

CAPÍTULO



1

O impacto das tensões cooperativas na governança do arranjo produtivo local de tecnologia da informação na região dos Vales do Rio Pardo e Taquari

The impact of cooperative tensions on the governance of the local productive arrangement of information technology in the region of vale do Rio Pardo and Taquari.

**Ariana Inês Sachett
Ingridi Vargas Bortolaso
Rejane Maria Alievi
Pietro Cunha Dolci**

Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

DOI: 10.47573/aya.88580.2.13.1

CAPÍTULO 1

Resumo: A partir da perspectiva da coopetição, estratégia na qual as organizações competem e cooperam com seus concorrentes, distribuidores, parceiros, consumidores e reguladores, a presente dissertação teve por finalidade analisar como as tensões coopetitivas influenciaram o desenvolvimento do arranjo produtivo local de tecnologia da informação da Região dos Vales do Rio Pardo e Taquari (APLTI). Por meio do embasamento teórico da coopetição, a pesquisa teve como objetivo interpretar o APLTI perante a ótica da interação dos relacionamentos interorganizacionais entre as organizações e instituições. Para tanto, de maneira específica, procurou-se identificar as características das empresas e instituições inseridas no Arranjo Produtivo Local (APL), de modo a mapear as ações de coopetição, compreender a interação entre as empresas e instituições presentes no APL, como também verificar a coordenação das tensões coopetitivas nestas relações, e, por fim, propor pontos de atenção em relação ao desenvolvimento de APLs. Tratando-se de um estudo de caso, identificou-se a evolução da coopetição no arranjo produtivo local mediante entrevistas abertas com os principais atores envolvidos, como forma de aproximação com o objeto, assim como a análise de documentos e publicações do projeto, participação em eventos e entrevistas com roteiro semiestruturado com as organizações. Por meio do exame dos dados coletados, a análise das categorias definidas no referencial teórico conduziu ao resultado de que as tensões coopetitivas se constituíram como entrave ao desenvolvimento da coopetição no arranjo produtivo. Nesse contexto, as tensões que ocorreram na coordenação do APLTI culminaram com a desarticulação dos atores estratégicos que detinham o papel de fomentar e induzir a coopetição entre as empresas, o que se mostrou como determinante para limitar a sua evolução. Contudo, o aglomerado empresarial ainda existe, assim como as relações de coopetição entre as empresas, porém em níveis distintos daqueles iniciados com o projeto. É possível identificar que a coopetição nas organizações está vinculada a projetos de negócios e à interação e compartilhamento de informações, conhecimento, comunicação e discussão de soluções aos problemas em comum. Neste contexto, também foi demonstrado que a coopetição não é simétrica, com maior representatividade a um grupo de empresas e associada à mentalidade do gestor e ao estágio de maturidade empresarial. A governança estabelecida como forma de gerenciar os conflitos está presente por meio da governança transacional, baseada em contratos formais quando vinculada a projetos e negócios; e pela governança relacional, baseada na confiança e interação quanto a comunicação, troca de informações, conhecimento, experiências e busca de soluções em comum. Com base nos resultados alcançados, foi possível propor premissas ao desenvolvimento de APLs, sendo eles a definição do papel dos atores e metas de forma clara e transparente; legitimação da governança plural; promoção de ações para o desenvolvimento incentivos à cooperação e inovação; consolidação das características que definem um arranjo produtivo local; estabelecimento de um mediador, com o papel de um pesquisador especialista; materialização das ações promovidas por meio da percepção dos resultados alcançados; e o desenvolvimento de interações que fortaleçam a confiança entre os atores de forma a possibilitar o processo de aprendizado coopetitivo.

Palavras-chave: coopetição. tensões coopetitivas. arranjo produtivo local.

CAPÍTULO 1

Abstract: From the perspective of coopetition, a strategy in which organizations compete and cooperate with their competitors, distributors, partners, consumers and regulators, the present dissertation aimed to analyze how the cooperative tensions influenced the development of the local productive arrangement of information technology in the Region of Vale do Rio Pardo and Taquari (APLTI). Through the theoretical basis of coopetition, the research aimed to interpret the APL from the perspective of the interaction of interorganizational relationships between organizations and institutions. For this purpose was necessary to identify the characteristics of the organizations and institutions inserted in the local productive arrangement (APL), in order to map the coopetition actions, understand the interaction between the organizations and institutions present in the APL, as well as verify the coordination of the cooperative tensions in these relationships, and, finally, to propose points of attention in relation to the development of APL. Through a case study, the evolution of coopetition in the local productive arrangement was identified through open interviews with the main players involved, as a way of approaching the object, as well as the analysis of project documents and publications, participation in events and interviews with semi-structured script with organizations. By examining the data collected, the analysis of the categories defined in the theoretical framework led to the result that cooperative tensions were constituted as an obstacle to the development of competition in the productive arrangement. In this context, the tensions that occurred in the coordination of APL culminated in the disarticulation of the strategic players that had the role of inducing coopetition between organizations, which proved to be a determining factor in limiting their evolution. However, the business cluster still exists, as well as the coopetition relations between organizations, but at levels different from those started. It is possible to identify that coopetition in organizations is linked to business projects and to the interaction and sharing of information, knowledge, communication, and discussion of solutions to common problems. In this context, it was also demonstrated that coopetition is not symmetrical, with greater representativeness to a group of organizations and associated with the manager's mentality and the stage of business maturity. Governance established as a way of managing conflicts is present through transactional governance, based on formal contracts when linked to projects and businesses; and for relational governance, based on trust and interaction regarding communication, exchange of information, knowledge, experiences and search for common solutions. Based on the results achieved, it was possible to propose assumptions to the development of APL, which are the definition of the role of the players and goals in a clear and transparent way; legitimation of plural governance; promotion of actions for development incentives for cooperation and innovation; consolidation of the characteristics that define a local productive arrangement; establishment of a mediator, with the role of an expert researcher; materialization of the actions promoted through the perception of the results achieved; and the development of interactions that strengthen the trust between the players in order to enable the cooperative learning process.

Keywords: coopetition. cooperative tensions. cooperative business network.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Ao longo da evolução da economia mundial, os ciclos econômicos tornaram-se cada vez mais curtos e competitivos, o que transformou a competitividade no ambiente de negócios de forma conjunta com o aumento da complexidade das relações entre os agentes econômicos e as organizações (CASTELLS, 2005). A partir das mudanças inseridas no meio econômico e social, o ambiente passou a demandar das organizações adaptações e inovações rápidas para a sua sobrevivência no mercado. Vinculadas à criação de novos bens, serviços ou processos organizacionais e estratégicos, tais inovações constituíram-se como produto do avanço tecnológico, no qual o conhecimento e os relacionamentos passaram a reformular a realidade em que as organizações buscam criar, capturar e distribuir valor ao consumidor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Nesse contexto, o arranjo institucional, composto por normas, regras formais e informais e padrões de conduta, tem a competência de organizar o meio econômico e social, construindo limites e direcionando as ações dos atores, suas interações e o custo de funcionamento do mercado (COASE, 1937; 1990; WILLIAMSON, 1985; 1996).

No momento em que as organizações se inserem no mercado, elas realizam uma competição, em que algumas sobrevivem e outras não são capazes de se sustentar na indústria. A competitividade demonstra as condições de se alcançar bons resultados nesse processo de concorrência por meio da capacidade da organização crescer e sobreviver no ambiente. Sendo assim, para criar uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1989), a organização combina seus recursos e competências da forma mais eficiente possível para gerar riqueza e prosperar na economia a partir da estrutura de governança interna e da existente no mercado (WILLIAMSON, 1985). Nesse contexto, diante de diferentes alternativas de estruturas de governança, a organização estabelece ações estratégicas e processos de gestão em sua estrutura interna (WILLIAMSON, 1996), visando a redução das fricções do sistema econômico (WILLIAMSON, 1985) como forma de resposta à percepção dos riscos potenciais do ambiente econômico e institucional.

Portanto, o processo competitivo está sujeito a um ambiente de incertezas e a um conjunto de fatores externos que podem influenciar e interagir com o sistema

CAPÍTULO 1

interno da organização. Além disso, juntamente com o grau de complexidade das interações do mercado e os limites impostos aos negócios, podem existir obstáculos que dificultam a gestão da organização no contexto de permanente mudança em que esta se insere. Como alternativa para assimilar esse cenário, algumas empresas coexistem em arranjos de colaboração interorganizacional, os quais se validam como estratégia em relacionamentos interorganizacionais a partir de práticas de ações coletivas (CROPPER et al., 2008). Tendo como base a cooperação como meio de alcançar a competitividade, esta se apresenta como um fenômeno para enfrentar a instabilidade e incertezas do ambiente e incrementar a competitividade das organizações (BOUNCKEN et al., 2015).

