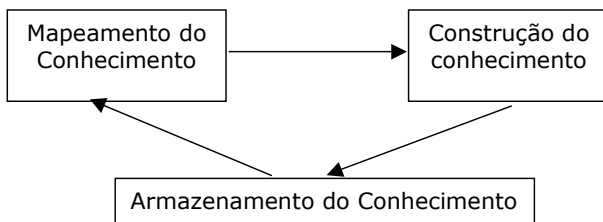
tecnologias, novos mercados etc. É a partir desse mapeamento que a organização pode desenvolver um processo de construção de conhecimento para, antecipadamente, se preparar para enfrentar obstáculos futuros. Essa tarefa não pode se ater apenas ao nível individual, mas precisa envolver aquele conhecimento que é compartilhado por parte ou pelo todo da organização. Deve-se enfatizar que a construção do conhecimento individual é uma condição necessária, mas não suficiente. É preciso que os indivíduos, isoladamente, desenvolvam suas habilidades para que a organização, num segundo momento, possa se apropriar dessa com o fito de criar o aprendizado organizacional. Por outro lado, a organização não consegue incorporar um determinado conhecimento se os seus integrantes não o fizerem preliminarmente.

O terceiro passo do gerenciamento do conhecimento é o armazenamento do conhecimento no seio da organização. O conjunto de competências e habilidades, depois de difundidos e compartilhados por toda ou parte da organização, precisa ser arquivado em algum lugar para poder ser constantemente consultado. A evolução dos sistemas computacionais permite que o processo de armazenamento e acesso ao conhecimento gerado na organização seja feito de forma coordenada. A coordenação do gerenciamento do conhecimento de uma organização deve envolver processo, equipamentos e pessoas. Os sistemas computacionais utilizados para o armazenamento do conhecimento podem também englobar dimensões abstratas, como é o caso da cultura da organização. Na cultura organizacional, o armazenamento do conhecimento se dá de forma tácita, através das regras e padrões de comportamento socialmente construídos (SHEIN, 1984). Ainda, de acordo com Shein (1984), a cultura caracteriza-se como um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida em que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros,

como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A forma mais efetiva de armazenamento do conhecimento se dá justamente quando o novo conhecimento passa a fazer parte da cultura, ou seja: da forma como as coisas são feitas no seio da organização. Acontece, no entanto, que essa é a maneira mais demorada e custosa do armazenamento do conhecimento. Portanto, as organizações precisam dispor de formas de armazenamentos mais fáceis e ágeis, factíveis de serem consultadas rapidamente, como é o caso dos processos físicos e/ou virtuais e, além disso, que possibilitem a incorporação instantânea de novos conhecimentos. Então, de forma sintética, as relações entre o mapeamento do conhecimento, a construção e o armazenamento, dentro do sistema produtivo da organização, podem ser representadas conforme a Figura 3 a seguir.

Depois de devidamente armazenado, o novo conhecimento deverá servir de base para um novo mapeamento, pois este é função das habilidades compartilhadas na organização e das novas exigências do mercado que a mesma enfrenta ou precisa enfrentar. Diante disso, tem-se que o gerenciamento do conhecimento é um processo contínuo de auto-reforço no relacionamento dos três elementos básicos apresentados na Figura 3 - mapeamento, construção e armazenamento – que giram em torno do objetivo de buscar competitividade continuada, tendo como foco central o processo de produção da organização.



**Figura 3** – Relações entre o mapeamento do conhecimento, a construção e o armazenamento do conhecimento organizacional.

## 2 MODELO DE MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO

O modelo de mapeamento do conhecimento, em sua constituição, pode ser visualizado como sendo composto por dois elementos básicos, identificados como: a) a matriz de análise; e b) as redes de relacionamento.

A matriz de análise – M - relaciona dois conjuntos de elementos, referentes aos indivíduos ou aos grupos de indivíduos e as habilidades e competências. Os indivíduos e grupos/setores da organização representam a configuração humana que compõe a organização ou as possibilidades que ela pode conseguir em seu ambiente externo, enquanto as habilidades e competências internas da organização ou do seu entorno compõem o padrão de conhecimento desses indivíduos. O primeiro conjunto de elementos será chamado de fonte (F), enquanto o segundo será identificado por habilidades (H). Quando a fonte de análise refere-se aos indivíduos, sua identificação será "Fi" e quando for associada a grupos/setores será por "Fg". Os indivíduos da própria organização serão identificados por "i" e quando forem do ambiente próximo por "p", ou por "d" se fizerem parte das possibilidades do universo mais distante. A identificação da origem dos grupos/setores será feita da mesma forma.