Com o entendimento de que o arranjo cooperativo traduz uma relação sinérgica de aprendizado em conjunto, este promove benefícios e oportunidades de negócio que não poderiam ser alcançados individualmente pelas organizações (AXEROLD, 2010). Tal estreitamento das relações interorganizacionais, além de possibilitar o aprendizado mútuo com o compartilhamento de conhecimento, informações e habilidades, minimiza os custos, possibilita o acesso a recursos, expansão de mercados e se constitui como resposta às incertezas e complexidade do ambiente (BOUNCKEN et al., 2015). Dessa forma, a cooperação empresarial pode auxiliar a obtenção de recursos tangíveis e intangíveis, principalmente em um ambiente intensivo em conhecimento. Nesse caso, as organizações complementam suas operações a partir da coordenação de recursos com parceiros, o que, potencialmente, pode trazer benefícios ao desenvolvimento dos arranjos produtivos locais e das próprias organizações presentes nesses relacionamentos.

Diante dos novos paradigmas competitivos, modelos híbridos entre competir e cooperar foram desenvolvidos pelas organizações, situação na qual a coopetição pode ser considerada a ocorrência de ambas ações estratégicas, cooperação e competição entre a organização e seus concorrentes, distribuidores, parceiros, consumidores e reguladores (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1997; BOUNCKEN et al., 2015). Como isto representa o estreitamento entre duas lógicas econômicas distintas, tal processo se encontra diante de um paradoxo (RAZA-ULLAH; BENGTTSSON; KOCK, 2014) e está sujeito a tensões e conflitos (FERNANDEZ; LE ROY; GNYAWALI, 2014) que podem se tornar obstáculos aos potenciais ganhos coopetitivos. Sendo assim, estes aspectos devem ser gerenciados pelas organizações

CAPÍTULO 1

para que seus objetivos individuais e comuns sejam alcançados mediante um processo de aprendizagem das mudanças impostas aos relacionamentos (DAHL, 2014). Isto indica que a gestão organizacional busca um equilíbrio entre as competências da organização e a estrutura de governança (NOOTEBOOM, 2014) como forma de gerenciar as suas interações com outros atores e relacionamentos interorganizacionais a partir da escolha da melhor alternativa de governança para suas transações (DAHLSTROM; NYGAARD, 2010).

A partir da evolução da coopetição como um processo de aprendizado (DAHL, 2014) das organizações e dos atores que induzem e fomentam a coopetição (DAHL; KOCK; LUNDGREN-HENRIKSSON, 2016), o seu desenvolvimento é construído a partir de adaptações constantes em seus diversos estágios e níveis de maturidade (DORN; SCHWEIGER; ALBERS, 2016), devido ao seu caráter dinâmico (BOUNCKEN et al., 2018). Para tanto, se faz necessário uma coordenação associada às estruturas de governança estabelecidas, as quais Clauss e Kesting (2017) diferenciam entre a governança transacional e a relacional. Com essa abordagem, Bouncken, Clauss e Fredrich (2016) sugerem que uma combinação destes tipos de coordenação pode ser utilizada de forma singular ou plural como forma de gerenciar as tensões coopetitivas, o que foi descrito por Le Roy e Fernandez (2015) como um elemento de cogestão das tensões. Portanto, isto desenvolve elementos para o gerenciamento das tensões inerentes à coopetição (BOUNCKEN; CLAUSS; FREDRICH, 2016; BOUNCKEN et al., 2018; CLAUSS; KESTING, 2017; LE ROY; CZAKON, 2016; LE ROY; FERNANDEZ, 2015), o que possibilita o desenvolvimento das ações no ambiente.

É nesse contexto em que se insere o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação dos Vales do Rio Pardo e Taquari (APLTI), cujo ambiente de produção e gerenciamento de tecnologia tem como objetivo promover o desenvolvimento de empresas com base tecnológica, empreendedora e de inovação. Com o propósito de desenvolver a interação sinérgica entre as atividades de pesquisa e desenvolvimento, a geração de produtos, serviços e processos inovadores em arranjos produtivos locais (APLs) é vista como um fluxo contínuo de transferência de conhecimento e tecnologia entre empresas, universidade, estado e sociedade (COSTA, 2017). Alguns dos benefícios presentes nesse tipo de interação são serviços de consultoria técnica e gestão, apoio com projetos para buscar recursos externos, proteger a propriedade intelectual e transferir tecnologia, espaços de uso compartilhado de recursos,

CAPÍTULO 1

qualificação, capacitação e interação de recursos humanos, benefícios fiscais e localização privilegiada.

O APLTI se caracteriza como um ambiente de inovação, cujas ações coletivas de cooperação empresarial tem a possibilidade de serem formuladas de modo a combinar a estrutura de governança das organizações com as suas capacidades (NOOTEBOOM, 2014), promovendo conhecimento e práticas de inovação mediante vínculos de produção, interação e aprendizagem entre as organizações. É com este debate que o trabalho busca analisar como a coordenação da governança dos relacionamentos interorganizacionais colabora para que os benefícios proporcionados pela coopeção contribuam para o desenvolvimento do arranjo produtivo local de tecnologia da informação.

REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir são apresentadas as temáticas que contribuíram para o desenvolvimento do artigo.

Contextualização das ações de cooperação como estratégia

A partir das transformações econômicas das últimas décadas do século XX há o surgimento de um novo padrão competitivo global. As condições estabelecidas no processo da nova competição influenciaram readequações nas empresas, desconstruindo o modo de competição tradicional para um novo modelo competitivo (BENGTSSON; KOCK, 2014). As colaborações interorganizacionais se tornam um elemento importante da estratégia para lidar com a dinâmica de negócios mais rápida, como também com as incertezas mais altas (BOUNCKEN et al., 2015). No contexto de mudanças, ocorre a ascensão de formas organizacionais distintas mediante a proliferação de complexas novas formas de ações estratégicas (GERLACH, 1992), com estruturas mais adequadas para suprir as novas necessidades. A nova competição, determinada pelas transformações nas relações econômicas e comerciais, foi marcada pela expansão global dos mercados, extrema velocidade dos

CAPÍTULO 1

avanços tecnológicos e pela maior facilidade nas trocas informacionais (CASTELLS, 2005), aspectos que culminaram em um ambiente econômico instável, mercado globalizado, agressiva competição econômica e intensiva difusão de conhecimento entre as organizações (BOUNCKEN et al., 2015).

Construindo uma competição acirrada, o ambiente de permanente mudança faz com que as antigas vantagens competitivas das organizações se tornem mais instáveis e sujeitas aos impactos significativos das inovações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Por meio do novo padrão competitivo, o qual sustenta a flexibilidade produtiva e a adaptabilidade das fronteiras organizacionais, as empresas buscam constantemente inovações e estratégias de aprimoramento contínuo de produtos e processos, para lidar com o desenvolvimento econômico e comercial instável na forma de globalização de mercado, competição econômica agressiva e intensa difusão de conhecimento entre empresas (BOUNCKEN et al., 2015). Isso faz com que a organização precise se adaptar cada vez mais rápido às mudanças do ambiente, de modo a construir mecanismos de organização interna como resposta às incertezas e riscos dispostos no contexto em que elas se encontram.

A reestruturação econômica induziu a estratégias reorganizacionais, interagindo com a difusão da tecnologia da informação para lidar com as incertezas causadas pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa (CASTELLS, 2005). Ainda, é preciso considerar o desenvolvimento de diferentes trajetórias institucionais, com sistemas específicos voltados para o aumento da competitividade. Com essa perspectiva, a organização econômica é fundamentada em culturas e instituições, em que cada sociedade tende a gerar os próprios sistemas organizacionais de acordo com o seu contexto específico. Contudo, acaba por se criar padrões na medida em que as organizações interagem em escala global.

A empresa em rede concretiza essa cultura da economia informacional/global. Nesse contexto, organizações bem-sucedidas são capazes de gerar conhecimentos, processando informações com eficiência e gerando inovações, assim como tem capacidade de adaptar-se e ser flexível em seus meios para gerar respostas rápidas à transformação cultural, tecnológica e institucional. A empresa em rede, portanto, traduz uma forma específica, cujo sistema de meios é constituído pela interseção de segmentos com sistemas autônomos de objetivos, cujos componentes são tanto

CAPÍTULO 1

autônomos, quanto dependentes em relação à rede. Da mesma forma, tais componentes podem ser partes de outras redes, com outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. Com este cenário, o desempenho de uma certa rede dependerá, desconsiderando outros fatores externos, da conectividade e coerência entre os seus membros. Em tal sistema, a cooperação oferece a possibilidade de dividir custos e riscos, manter a informação atualizada e gerar oportunidades que não existiriam de forma isolada a cada empresa individual (CASTELLS, 2005).

As parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, são exigidas à medida que as relações com outras organizações deixaram de ser vistas como simples transações, mas como formas de aprendizado (DAHL, 2014), oportunidades tecnológicas e inovações (YAMI; NEMEH, 2014), e como possibilidade de obtenção de ativos que complementem os recursos organizacionais (BENGTSSON; KOCK, 2014). Sendo assim, a administração das relações entre os atores é o fator chave para definir os limites de integração entre as empresas, o que utiliza o aprimoramento de ações de colaboração ao mesmo tempo que não perde a identidade interna de cada organização, uma vez que as propriedades e os padrões globais das relações entre organizações são diferentes ao buscar um interesse mútuo enquanto permanecem independentes e autônomas (CROPPER et al., 2014). Nesse caso, há a redução da autonomia empresarial ao fortalecer os relacionamentos com outras organizações e ao compartilhar decisões estratégicas e operacionais. Contudo, há a manutenção da cultura e estrutura gerencial própria apesar das constantes adaptações internas para reter as parcerias (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O incremento da complexidade de interação entre os agentes econômicos, tal como entre consumidor e organização ou entre organizações, acaba por gerar um aumento na singularidade da criação de valor, característica que as empresas buscam criar, capturar e distribuir para a retenção de vantagens competitivas sustentáveis no processo de concorrência (PORTER, 1989). Dessa forma, existe um entendimento emergente dos novos padrões de interação entre os atores, em que as organizações determinam suas estratégias competitivas e colaborativas de forma conjunta, sendo a competência distinta desse processo a sua rede de relacionamentos e não somente a empresa em si (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Ainda, um espaço competitivo, centrado em experiências de cocriação personalizadas e desenvolvidas por meio de interações propositais entre o consumidor e uma rede de empresas ou uma

CAPÍTULO 1

comunidade de consumidores, caracteriza-se como o novo espaço de criação de valor. Este valor encontra-se na experiência de cocriação de um ator específico, em um certo momento no tempo, certa localização e no contexto específico do evento, sendo criado na interação entre a organização e sua rede de relacionamentos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Com a ascensão da nova competição, a ação cooperativa assume uma importância maior nos arranjos interorganizacionais devido à dificuldade de se atender às exigências competitivas isoladamente, promovendo o desenvolvimento deliberado de relações entre organizações autônomas para o atingimento de objetivos individuais e coletivos (CROPPER et al., 2008). Os benefícios proporcionados pela operação conjunta são internalizados pelas empresas envolvidas, mesmo que com graus diferentes entre si, constituindo-se como vantagem exclusiva daqueles que cooperaram para gerá-los. A finalidade da cooperação é, portanto, criar benefícios que as empresas participantes podem usufruir, tornando-as mais fortes e competitivas frente àqueles que não integram o grupo constituído. Nesse contexto, o paradoxo da cooperação interorganizacional salienta que quanto maior o número de empresas inseridas, maior a possibilidade de ganhos competitivos, porém, quanto menor o número, mais exclusivos são estes ganhos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Tendo isso em vista, o desafio para as organizações contemporâneas trata-se de balancear as competências próprias e as de outras organizações com o objetivo de alcançar um equilíbrio entre a competitividade coletiva originada da cooperação e a competitividade individual, capaz de tornar a empresa rentável e valiosa diante das demais organizações com que estas cooperam (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). O ato de cooperar é originado por meio de decisões lógicas, as quais podem ser tomadas por indivíduos egoístas, desde que estes entendam que podem se beneficiar disso, além de exigir que estes relacionamentos sejam contínuos (AXEROLD, 2010). A obtenção dos ganhos oriundos da cooperação determina que os agentes econômicos adotem estratégias que viabilizem o comportamento colaborativo por parte de todos os envolvidos, visando resultados futuros (BENGTSSON; KOCK, 2014; BOUNCKEN et al., 2015). Sendo assim, as empresas devem substituir ou complementar suas estratégias tradicionais com estratégias coletivas na busca por uma competitividade maior no processo de concorrência ou como forma de agir diante das incertezas do mercado.

CAPÍTULO 1

Com o aumento dos relacionamentos interorganizacionais, mediante o incremento da competitividade empresarial via formação de redes, alianças, arranjos produtivos e parcerias, tornou-se necessário reavaliar a perspectiva teórica sobre estratégia. Ao caracterizar-se de forma diferente do paradigma de competição, a cooperação se estabelece como um jogo de soma positiva, situação na qual ambos competidores ganham benefícios ao praticarem ações colaborativas (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1997), em que se busca a prática de ações coletivas por um conjunto de atores para alcançar objetivos comuns, sendo relacionamentos entre fornecedores, concorrentes ou clientes.

Governança das tensões coopetitivas

Apesar dos possíveis ganhos provenientes da coopetição (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1997; BENGTSSON; KOCK, 2014; BOUNCKEN et al., 2015), segundo Le Roy e Czakon (2016) esta pode não ser universalmente a melhor estratégia, uma vez que, ao se trabalhar com concorrentes podem ser criadas tensões relativas ao risco de transferência de conhecimento indesejado e aprendizado assimétrico. “Se a coopetição pode ser uma estratégia ganha-ganha, ela também pode ser uma estratégia ganha-perde. Portanto, a chave para o sucesso da coopetição é a gestão das tensões coopetitivas” (LE ROY; CZAKON, 2016, p. 3, tradução nossa). Esta análise indica que, para a busca dos ganhos da coopetição se faz necessário estabelecer uma gestão eficaz das tensões originadas por tal estratégia, o que demanda esforços e recursos das organizações e ocorre por meio de um processo de aprendizado, o qual evolui a partir de mudanças nas interações competitivas e cooperativas (DAHL, 2014).

Para garantir o melhor desempenho da coopetição, Fernandez, Le Roy e Gnyawali (2014) demonstram que os princípios de separação e integração, mencionados na seção anterior, são combinados para o sucesso da gestão das tensões coopetitivas em seus multiníveis. Contudo, em um estudo de caso posterior, Le Roy e Fernandez (2015) apresentam que combinar os princípios não foi suficiente para gerir o nível de grupos de trabalho entre as duas empresas analisadas, sendo necessário buscar um princípio de cogestão para garantir a estabilidade da

CAPÍTULO 1

coopetição. Isto ocorreu especialmente onde a implementação simultânea da separação e integração entre cooperação e competição não foi suficiente para gerenciar as tensões cooperativas. Em tal caso, houve a criação de uma estrutura de governança chamada pelos autores de bicéfala e um comitê de gestão dupla, ambos envolvendo os integrantes das empresas. “Essa estrutura organizacional corresponde a um novo princípio conhecido como princípio de cogestão, essencial para o sucesso da coopetição” (LE ROY; FERNANDEZ, 2015, p. 672, tradução nossa).

Uma das formas de gerenciar as tensões cooperativas é o estabelecimento de uma estrutura de governança, como demonstrado por Le Roy e Fernandez (2015). Neste processo, as organizações podem melhorar a inovação de produtos em parcerias de coopetição, estimulando o sucesso desta estratégia por meio de uma estrutura de governança compartilhada (BOUNCKEN; CLAUSS; FREDRICH, 2016), visto que tal estrutura auxilia no processo de cogestão das tensões originadas pela coopetição (LE ROY; FERNANDEZ, 2015). Os elementos de governança se constituem como meios de gerenciamento dos fluxos de conteúdo, de forma a coordenar os relacionamentos envolvidos nesse processo de interação. Esse processo regula o comportamento dos atores, permitindo-os ou restringindo-os por diferentes maneiras, sejam elas para fornecer incentivos ou não às ações dos indivíduos ou organizações, ou para controlar o comportamento por meio de normas formais (CROPPER et al., 2008). Nos relacionamentos interorganizacionais são destacados como elementos de governança a confiança, reciprocidade e equidade, bem como outras formas de troca social baseadas em normas ou padrões de conduta, estruturas de incentivo e controles administrativos, além das formas de contratos (CROPPER et al., 2008).