As habilidades serão identificadas por "Fj" quando se referirem aos indivíduos e por "Hk" quando se referirem a grupos/setores. Usar-se-á as mesmas letras especificadas anteriormente para identificar a origem dos indivíduos e grupos/setores.

A partir dessa dicotomização, a matriz M pode assumir inicialmente seis diferentes configurações, quais sejam:

a)  $M_1 = (F_{ii} \times H_{ji})$  – relaciona os  $i$  colaboradores da organização e suas respectivas  $j$  habilidades;

b)  $M_2 = (F_{ip} \times H_{jp})$  - relaciona os  $i$  indivíduos do entorno da empresa e suas respectivas  $j$  habilidades;



c)  $M_3 = (Fid \times Hjd)$  – relaciona o id indivíduos e respectivas jd habilidades passíveis de serem encontrados no universo de abrangência da organização;

d)  $M_4 = (Fgi \times Hki)$  – relaciona o gi grupos de colaboradores da organização e respectivas ki habilidades encontrados no seio da organização;

e)  $M_5 = (Fgp \times Hkp)$  - relaciona grupos gp de colaboradores e respectivas kp habilidades encontrados no entorno da organização;

f)  $M_6 = (Fgd \times Hkd)$  – relaciona grupos gd de colaboradores e respectivas kd habilidades encontrados no universo de abrangência da organização;

A matriz  $M_1$ , que relaciona os indivíduos do núcleo central da organização (Fii) e as habilidades e competências internas destes (Hji), tem tamanho dado por (Fii x Hji). A dimensão Fii - o número de linhas - representa a quantidade de indivíduos que pertencem à organização, enquanto que Hji – número de colunas – define o número de habilidades relevantes dos "i" indivíduos para o processo de produção atual do produto/serviço da empresa, mais aquelas consideradas importantes para atender às futuras demandas das mutações do mercado e, ainda, aquelas que não têm nenhuma importância para a empresa.

O mesmo raciocínio pode ser levado para as demais matrizes  $M_m$  ( $m = 1...6$ ). Por exemplo, para se entender a forma de estruturação da matriz  $M_5$ , tem-se que sua dimensão é dada por (Fgp x Hkp), onde as linhas representam número de setores e/ou equipes de trabalho do entorno da empresa (terceirizados, fornecedores, parceiros, clientes etc..) e as colunas constituem as suas respectivas habilidades, incluindo-se nessas as que são relevantes para o processo produtivo atual, mais aquelas consideradas importantes para a incorporação de alternativas produtivas futuras.

Em todas as matrizes  $M_m$  podem ser encontradas informações capazes de serem agrupadas de forma a se constituir três submatrizes. Uma dessas submatrizes re-

presentaria a combinação dos indivíduos e/ou grupos e suas respectivas habilidades necessárias ao atendimento do atual processo produtivo. A outra, teria como elementos esses mesmos indivíduos e/ou grupos, porém, com as habilidades que seriam necessárias para a melhoria ou inovação do atual produto. A terceira submatriz representa as habilidades dos indivíduos ou grupos que não contribuem para as necessidades da empresa. Tem-se, portanto, que, por exemplo, a matriz  $M_5$  (Fgp x Hgp) poderá ser separada em  $M_a$ ,  $M_b$  e  $M_c$ .

Considerando, por exemplo, que a empresa possua um número "p" grupos em seu entorno e que as habilidades necessárias hoje sejam "s" e que as necessárias para as melhorias ou inovação para atender às tendências do mercado sejam "r" e as que não interessam sejam "t". Em vista disto tem-se que:

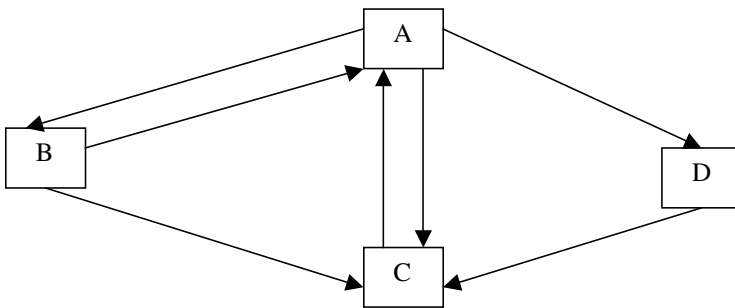
$$\begin{array}{ll} M_a = (\text{Fgp} \times \text{Hjs}) & (p \times s) \\ M_b = (\text{Fgp} \times \text{Hjr}) & (p \times r) \\ M_b = (\text{Fgp} \times \text{Hjt}) & (p \times t) \\ M_5 = (\text{Fgp} \times \text{Hjp}) & (m \times (j \times k \times t)) \end{array}$$

As submatrizes de análise apresentadas acima são uma potente ferramenta de identificação de potencialidades da empresa. Quanto mais densa for a submatriz  $M_a$ , maiores são as condições de competitividade atual da empresa. Em contrapartida, quanto mais densa for a submatriz  $M_b$ , maiores são as condições de competitividade futura. A simples identificação dos indivíduos (e grupos) e das habilidades necessárias (hoje e amanhã), no entanto, não garante o bom desempenho da organização. Então, a análise pura das relações apresentadas nas matrizes  $M_m$  apresentadas acima é uma condição necessária; porém, isso não garante que seja suficiente para delinear o potencial competitivo. Para que o mapeamento do conhecimento seja feito é necessário que, paralelamente à montagem das diferentes matrizes  $M_m$ , seja elaborado um conjunto de relações denominado de redes de relacionamento.

### 3 REDES DE RELACIONAMENTO

As redes de relacionamento são agrupadas em três grandes vetores, identificadas por: a) aconselhamento; b) confiança; e c) comunicação. As redes são formadas pelos indivíduos da organização (pontos ou nós da rede) e a ligação entre eles (elementos da rede) que possuem tanto direção como sentido. A direção é dada pelos pontos, isto é: quando se quer representar que existe comunicação entre os pontos (ou indivíduos) A e B, então diz-se que existe um elemento de conexão entre A e B, formado pela intersecção AB, conforme representado na Figura 4 a seguir.

Tanto o aconselhamento como a confiança e a comunicação podem possuir elementos com duplo sentido como sentido único. Quando o indivíduo A aconselha-se com B e este último não o faz com A, então o sentido é de A para B, ou seja: conexão AB. De forma semelhante, se o indivíduo B se aconselhar com A, mas este não com B, a conexão é BA. Entretanto, se o aconselhamento for mútuo, então a conexão se dá nos dois sentidos entre os indivíduos e pode ser representada por  $AB+BA$ , conforme mostrado abaixo.



**Figura 4** – Rede de relacionamento na organização.

A vantagem da apresentação gráfica é que se pode perceber, visualmente, quais são os pontos (ou indivíduos) que funcionam como pólos de atração (por possuírem maior densidade de elementos). No exemplo acima, o indivíduo C é o que tem maior inter-relação com os demais, sendo, portanto, um elemento de concentração. A partir da densidade elabora-se uma matriz quadrada de ordem igual ao número de indivíduos (nós) da organização. Considerando que a organização possui "i" indivíduos então a matriz  $M_w$  possui "i" linhas e "i" colunas, ou seja:  $M_w = (i \times i)$ .

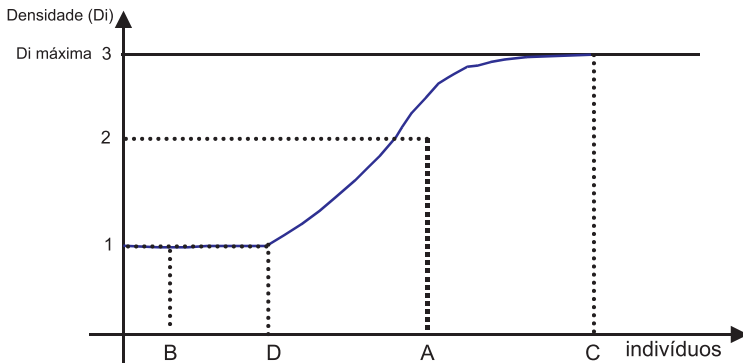
A partir de  $M_w$ , marca-se com um x os elementos que constituem a rede. Ao se marcar o elemento "iz" é porque existe um conexão entre o indivíduo i e o indivíduo z. Essa representação também pode ser utilizada para representar a direção da relação. O primeiro elemento "i" pode identificar a origem da relação e o elemento "z" o destino. Então, ter-se-ia uma conexão com sentido "IZ". Porém, se existir reciprocidade na relação, então marca-se os elementos "zi". Nesse caso, tem-se uma conexão "ZI", onde a origem é no elemento "z" é o término no elemento "i". Na realidade, essa matriz pode ser dividida em duas partes por uma diagonal. Na parte superior, são marcadas as conexões "iz" e, na parte inferior, aquelas que representam a direção "zi".