A literatura propõe numerosos mecanismos de governança, no entanto, há maior diferenciação entre dois tipos distintos de governança: governança transacional e relacional (CLAUSS; KESTING, 2017). Em relação aos elementos de governança em relações cooperativas, a análise de Bouncken, Clauss e Fredrich (2016) demonstra que o uso singular de uma governança relacional, ou seja, a utilização unicamente deste tipo de governança, melhora a inovação dos produtos em parcerias verticais que experimentam níveis crescentes de coopetição. Em contraposição, o uso singular de uma governança transacional reduz a inovação dos produtos com a crescente coopetição.

CAPÍTULO 1

O uso de elementos adequados de governança pode garantir tanto a criação quanto a apropriação de valor entre organizações envolvidas em interesses parcialmente convergentes. Ao utilizar elementos diversos, tais como contratos, controle formal, diretrizes específicas, mecanismos de denúncia, confiança, reciprocidade, laços sociais, controle social ou até mesmo normas relacionais, a governança pode se estabelecer de diferentes formas. Segundo Bouncken, Clauss e Fredrich (2016), uma das classificações possíveis dos elementos de governança apresentam a governança transacional e relacional, sendo que, enquanto a governança transacional é baseada em mecanismos formais e alicerçada na economia dos custos de transação, a governança relacional se concentra no desenvolvimento da confiança, da reciprocidade e da inserção social de ações que, por meio da mutualidade e da troca permanente de informações, mecanismos que impedem problemas de oportunismo e coordenação.

Os mecanismos adotados pela organização na governança de suas atividades e interações visam a economia dos custos operacionais, de forma a conduzir a rentabilidade do negócio. O processo de escolha das alternativas de governança por parte das empresas está presente no conceito de adaptação, visto que estas se reestruturam devido às exigências do ambiente em que se inserem, adaptando-se de forma autônoma, em resposta às mudanças ou por meio da cooperação administrativa como maneira de tornar mais eficiente a organização interna (WILLIAMSON, 1996). Portanto, é preciso adequar a estrutura organizacional às condições estabelecidas pelo mercado e pelos riscos dispostos no ambiente, uma vez que as transações necessitam da adaptação proporcionada pela governança para promover um melhor desempenho econômico, interação que ocorre entre a cadeia contratual da organização e os limites internos proporcionados pela integração vertical.

O estudo das estruturas de governança, para Williamson (1996), demonstra a formatação de arranjos viáveis na relação entre os objetivos da empresa e os meios adequados para alcançá-los. A partir desse pressuposto, a eficácia dos modos alternativos de organização acaba por delimitar a estrutura institucional interna, mediante um ambiente no qual o conjunto de transações é decidido pela alocação dos recursos. A necessidade de escolha entre as alternativas de governança nas relações de troca tem como objetivo a redução dos custos de funcionamento do mercado a

CAPÍTULO 1

partir do arranjo contratual, o qual é determinado pela percepção da organização em relação aos riscos presentes no ambiente em que esta se encontra.

O campo da economia dos custos de transação evoluiu a partir dos pressupostos apresentados por Coase (1937), se estendendo em um período clássico até 1975, quando Oliver Williamson iniciou a instrumentalização da área. Deste período até 1991, a economia dos custos de transação analisa o dilema de escolha disposto entre fazer internamente ou comprar no mercado. A partir de 1991, Williamson (1996) passou a refinar as alternativas de governança mediante a inclusão de estruturas de contratos mais complexas e intermediárias ao termo fazer ou comprar. Portanto, embora a principal contribuição de Williamson (1985; 1996) tenha sido a formulação de uma teoria da integração vertical, a mensagem mais ampla é que diferentes tipos de transações exigem diferentes estruturas de governança (DAHLSTROM; NYGAARD, 2010). De forma mais específica, Dahlstrom e Nygaard (2010) enfatizam a argumentação de Williamson (1985; 1996) de que a escolha ótima do mecanismo de governança é afetada pela especificidade dos ativos envolvidos nas transações.

Nesse contexto, a base teórica no campo apresenta que a gestão controla o oportunismo, a incerteza e a racionalidade limitada, atributos que produzem custos de transação (WILLIAMSON, 1985) e, por isso, diferentes arranjos institucionais são construídos por diferentes dimensões de controle formal e informal como resposta da organização as suas interações. Por meio da estrutura de governança, mecanismos como normas e padrões de conduta, são criados como elementos de salvaguarda ou garantia para que os objetivos organizacionais sejam alcançados ao menor custo transacional, de forma a alocar os recursos da organização de modo mais eficiente possível.

O estabelecimento de uma estrutura de governança nas relações de cooperação indica que tais instituições são desenvolvidas como forma de projetar estruturas e processos nas organizações mediante o entendimento em comum de como estes devem ser desenhados. Estas instituições podem ser diferentes de acordo com a região, setor da indústria ou até mesmo estágio da criação de valor, sendo que a diversificação será moldada conforme a complexidade do relacionamento entre os atores que fazem parte do ambiente de negócios delimitado. No estudo realizado por Bouncken et al. (2018), o qual apresenta a análise particular da cooperação em um

CAPÍTULO 1

arranjo de trabalho, foram encontradas diferentes tensões na criação e apropriação de valor nos espaços de trabalho compartilhado, determinando os desafios que a cooperação se depara em diferentes ambientes de empreendedorismo e inovação.

Os relacionamentos interorganizacionais

O estudo da construção de ações de cooperação, via relacionamentos interorganizacionais e cooperação, tornou-se um campo emergente e que tem crescido nas últimas quatro décadas. Contudo, este conhecimento está fragmentado, sendo que contribuições foram desenhadas em uma ampla variedade de disciplinas, bases teóricas e interesses setoriais (CROPPER et al., 2008).

Os relacionamentos interorganizacionais são capazes de propiciar aprendizado ao longo de diferentes dimensões, tais como o ambiente, o processo, habilidades e objetivos da organização, concretizando-se por meio das parcerias entre as organizações e pelas condições iniciais e resultados proporcionados por estas (DOZ, 1996). As relações de sucesso são construídas por um processo evolucionário ao longo dos ciclos de interação entre as organizações, reavaliação e reajustamento da própria estratégia em relação à parceria.

Em contraponto, projetos fracassados de relacionamentos interorganizacionais estão muitas vezes vinculados a uma inércia existente na organização, com pouco aprendizado, divergência entre o entendimento ou, até mesmo, por expectativas frustradas, o que provoca uma manutenção das condições iniciais. As estratégias de parceria são formas de aprendizado organizacional capazes de promover uma evolução dessa inércia não reativa em relação às condições iniciais para a adaptação aos novos contextos em que a organização se encontra, possibilitando a construção de capacidades únicas à empresa (DOZ, 1996).

Nesse contexto, a gestão de relacionamentos interorganizacionais colaborativos representa uma série de processos realizados por um conjunto de indivíduos, com diferentes habilidades e capacidades, os quais estão focados na definição da direção a ser tomada por uma entidade interorganizacional, assim como na alocação e implementação de recursos em direção a tais fins (HIBBERT; HUXHAM;

CAPÍTULO 1

RING, 2014). Enquanto duas ou mais organizações colaboram na busca de objetivos individuais e comuns, mantendo-se autônomas e independentes (CROPPER et al., 2008), seus relacionamentos evoluem com o tempo de forma a apresentar uma variedade de condições e particularidades (DOZ; OLK; RING, 2000). Segundo Doz, Olk e Ring (2000), relacionamentos em rede de empresas podem se formar por meio de processos emergentes, desenvolvidos a partir de mudanças no ambiente e com um interesse comum e visões similares entre os membros potenciais, o que se entende pelo compartilhamento de valores. Da mesma forma, o processo pode ser arquitetado, mediante uma entidade desencadeadora que recruta membros em potencial para participar do relacionamento.

A evolução das relações por essa variedade de condições traz implicações gerenciais e tais características podem ser vistas em um foco microescala, baseado nas práticas de gestão, em um foco macroescala, orientado pelas estruturas ou determinantes institucionais da gestão, assim como em um foco de escala intermediária, fundamentada nos processos de gestão, cujos desafios mudam ao passar do tempo e devem ser avaliados constantemente (HIBBERT; HUXHAM; RING, 2014). Com este entendimento, os fatores de sucesso e insucesso dos relacionamentos interorganizacionais são criados por práticas e diretrizes, as quais devem ser geridas pelas organizações. Conforme Hibbert, Huxham e Ring (2014), a escolha de formas estruturais e institucionais para os arranjos entre as organizações são estabelecidas para gerenciar os atributos endógenos e exógenos capazes de afetar os relacionamentos, como também para delimitar a interação entre os atores.

Os fatores de sucesso e insucesso das relações interorganizacionais tendem a ser uma mistura de atributos ambientais incontroláveis, os quais precisam ser contemplados na gestão da colaboração, e atributos controláveis, que representam aquilo que necessita de gerenciamento (HIBBERT; HUXHAM; RING, 2014). Como o estabelecimento de respostas à natureza da colaboração pela organização traduz as competências individuais e a capacidade desta em gerenciar múltiplos relacionamentos, existe um ajuste mútuo dos atores dentro de uma estrutura de inter-relações organizacionais, mediante um padrão existente, construção de consenso e resolução de problemas, como também a sugestão de várias estratégias para atingir estes objetivos (HIBBERT; HUXHAM; RING, 2014). A combinação de competências, habilidades, experiências e características particulares criam as competências para a

CAPÍTULO 1

construção de relações sustentáveis, gestão por meio de influência e negociação, gestão da complexidade e interdependência de papéis, responsabilidades e motivação (WILLIAMS, 2002).

No aspecto de competências e em relação a aprendizagem e inovação em relacionamentos interorganizacionais, Nooteboom (2014) apresenta uma abordagem cognitiva das organizações, enfatizando dois elementos principais, o primeiro se trata da competência, elemento que o autor considera central na inovação e aprendizagem (processo de desenvolvimento de competência), e a governança, sendo esta a gestão dos riscos relacionais.

A partir da teoria da economia dos custos de transação, desenvolvida principalmente por Williamson (1985; 1996), as organizações são percebidas como sistemas de governança com o objetivo de reduzir os custos de transação por intermédio de incentivos, monitoramento e controle a partir da construção de normas e padrões de conduta formais e informais. Em contraponto, ao conectar a aprendizagem organizacional e inovação com mecanismos de gestão relacional Nooteboom (2014) salienta que, devido às características inerentes ao processo de inovação, há um aumento nas incertezas de contingências, o que torna a governança formal um construto difícil de se especificar e estabelece a necessidade de colaboração baseada na confiança, elemento considerado como um aspecto informal por Williamson (1985; 1996). Ainda, Nooteboom (2014) argumenta que, se a especificação de contratos detalhados for realizada, podem existir restrições às inovações. O uso de contratos como resposta ao oportunismo tende a gerar desconfiança entre os envolvidos, o que contradiz “a necessidade de utilizar mais confiança do que o contrato” (NOOTEBOOM, 2014, p. 548) aos processos de inovação e relacionamentos interorganizacionais.

A partir dessa perspectiva da aprendizagem e inovação nos relacionamentos interorganizacionais, as questões de governança são empregadas devido ao risco relacional existente nestas interações. Segundo Nooteboom (2014), há dois tipos de riscos principais que a governança dessas relações pretende controlar, o primeiro seria o risco de obstrução, no qual a organização enfrenta os custos de mudança dos investimentos específicos ao deixar de estar presente em um relacionamento com outras organizações. Além destes custos, também podem se perder garantias, haver custos de oportunidade, uma vez que existem alternativas às circunstâncias atuais. O

CAPÍTULO 1

segundo risco relacional enfatizado por Nootboom (2014) é o risco de spillover, o qual implica na fonte de vantagem competitiva oriunda do conhecimento e que chega ao concorrente e é usada por eles. Além das respostas aos riscos relacionais, a própria inovação também produz impactos sobre as formas de governança, o que, por sua vez, tem influência sobre o conteúdo, a força e a estrutura das relações entre empresas (NOOTEBOOM, 2014).

A governança em relacionamentos interorganizacionais, como uma questão de controle do oportunismo, baseia seus mecanismos além da confiança entre parceiros, pois é difícil de julgar os limites possíveis do oportunismo das pessoas e a confiança não se demonstra como uma proteção por si só confiável. Assim, a estrutura de governança inclui controles para limitar o oportunismo a partir de imposição legal, controle hierárquico direto ou por meio de incentivos. A questão é que a inovação faz exigências e impõe limites na configuração dos instrumentos de governança, uma vez que esta pode limitar o âmbito da criatividade, aprendizagem e inovação. Da mesma forma, os instrumentos disponíveis dependem dos detalhes dos laços, suas densidades e da interação proposta pela estrutura da rede (NOOTEBOOM, 2014).

Portanto, Nootboom (2014) conclui que, para a inovação se torna relevante o número de atores e a estrutura de laços entre eles, assim como a distância cognitiva existentes nessas relações. Contudo, se faz necessário combinar questões de competência e governança nas interações para entender os resultados positivos ou negativos impostos pela estrutura da rede e a força das relações. Isso porque “a densidade da rede pode ter um efeito negativo sobre a variedade de conhecimento e um efeito positivo sobre a governança por meio da reputação e da formação de coalizões” (NOOTEBOOM, 2014, p. 565). Da mesma forma, “para a inovação as relações podem precisar ser fracas na duração, no tamanho do investimento específico e na contratação formal, mas fortes na frequência e no escopo da interação e na confiança” (NOOTEBOOM, 2014, p. 565).

A combinação entre competência e governança é relevante para Nootboom (2014), pois este argumenta que se houver o foco apenas na governança, isto pode eliminar a variedade e a flexibilidade necessárias à inovação, da mesma forma que o foco apenas na inovação pode criar prejuízos sobre os interesses das organizações em termos de riscos relacionais imprevistos. Outro ponto destacado condiz com os trade-offs, dilemas de escolha, entre variedade e homogeneidade e entre estabilidade

CAPÍTULO 1

e mudança. Nesse caso, a variedade em distância cognitiva é benéfica para a inovação radical, mas um certo grau de homogeneidade e de proximidade cognitiva é benéfica para a colaboração.

Do mesmo modo, flexibilidade e a variação das relações são necessárias para a inovação, enquanto uma certa estabilidade pode trazer compreensão e confiança mútua. Por essas razões, se deve realizar trade-offs em busca da combinação ideal, porém “não há uma rede melhor ou uma posição melhor em uma rede” (NOOTEBOOM, 2014, p. 565), mas um repertório de estratégias em busca dos objetivos em comum e independentes entre as organizações.

Este tópico aproxima os relacionamentos interorganizacionais com as estruturas de governança e competências (aspecto cognitivo dos gestores) das organizações e suas ações de cooperação. Neste sentido, destaca-se suas conclusões em respeito às inovações, produto essencial para o setor de tecnologia da informação, ambiente do qual faz parte o arranjo produtivo local objeto desta pesquisa. Como forma de consolidar estes conceitos abordados, na sequência apresenta-se o modelo teórico utilizado para a pesquisa.

Modelo teórico de pesquisa

A partir da evolução da coopetição (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1997; BENGTSSON; KOCK, 2014; BOUNCKEN et al., 2015) como um processo de aprendizado (DAHL, 2014) e dinâmico (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, (2010) das organizações inseridas neste contexto e dos atores que induzem e fomentam a coopetição neste ambiente (DAHL; KOCK; LUNDGREN-HENRIKSSON, 2016), tal processo está sujeito à mudanças e adaptações constantes e a diversos estágios e níveis de maturidade (DORN; SCHWEIGER; ALBERS, 2016). Ao produzir atritos e tensões (RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; FERNANDEZ; LE ROY; GNYAWALI, 2014; TIDSTRÖM, 2014; BOUNCKEN et al., 2015) nas interações organizacionais, a contradição existente entre as ações de cooperação e competição (RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014) pode gerar conflitos capazes de anular os benefícios proporcionados pela colaboração entre as organizações, de forma a reduzir os possíveis ganhos competitivos.

CAPÍTULO 1

Como resposta à complexidade do ambiente, aos riscos existentes no mercado e como busca de potenciais ganhos, seja de conhecimento, inovação ou recursos financeiros, as organizações constroem as alternativas de coordenação como forma de gerenciar suas atividades em tal modelo de negócios. Esta coordenação pode ser associada às estruturas de governança estabelecidas, as quais Clauss e Kesting (2017) diferenciam entre dois tipos distintos de governança: a governança transacional e a relacional. Dessa forma, Bouncken, Clauss e Fredrich (2016) sugerem que uma combinação destes tipos de coordenação pode ser utilizada de forma singular ou plural como forma de gerenciar as tensões cooperativas, o que foi descrito por Le Roy e Fernandez (2015) como um elemento de cogestão das tensões.