A partir de  $M_w$  ( $n \times n$ ) pode-se determinar a densidade de cada ponto (indivíduo). A densidade de relacionamento do indivíduo "i", por exemplo, é função do número de elementos encontrados na matriz  $M_w$  com o sentido de "iz" e "zi".

Definidas todas as densidades dos "n" elementos que compõem os pontos da matriz  $M_w$  ( $n \times n$ ) para determinado vetor, então pode-se traçar estas relações num gráfico, onde num dos eixos (o vertical) contabiliza-se as densidades e no eixo horizontal identificam-se os indivíduos da organização. Tomando-se como exemplo as relações apresentadas na Figura 4, pode-se determinar um

gráfico de densidades conforme apresentado na Figura 5 a seguir.

Na Figura 5, pode-se identificar o ponto (indivíduo  $i$ ) e sua respectiva densidade ( $D_i$ ). Traçando todas as densidades para os "n" indivíduos, de forma crescente, tem-se o gráfico das densidades da rede que tende à densidade máxima. Deve-se enfatizar que a densidade máxima é um limite superior que um indivíduo qualquer pode alcançar, precisando, para tanto, ter relações com todos os demais indivíduos da organização. É óbvio que este limite é muito difícil de ser alcançado por qualquer indivíduo da organização.



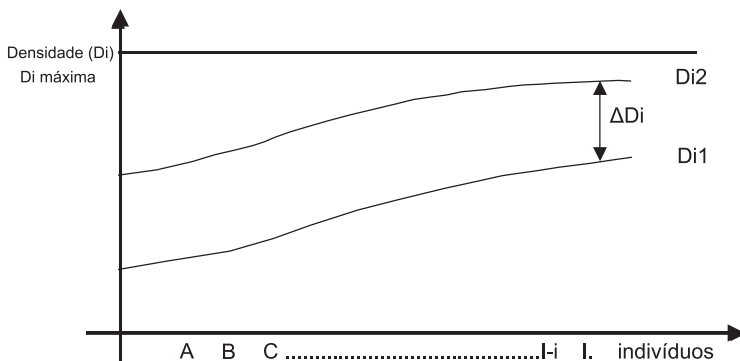
**Figura 5** – Representação gráfica da densidade da matriz  $M_w$ .

Deve-se chamar a atenção para o fato de a representação gráfica ficar limitada à densidade da relação de cada indivíduo com apenas uma dimensão (vetor) de rede. Em vista disso, para representar a densidade da relação dos indivíduos com cada elemento de rede são necessários três gráficos, um para cada dimensão: aconselhamento; confiança e comunicação.

A análise dos gráficos pode ser individual ou em conjunto. A análise individual é aquela que examina a densidade apresentada nos gráficos para cada dimensão

em relação ao limite máximo. Quanto mais perto do eixo horizontal ficar o gráfico da densidade, pior é o nível geral de aconselhamento, confiança ou comunicação da organização. Em contrapartida, quanto mais perto o gráfico ficar do limite de densidade máximo, melhor é a posição em relação a essas dimensões.

Na Figura 6 estão sendo representadas as curvas de densidades de aconselhamento ( $D_i$ ) para dois momentos diferentes no tempo. A curva  $D_{i1}$  representa essa densidade para o período 1, enquanto a  $D_{i2}$  para o período 2. Note que houve, entre um período e outro, um deslocamento da curva de densidade de aconselhamento. Esse deslocamento corresponde à distância  $\Delta D_i$  e pode ser interpretado como um incremento positivo no gerenciamento do conhecimento pelo fato de a curva de densidade ter se deslocado para cima ao longo do tempo.

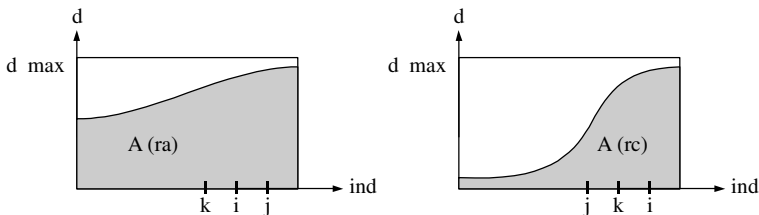


**Figura 6** – Representação gráfica da densidade da matriz M para dois momentos no tempo.

A análise conjunta das três densidades, referentes aos vetores de aconselhamento, confiança e comunicação, identifica a relação dos indivíduos que se situam na proximidade da faixa superior do limite dessas densidades. A situação desejável é aquela que os mesmos indivíduos fazem parte do nível superior de densidade em relação aos três elementos, pois isso significa que os fluxos têm o mesmo sentido.

Todavia, se essa situação não ocorrer, significa que um indivíduo qualquer, "i" por exemplo, se aconselha com "z", mas não possui confiança e não se comunica bem com ele. Essa é uma situação não desejável, pois "i" precisa se aconselhar com "z" mas o clima gerado entre ambos não é propício para a construção de conhecimento, que é o passo seguinte do gerenciamento do conhecimento. Assim, quanto mais intensa for a relação entre os indivíduos (mais densa), maiores são as chances de construção do conhecimento dentro da organização.

Uma segunda forma analítica seria a comparação das áreas formadas abaixo das curvas de densidade. Como exemplo dessa situação, considere a Figura 7 a seguir, onde são representadas as densidades referentes às dimensões das relações de aconselhamento ( $r_a$ ) e de comunicação ( $r_c$ ). Note que a magnitude das áreas -  $A(r_a)$  e  $A(r_c)$  - formadas abaixo das curvas de densidade para esses elementos são de magnitude diferente. Embora seja sempre desejável que essas sejam as maiores possíveis, e isso vai acontecer quando as funções densidades se aproximam de "d max", também é interessante que sejam aproximadamente equivalentes. Quando forem muito diferentes, por exemplo, quando  $A(r_a) > A(r_c)$ , mesmo que na faixa superior de densidade se encontram os mesmos indivíduos (i, j, e k), o alinhamento entre as relações de aconselhamento ( $r_a$ ) e de confiança ( $r_c$ ) estará comprometido. Isso tem reflexos diretos na construção do conhecimento da organização, pois o mesmo torna-se mais difícil.



**Figura 7** – Ilustração da densidade da matriz M para as dimensões de aconselhamento e comunicação.

## 4 APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO PARA MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Para exemplificar o funcionamento do mapeamento do conhecimento numa empresa, pode-se tomar como exemplo uma organização fictícia com as seguintes características:

Ramo de atuação:.....turismo  
Empresa:.....agência de turismo  
Número de funcionários:.....cinco

O primeiro passo é identificar as habilidades necessárias hoje para que essa organização funcione de forma competitiva. As habilidades identificadas foram:

- a) conhecimento dos portais de reserva;
- b) conhecimento dos *softwares* denominados de x e y;
- c) conhecimento dos hotéis e atrações turísticas das maiores cidades norte-americanas;
- d) gentileza e paciência no atendimento.

O segundo passo é identificar as habilidades necessárias para acompanhar num futuro próximo (aproximadamente daqui a meio ano) as mudanças do mercado com o objetivo de que a organização mantenha a sua posição competitiva. Acredita-se que estas habilidades sejam as seguintes:

- e) capacidade de sugerir e criar roteiros alternativos para os diferentes clientes da agência;
- f) capacidade de se comunicar em inglês para agilizar o atendimento das demandas específicas dos clientes.

Como a organização só possui cinco funcionários e não existem setores pre-estabelecidos e nem filiais, só são significativas as matrizes  $M_m$  de análises que relacionam os indivíduos com as habilidades presentes e futuras. Em vista disso, só serão analisadas as seguintes



matrizes:  $M_1$  (Fii x Hji),  $M_2$  (Fii x Hjp) e  $M_3$  ((Fii x Hjd).

O terceiro passo é a identificação dos indivíduos, no entorno da organização, que interagem permanentemente com ela, e que contribuem na elaboração do serviço da empresa. Foram identificados dois indivíduos (6 e 7). Ainda no terceiro passo é preciso identificar aqueles elementos que, no universo da empresa, de alguma forma, podem contribuir para a mesma. No caso de agência pode ser um professor da faculdade de turismo (8), um proprietário de uma agência nos Estados Unidos que guarda boas relações com o pessoal da empresa (9) e, finalmente, uma pessoa influente entre aqueles clientes potenciais da empresa (10).