Portanto, a estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985, 1996) como modo de delimitar os relacionamentos interorganizacionais, impõe limites e coordena a interação entre os atores, sejam estes de modo formal ou informal. Isto desenvolve elementos para o gerenciamento das tensões inerentes à cooperação (BOUNCKEN; CLAUSS; FREDRICH, 2016; BOUNCKEN et al., 2018; CLAUSS; KESTING, 2017; LE ROY; CZAKON, 2016; LE ROY; FERNANDEZ, 2015), o que possibilita o desenvolvimento das ações de cooperação. Como estes aspectos podem se tornar incentivos ou obstáculos às relações, a governança mais eficiente conduz a gestão das tensões em relacionamentos interorganizacionais, os quais são permeados, por sua natureza, pela cooperação e tem em vista a obtenção de resultados que não seriam alcançados de maneira individual (AXEROLD, 2010; BENGTSSON; KOCK, 2014; BOUNCKEN et al., 2015; CASTELLS, 2005).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da perspectiva construtivista da observação da realidade empírica (GRAY, 2012), a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: Como as tensões cooperativas influenciaram o desenvolvimento do arranjo produtivo local de tecnologia da informação da Região dos Vales do Rio Pardo e Taquari? Para tanto, utilizou-se a estratégia de investigação em forma de estudo de caso como meio para a construção do processo indutivo do conhecimento.

CAPÍTULO 1

Por meio de uma estratégia de investigação de estudo de caso, a pesquisa caracteriza-se como de caráter qualitativo descritivo, capaz de aproximar o pesquisador do problema a ser investigado, consolidar uma perspectiva teórica para aprofundar a caracterização do tema de forma restrita ao objeto, mas com um elevado grau de profundidade (YIN, 2015).

A pesquisa tem como unidade de análise o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação da Região dos Vales do Rio Pardo e Taquari, representado pelas organizações e atores (instituições) nele inseridas. Durante sua existência, abrangeu empresas situadas em oito municípios, sendo que ao total 37 empresas formalizaram sua participação no projeto. Além das empresas, também englobaram ao projeto do arranjo outros atores e instituições importantes, tais como a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), a Associação das Empresas de Tecnologia da Informação dos Vales do Rio Pardo e Taquari (ATIVALES) e os governos municipal e estadual.

Como forma de se aproximar do objeto, foi realizada uma entrevista com o gestor executivo do APLTI, representante da entidade gestora UNISC e o presidente da ATIVALES, atores que apresentaram papel estratégico para a constituição e desenvolvimento do APL. Além disso, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado com cinco empresas. De forma a preservar a identidade dos respondentes, as empresas foram representadas por número (E1, E2, E3, E4 e E5).

As empresas participantes podem ser consideradas com um nível de protagonismo elevado no arranjo produtivo. Além disso, com o objetivo de analisar a percepção dos gestores principais das organizações, todos os entrevistados possuíam cargo de diretor, sendo quatro destes também sócios da empresa. As empresas entrevistadas possuem uma certa maturidade de negócio, pois, conforme o ano de fundação, variam de 21 a 13 anos de existência. A seleção das empresas partiu da participação no APLTI, sendo destacado durante a entrevista se a empresa fazia parte da associação ATIVALES.

Por se tratar de um arranjo produtivo com reconhecimento recente, no ano de 2017, o fenômeno se caracteriza como contemporâneo e com abrangência transversal na sua dimensão temporal. Tendo em vista o objetivo de análise em relação às influências das tensões cooperativas para o desenvolvimento do APL, analisou-se a interação dos relacionamentos interorganizacionais a partir do momento da criação

CAPÍTULO 1

do arranjo produtivo local e sua evolução, o que demonstra a integração entre os atores ao longo de um período restrito.

Para a entrevista com as organizações do APL, foi elaborado um questionário com um roteiro semiestruturado de questões. Este questionário foi enviado para avaliação de três profissionais acadêmicos com proximidade com o estudo. Os validadores do questionário foram escolhidos pela particularidade com o tema e contribuíram com a inclusão de questões relevantes, complementação e ajustes das questões formuladas e com sugestões que propiciaram uma reflexão sobre o tema abordado, sugerindo inclusive referências bibliográficas a estas considerações.

Para realizar a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas e apresentadas nos resultados conforme a percepção dos informantes-chave para demonstrar as suas opiniões sobre os fatos e enriquecer o material coletado com o aspecto subjetivo dos principais atores envolvidos no estudo de caso. Segundo Yin (2015), de modo geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências, pois sua maioria trata de questões humanas e tais questões deveriam ser registradas e interpretadas através dos olhos de entrevistadores específicos. Nesse contexto, respondentes bem-informados podem dar interpretações importantes para uma determinada situação, apresentando atalhos para se chegar à história anterior da situação, de modo a ajudar a identificar outras fontes relevantes de evidências. Contudo, as entrevistas devem sempre ser consideradas apenas como relatórios verbais, visto que estão sujeitas a problemas como preconceito, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa. Sendo assim, uma abordagem razoável a essa questão é corroborar os dados obtidos nas entrevistas com informações obtidas através de outras fontes (YIN, 2015).

Para a análise das entrevistas espontâneas com o gestor executivo e o presidente da ATIVALES foi utilizada a análise de enunciação, na qual foi observada a triangulação que ocorre entre o entrevistado, entrevistador e discurso. Esta técnica mostrou-se válida pois foi aplicada nas entrevistas com os atores estratégicos do objeto de estudo. Por fim, de forma a conectar os dados, a técnica de análise de relações foi aplicada de forma a preocupar-se com as relações que os vários elementos de um texto mantêm entre si, identificando-se recorrências e padrões.

CAPÍTULO 1

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação da análise dos resultados procura evidenciar as contribuições relevantes para o avanço do tema coopetição, bem como as complexas relações de governança.

As estruturas de governança

A governança estabelecida entre as empresas apresenta-se como uma forma de gerenciar as tensões coopetitivas (BOUNCKEN; CLAUSS; FREDRICH, 2016; BOUNCKEN et al., 2018; CLAUSS; KESTING, 2017; LE ROY; CZAKON, 2016; LE ROY; FERNANDEZ, 2015). Estes arranjos institucionais, formais e informais, que buscam atenuar os custos de transação e promover eficiência às escolhas organizacionais (WILLIAMSON, 1985, 1996), estão vinculados por meio de diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Conforme apurado nas entrevistas, a coordenação nos relacionamentos interorganizacionais do APLTI ocorre nos aspectos informais e formais. No que se refere à dimensão informal, a confiança entre os atores é compreendida como a principal fonte incentivadora das interações entre as organizações, assim como a comunicação para o gerenciamento de conflitos (apresentada pelos entrevistados das empresas E3 e E4). Por outro lado, quando associado a algum negócio ou projeto, a dimensão formal das relações é estabelecida via contratos, os quais detêm diretrizes e definições para cada parte.

Portanto, como coordenação das atividades e interações, a governança estabelecida entre as empresas está presente em duas formas: a) baseada em contratos formais quando vinculada a projetos e negócios; e b) baseada na confiança da interação quanto a troca de informações, conhecimento, experiências e busca de soluções em comum para os problemas das empresas do setor. Estas formas destacam a existência de uma governança plural, como sugere Clauss e Kesting (2017) e Bouncken, Clauss e Fredrich (2016), envolvendo os aspectos da governança relacional e da governança transacional de modo simultâneo aos relacionamentos

CAPÍTULO 1

interorganizacionais. Neste contexto, combinações entre a governança relacional e transaccional produzem incentivos à capacidade de inovações e fortalecimento da coopetição. Também é possível identificar a presença dos princípios da separação e integração citados por Fernandez, Le Roy e Gnyawali (2014), contudo, o princípio de cogestão, fundamentado em uma governança bicéfala ou por um comitê de gestão dupla, sugerido por Le Roy e Fernandez (2015) não é estabelecido nestas relações.

Em relação a se organização e o parceiro no APL fixam todos os detalhes relacionados à colaboração em um contrato abrangente e redigido de forma a descrever todos os aspectos considerados de interesse, ou se esses aspectos são baseados na confiança, o gestor da empresa E1 apresenta que os relacionamentos são informais, baseados na confiança e no convívio mútuo. O respondente da empresa E2 também avalia que ocorre de modo informal, não recordando de contratos assinados, de forma a entender que “o objetivo não é esse” (GESTOR DA EMPRESA E2), devido as diretrizes formuladas previamente. O entrevistado da empresa E3, citando seus parceiros de negócio, realiza parcerias com contratos e vínculos jurídicos formalizados. No caso do gestor da empresa E4 também é firmado um contrato com a empresa parceira, definindo os objetivos do projeto, no qual avalia que a confiança existe entre as organizações, pois cada parte sabe o que fazer. O entrevistado da empresa E5 que está se baseia na confiança para compartilhar interações e se relacionar com outras organizações, principalmente para buscar soluções conjuntas. Quando se trata de questões mercadológicas, entende que existem diferentes graus de confiança, com algumas empresas sabem que podem ser mais participativos e transparentes, mas que sempre avaliam formas de preservar os dados.

Tem determinadas informações que a gente não vai abrir, [...] questões como dificuldades técnicas, essa é uma parte mais tranquila, de buscar soluções conjuntas. Apesar de não ser produto, é mais factível. Agora, quando se trata de questões mercadológicas, é mais complicado. A gente tem diferentes graus de confiança. [...] Tem algumas empresas que a gente sabe que a gente pode ser mais transparente, outras a gente já teve experiências de que não dá pra ser dessa forma [...] aí tem que preservar um pouquinho mais os dados porque pode ter alguns problemas ali na frente (GESTOR DA EMPRESA E5).

No que compete à percepção de se o parceiro no APL mantém os acordos estipulados com a organização, sendo digno de confiança e imparcial nas negociações, o gestor da empresa E1 retorna que “sim, em sua maioria os acordos são respeitados” (E1). O entrevistado da empresa E3 entende que com o seu modelo

CAPÍTULO 1

de negócios com parcerias há o interesse na manutenção do acordo, mas avalia que falta tempo para as empresas. Além disso, uma das questões limitantes às interações entre as empresas é a construção da gestão empresarial por um

programador que foi para direção, depois foi dono. Na grande maioria ele tem uma cabeça muito operacional, então ele não consegue perceber o nível de energia [que ele coloca em pequenas coisas], com uma visão pouco estratégica de gestão de negócio (GESTOR DA EMPRESA E3).

Neste aspecto sobre a manutenção dos acordos por parte do parceiro, o gestor da empresa E4 entende que os acordos são mantidos, onde se entrega mais do que há no contrato, de forma a proteger as partes. O entrevistado da empresa E5 distingue que os parceiros que atendem são mais representativos.

Quando questionados sobre quais são os instrumentos contratuais que gerem o APL, se existem normas formais e informais usadas para gerenciar a relação entre as organizações do APL, o gestor da empresa E1 apresenta que, para o grupo da qual faz parte, os instrumentos são mais informais, baseados na confiança entre os empresários, como “relacionamentos de amigos” (GESTOR DA EMPRESA E1). A empresa E3 assinou algumas chamadas (participação em eventos e ações), se recorda que a ATIVALES possui um processo de assembleia, o que une as empresas de forma mais cordial. O entrevistado da empresa E4 também relata que na associação tem uma ficha de inscrição, como uma formalização inicial. Ainda citando a ATIVALES, avalia que há uma entrega da associação em si nos eventos, para engajar o pessoal. O respondente da empresa E5 também associa sua resposta a ATIVALES, sendo participativos em eventos da associação, dos sindicatos e no polo de tecnologia que fazem parte como parceiro da instituição de ensino que coordena o polo tecnológico. Além disso, criaram projetos com objetivos mútuos, por meio de intercambistas, professores, movimentos de cooperação do município e parceria com o hospital local, buscando produtos sem custo para gerar benefícios para a sociedade.

Com este contexto, a coordenação das estruturas de governança está baseada em dois aspectos principais, por um lado a confiança estabelecida entre as organizações é o vetor para as suas interações, trocas de informações, conhecimento e facilitador das ações de cooperação, o que vai ao encontro ao exposto por Clauss e Kesting (2017) e por Bouncken, Clauss e Fredrich (2016) em relação a abordagem da governança relacional evoluir com o tempo e por meio de confiança. Por outro lado, quando a colaboração envolve um projeto de negócio, com envolvimento de clientes,

CAPÍTULO 1

a condução do plano de trabalho e definição das atividades de cada parte está fundamentada em um contrato formal, estabelecido como forma de segurança para a organização, o que traduz a perspectiva da governança transacional apresentada por Clauss e Kesting (2017). Isto posto, a interação entre as empresas é baseada em duas dimensões, a informal e a formal, o que indica uma governança compartilhada (BOUNCKEN; CLAUSS; FREDRICH, 2016) e construída de modo plural (CLAUSS; KESTING, 2017), com ambos aspectos da governança transacional e relacional. Estes relacionamentos interorganizacionais formados pelas empresas são demonstrados na próxima seção.

O resumo com os principais resultados sobre as estruturas de governança é demonstrado na sequência com o quadro 1.

Quadro 1 - Resumo com os principais resultados sobre estruturas de governança

Categoria	Descrição	Autores	Principais Resultados
Estruturas de governança	Arranjos institucionais, formais e informais, que buscam atenuar os custos de transação e promover eficiência às escolhas organizacionais.	(WILLIAMSON, 1985, 1996; NOOTEBOOM, 2014, BOUNCKEN; CLAUSS; FREDRICH, 2016, CLAUSS; KESTING, 2017)	A governança estabelecida entre as empresas está presente em duas formas: a) governança transacional, baseada em contratos formais quando vinculada a projetos e negócios; b) governança relacional, baseada na confiança da interação quanto a comunicação, troca de informações, conhecimento, experiências e busca de soluções em comum para os problemas das empresas do setor;

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a discussão apresentada a respeito dos principais resultados encontrados no que compreende as estruturas de governança, torna-se relevante explicitar as contribuições finais do artigo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do desenvolvimento das transações e expansão do grau de complexidade do mercado, este passou a exigir das empresas adaptações e inovações constantes para a construção de uma competitividade sustentável. Neste sentido, os limites impostos aos negócios constituem obstáculos que dificultam a gestão das organizações em um ambiente de permanente mudança, o que exige o desenvolvimento de inovações, seja em produtos, processos ou estratégias de gestão. Para a manutenção da

CAPÍTULO 1

competitividade neste cenário, as empresas podem estabelecer estruturas de governança e estratégias voltadas a arranjos cooperativos, nos quais cooperam e competem simultaneamente em seus relacionamentos interorganizacionais. Assim, a coopetição possibilita o alcance de benefícios e compartilhamento de recursos que poderiam não ser alcançados individualmente, mas que também desenvolve riscos se não gerenciada de forma eficaz. Portanto, a coordenação da coopetição em um arranjo produtivo local, por meio da governança em diferentes modos de articulação entre os agentes e atividades, se torna essencial para o sucesso deste tipo de arranjo interorganizacional.

Tendo como base esta perspectiva, este trabalho buscou responder o seguinte problema de pesquisa: Como as tensões cooperativas influenciaram o desenvolvimento do arranjo produtivo local de tecnologia da informação da Região dos Vales do Rio Pardo e Taquari? Com base na análise dos dados coletados, é possível afirmar que as tensões cooperativas que ocorreram na governança do APLTI se constituíram como entrave ao desenvolvimento da coopetição no arranjo produtivo. Sendo assim, a desarticulação na coordenação das instituições responsáveis pelo fomento da coopetição no APL foi determinante ao limitar sua evolução, o que estabeleceu efeitos sobre os relacionamentos interorganizacionais das organizações nele inseridas. Para construir essa conclusão, foi necessário atender os objetivos específicos da pesquisa. De modo global, o objetivo geral se constituiu em analisar como as tensões cooperativas influenciaram o desenvolvimento do arranjo produtivo local de tecnologia da informação da Região dos Vales do Rio Pardo e Taquari, por meio de uma perspectiva da interação entre as organizações e instituições nele inseridos.

Se identifica que a governança estabelecida entre as empresas como uma forma de gerenciar estes conflitos está presente em duas formas: a) governança transacional, baseada em contratos formais quando vinculada a projetos e negócios; b) governança relacional, baseada na confiança da interação quanto a comunicação, troca de informações, conhecimento, experiências e busca de soluções em comum para os problemas das empresas do setor. Além deste aspecto empresarial, a governança, quanto aos diferentes modos de coordenação dos atores e atividades do APL, é representada pela articulação desenvolvida pela gestão executiva do APLTI, enquanto ainda era intermediado pela entidade gestora e pela ATIVALES.

CAPÍTULO 1

A consolidação da área de estudo vem apresentando crescimento na agenda de pesquisa nos últimos anos, mas ainda é necessário o desenvolvimento de estudos para a sua divulgação e aplicação em outras realidades. Dessa forma, a pesquisa apresentou inferências e encadeamentos dos conceitos teóricos em um fenômeno regional recente, ambiente construído em um contexto cuja inovação e adaptação é determinante para o seu sucesso, o que contribui para o desenvolvimento dessas formas inovadoras de relacionamentos interorganizacionais. Sendo assim, a relevância da cooperação para o setor de tecnologia da informação é ampliada, construindo um ferramental para a elaboração de estratégias colaborativas em arranjos interorganizacionais. Além disso, a construção de premissas para a promoção do desenvolvimento de aglomerações empresariais contribui como diretriz às pesquisas futuras no tema.