Tem-se, portanto, que as matrizes  $M_m$  de análise terão seis colunas (quatro habilidades atuais e mais duas habilidades futuras) e cinco, duas e três linhas respectivamente para os indivíduos internos, próximos e distantes da organização.

Então:

$M_1$ (Fii x Hji)	(5 x 6)	: empresa
$M_2$ (Fip x Hjp)	(2 x 6)	: entorno
$M_3$ (Fid x Hjd)	(3 x 6)	: universo

A análise das respectivas matrizes  $M_m$  é feita da seguinte forma: para cada indivíduo analisado marca-se as suas habilidades e competências com um x. Fazendo a análise individual dos 10 indivíduos (5 + 2 + 3), pode-se chegar, por exemplo, ao seguinte resultado:

	a	b	c	d	e	f
1						
2						
3						
4						
5						

**Figura 8** – Resultados da Matriz  $M_1$  (Fii x Hji) de habilidades atuais e futuras relativas aos funcionários da organização.

A análise de  $M_1$  (fii x Hji) do exemplo sugere que existe uma falta muito grande da habilidade "c" (conhecimento de hotéis e atração turística) e que pode ser esse o maior problema de competitividade atual da agência. Ainda, que o funcionário 4 é o menos preparado para as necessidades atuais e futuras, referentes às exigências do processo produtivo do serviço prestado. Pode-se concluir também que o funcionário "1" é o que possui o maior número de habilidades necessárias hoje, bem como o que melhor está preparado para as fases seguintes da organização, e que o funcionário "3", embora não possua as habilidades necessárias hoje, é um indivíduo qualificado para amanhã. Dessa forma, vale a pena manter o funcionário "3", pois tem enorme potencial para aproveitamento num futuro próximo.

A análise dos resultados da matriz  $M_2$  (Fip x Hjp), apresentados na Figura 9, mostra que os dois indivíduos próximos da empresa (6 e 7) possuem habilidades importantes para as necessidades atuais e futuras. Isso significa que a empresa deve preservar os seus bons relacionamentos com os mesmos, pois eles serão importantes para a construção do conhecimento necessário para o futuro. O indivíduo 6 possui habilidades mais voltadas para

os *softwares* (portais de reserva e *softwares* x e y) enquanto o indivíduo 7 possui conhecimento de hotéis e atrações turísticas, além de ser uma pessoa gentil no atendimento. Essas habilidades podem contribuir para fatores competitivos relacionados ao momento atual como futuro. Pode-se dizer, ainda, que os dois indivíduos (6 e 7) possuem as habilidades que a empresa precisará para atender às demandas de mercado para um futuro próximo.

	a	b	c	d	e	f
6						
7						

**Figura 9** – Resultados da Matriz  $M_2$  (Fip x Hjp) das habilidades dos indivíduos do entorno da organização.

A análise dos resultados da matriz  $M_3$  (Fid x Hjd), reportados na Figura 10, mostra que no universo mais amplo da empresa as suas relações sociais são deficientes, pois os indivíduos 8, 9 e 10 pouco ou nada podem contribuir para as atuais necessidades. Acontece, no entanto, que existem potencialidades nesses relacionamentos que podem contribuir significativamente para as necessidades da empresa em relação às mudanças previstas no mercado para um futuro próximo.

	a	b	c	d	e	f
8						
9						
10						

**Figura 10** – Resultados da Matriz  $M_3$  (Fid x Hjd) das habilidades dos indivíduos do ambiente universal da organização.

Concluídas as matrizes de análise  $M_m$ , pode-se investigar as redes de aconselhamento (ra), de confiança (rc) e de comunicação (rd), como mostrado na Figura 11. Para isso montam-se as matrizes  $M(ra)$ ,  $M(rc)$ ,  $M(rd)$  para os cinco indivíduos da organização. Teoricamente poder-se-ia estender as relações apresentadas nessas matrizes para os demais indivíduos do entorno e do universo de abrangência da organização.

Com relação às matrizes apresentadas nessa figura, deve-se salientar que as linhas indicam a origem e as colunas o destino. Logo, na matriz  $M(ra)$  tem-se que o indivíduo 2 aconselha-se com 1 e 5 e o indivíduo 5 aconselha-se só com 2. Percebe-se que o indivíduo 2 é o que possui maior poder de atração quanto ao aconselhamento, pois os indivíduos 3, 4 e 5, procuram-no com freqüência.