As implicações gerenciais da pesquisa trazem inferências para o desenvolvimento do campo de estratégia empresarial, no qual é demonstrado a cooperação como instrumento para alcançar a competitividade sustentável no mercado. Além disso, salienta os potenciais que a colaboração pode promover para as empresas do setor de tecnologia da informação, de modo a aproximar os conceitos teóricos da cooperação com as práticas e cotidiano das empresas. Compreender como as empresas internalizam mecanismos capazes de promover a inovação em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e complexo possibilitou o entendimento das problemáticas reais das empresas, de modo a descrever, classificar e analisar aspectos intangíveis, como o conhecimento tácito presente nos relacionamentos interorganizacionais do APLTI.

Como recomendações para estudos e pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento na questão de uma governança plural e compartilhada entre as instituições que fomentam a cooperação em uma rede de atores. Também, destaca-se a necessidade de uma maior análise e aprofundamento do conceito de cogestão, estabelecido por Le Roy e Fernandez (2015) como uma alternativa para o gerenciamento das tensões cooperativas, especialmente em ambientes que exigem inovação e adaptação constante, como é o caso do APTI. Ainda, sugere-se a realização do estudo em outros arranjos produtivos ou aglomerações empresas como uma rede de atores para que se sejam traçados paralelos entre ambos, de modo produzir contribuições científicas para o desenvolvimento da cooperação.

CAPÍTULO 1

REFERÊNCIAS

ALIEVI, R. J. *et al.* Relações de cooperação para competitividade e inovação no APL de TI do Vale do Rio Pardo (RS). *Colóquio - Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat*, v. 16, n. 1, p. 385-410, jan./jun. 2019.

APESC. Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul. *Relatório técnico de execução física: apoio à estruturação e fortalecimento da governança do APL de tecnologia da informação do Vale do Rio Pardo*. Santa Cruz do Sul, set. 2017 – mar. 2019. Documento recebido via mensagem eletrônica.

ATIVALES. Associação das Empresas de Tecnologia da Informação dos Vales do Rio Pardo e Taquari. 2019. *ATIVALES [online]*. Disponível em: <https://www.ativales.com.br/>. Acesso em: 11 nov. 2019.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A Visão Relacional da Estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 11, n.1, p. 47-58, jan./mar. 2014.

BALESTRIN, A. VERSCHOORE, J. *Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 21, p. 97-121, mai./ago. 2008.

BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics - an outline for further inquiry. *Competitiveness Review*, v. 20, n. 2, p. 194-214, 2010.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition - quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, v. 43, n. 2, p. 180-188, fev. 2014.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Tension in co-Opetition. In: SPOTTS, H. (eds) *Creating and Delivering Value in Marketing*. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham, 2015.

BOUNCKEN, R. B.; CLAUSS, T.; FREDRICH, V. Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance? *Industrial Marketing Management*, v. 53, n. 1, p. 77-90, fev. 2016.

BOUNCKEN, R. B. *et al.* Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, v. 9, n. 3, p. 577-601, jul. 2015.

BOUNCKEN, R. B. *et al.* Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, v. 12, n. 2, p. 385-410, mar. 2018.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CAPÍTULO 1

CLAUSS, T.; KESTING, T. How businesses should govern knowledge-intensive collaborations with universities: An empirical investigation of university professors. *Industrial Marketing Management*, v. 62, n. 1, p. 185-198, abr. 2017.

COASE, R. H. *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1990.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, v.4, n.3, p. 386-405, 1937.

COSTA, R. M. da. Competitividade em aglomerações produtivas e arranjos produtivos locais no RS. *Carta de Conjuntura FEE*. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://carta.fee.tche.br/article/competitividade-em-aglomeracoes-produtivas-e-arranjos-produtivos-locais-no-rs/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

CROPPER, S. et al. *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. New York: Oxford University Press, 2008.

CZAKON; W.; FERNANDEZ, A.S.; MINÀ, A. Editorial – From paradox to practice: the rise of competition strategies. *International Journal of Business Environment*, v. 6, n. 1, p. 1-10, 2014.

DAHL, J. Conceptualizing cooperation as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, v. 43, n. 2, p. 272-279, fev. 2014.

DAHL, J.; KOCK, S.; LUNDGREN-HENRIKSSON, E. Conceptualizing cooperation strategy as practice: A multilevel interpretative framework. *International Studies of Management and Organization*, v. 46, n. 2-3, p. 94-109, abr. 2016.

DAHLSTROM, R.; NYGAARD, A. Epilogue: popperian perspectives on transaction cost economics and future directions of empirical research. *Journal of Retailing*, v. 86, n. 3, p. 284-290, set. 2010.

DORN, S.; SCHWEIGER, B.; ALBERS, S. Levels, phases and themes of cooperation: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, v. 34, n. 5, p. 484-500, out. 2016.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 55-83. 1996.

DOZ, Y. L.; OLK, P.; RING, P. Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 239-266, mar. 2000.

FERNANDEZ, A. S.; LE ROY, F.; GNYAWALI, D. R. Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, v. 43, n. 2, p. 222-235, fev. 2014.

GERLACH, M. L. *Alliance Capitalism: the social organization of Japanese business*. Berkeley: University of California Press, 1992.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J.; Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, v. 40, n. 5, p. 650-663, jun. 2011.

GRAY, D. E. *Pesquisa no Mundo Real*. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

CAPÍTULO 1

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; RING, P. S. Gerenciando relações interorganizacionais colaborativas. In: CROPPER, S. *et al. Handbook de Relações Interorganizacionais de Oxford*. Porto Alegre: Bookman, 2014.

LASTRES H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. 2003. Disponível em: < <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/> >. Acesso em: dez. 2019.

LASTRES, H. M. M. *et al.* O apoio ao desenvolvimento regional: a experiência do BNDES e oportunidades para avanços. *Revista do BNDES*, n. 42, p. 5-46, dez. 2014.

LE ROY, F.; CZAKON, W. Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, v. 53, p. 3-6, fev. 2016.

LE ROY, F.; FERNANDEZ, A. S. Managing coopetitive tensions at the working-group level: the rise of the coopetitive project team. *British Journal of Management*, v. 26, n. 4, p. 671-688, out. 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. *Coopetition*. Paperback edition. New York: Doubleday, 1997.

NOOTEBOOM, B. Aprendizagem e inovação nos relacionamentos interorganizacionais. In: CROPPER, S. *et al. Handbook de Relações Interorganizacionais de Oxford*. Porto Alegre: Bookman, 2014.

PORTAL ARAUTO. Grupo de empresas dos Vales participa de evento de TI em Portugal. *Portal Arauto [online]*, Santa Cruz do Sul, 05 nov. 2018. Disponível em: <https://www.portalarauto.com.br/Pages/154160/grupo-de-empresas-dos-vales-participa-de-evento-de-ti-em-portugal?fbclid=IwAR33TERhOGFw>. Acesso em: 12 dez. 2019.

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

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

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

PRAHALAD, C. K. RAMASWAMY, V. *The Future of Competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

RAZA-ULLAH, T.; BENGTSSON, M.; KOCK, S. The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, v. 43, n. 2, p. 189-198, fev. 2014.

SAMMUT-BONNICI, T. Coopetition. *Wiley Encyclopedia of Management*, v.12, jan. 2015.

SDECT. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Desenvolvido pela Procergs. 2018. Apresenta informações gerais sobre a instituição, comunicação com o público e serviços prestados. Disponível em: <<http://www.sdect.rs.gov.br/inicial>> Acesso em: 21 ago. 2018.

CAPÍTULO 1

TEECE, D. Forward integration and innovation: transaction costs and beyond. *Journal of Retailing*, v. 86, n. 3, p. 277-283, set. 2010.

TIDSTRÖM, A. Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, v. 43, n. 2, p. 261-271, fev. 2014.

WILLIAMS, P. The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, v. 80, n. 1, p. 103-124, dez. 2002.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

VITORINO FILHO, V. A.; SACOMANO NETO, M.; SILVA, E. M.; GIULIANI, A. C. A produção científica brasileira em cooperação empresarial. *Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 3, p. 175-194, jul./set. 2012.

YAMI, S. NEMEH, A. Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial Marketing Management*, v. 43, n. 2, p. 250-260, fev. 2014.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.