Em  $M(rc)$  percebe-se uma situação generalizada de desconfiança, pois a matriz possui vários elementos em branco. Além disso, para piorar o clima organizacional, quem detém a confiança do grupo (indivíduo 5) é aquele que é pouco requisitado para aconselhamento. Isso, certamente, gera um clima inadequado para o crescimento do conhecimento ou, visto sob outro ângulo, o clima é impróprio para o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias tanto para atender às necessidades de hoje como às de amanhã.

Quanto a  $M(rd)$ , pode-se perceber que o nível de comunicação é maior do que o da confiança, o que demonstra potencialidade de melhora do clima interno. Entretanto, percebe-se que o indivíduo "2", aquele mais procurado para aconselhamento, não possui boa comunicação com o grupo. Isso pode ser um indicativo de que deve existir uma relação de comunicação extremamente formal quando do aconselhamento, o que é um problema que deve ser gerenciado de forma efetiva para que se consiga passar para a etapa seguinte que é a construção do conhecimento.

	1	2	3	4	5
1	■			■	■
2	■	■			■
3		■	■		
4		■		■	
5		■			■

m (ra)

	1	2	3	4	5
1	■				■
2		■			■
3			■		■
4			■	■	■
5		■			■

m (re)

	1	2	3	4	5
1	■			■	■
2		■		■	■
3			■	■	■
4	■		■	■	■
5	■				■

m (rd)

**Figura 11** - Matrizes de relações M(ra), M(re) e M(rd)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas e médias empresas – PMEs - precisam explorar com maior vigor as suas capacidades de flexibilidade, por serem menores e mais ágeis, para sobreviverem num ambiente cada vez mais concorrencial e turbulento. Para tanto, é imprescindível que elas saibam gerenciar o conhecimento internamente de forma eficaz. O gerenciamento do conhecimento, como proposta metodológica apresentada, possui três etapas a serem seguidas e que são identificadas como sendo: o mapeamento do conhecimento; a construção do conhecimento e o armazenamento do conhecimento. Entretanto, explorou-se com mais profundidade apenas a primeira etapa, através da discussão das matrizes de análise, e, de forma superficial, as pré-condições para se ingressar

na segunda etapa, que seria a conformação das redes de relacionamento. Entretanto, isso permitiu que se chegasse a duas importantes conclusões. A primeira diz respeito ao fato de ser preciso analisar, de forma efetiva, as necessidades de habilidades e competências tanto para atender às demandas presentes como futuras do processo produtivo. Isso significa verificar a potencialidade dos atuais colaboradores da organização como aqueles potenciais que se situam em seu entorno ou em campo de abrangência. A segunda refere-se à necessidade de se verificar a potencialidade da capacidade da organização em desenvolver a construção do conhecimento. Não basta apenas identificar as habilidades e aptidões dos colaboradores. É preciso desenvolver um clima organizacional que permita a construção do conhecimento, através das redes de aconselhamento, confiança e comunicação. Nesse particular, a organização deve fornecer todos os elementos que facilitem o intercâmbio de experiências entre seus colaboradores para, com isso, fomentar e enriquecer a capacidade de geração e de armazenamento do conhecimento que poderá ser fator ponderável para o delineamento das vantagens competitivas num mercado em constante ebulição.

Embora o exemplo mostrado no texto seja fictício, ele serviu para mostrar como as pequenas e médias organizações podem construir as matrizes para analisar as habilidades e aptidões de seus colaboradores tanto para atender às necessidades atuais de seus processos produtivos como a futuras demandas. Além disso, não só podem mapear o conhecimento da empresa e seu entorno como também sugerir correções de rumo para que se possa construir o conhecimento para ingressar na etapa seguinte. Em vista disso, o modelo analítico proposto pode auxiliar as pequenas organizações no sentido de que possam desenvolver mecanismos que facilitem a obtenção e manutenção de vantagens competitivas no mercado em que atuam.

## REFERÊNCIAS

PROBIT, Gilbert; RAUB, Steffens; ROMHARDT, Kai. *Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WISSEMA, J.G. *Dirección de Empresas Descentralizadas*. Mallorca: Foli, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SROUR, Robert. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GUTIERRES, Enrique. *La Estrategia Del Caracol*. Barcelona: Oikos-Tau, 1999.

HALE, Jacques. *From Concepts to Capabilities*. Chichester: Wiley & Sons, 1995.

STEWART, Tomas. *A riqueza do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.