



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

ALIANÇAS EM *CLUSTERS*: UMA ESTRATÉGIA PARA A CONSTRUÇÃO DA BASE DE RECURSOS

Cristiano Molinari Bispo ⁽¹⁾

Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão – FECILCAM/PR

Marcos Mueller Schlemm ⁽²⁾

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR

RESUMO

Este ensaio teve por objetivo analisar a relação entre o estabelecimento de alianças de pequenas empresas inseridas em clusters e as possibilidades de construção de suas bases de recursos, incluindo as prováveis consequências competitivas e empreendedoras. Para a realização deste trabalho, os argumentos desenvolvidos basearam-se no trabalho de revisão de literatura dos assuntos pertinentes. Desta maneira, o desenvolvimento do texto inicia-se com a apresentação do contexto competitivo e empreendedor, de modo a abrigar a inserção dos conceitos mais específicos. A seguir, delinea-se a base de recursos como elemento principal da discussão, com a exploração de duas vertentes: os condicionantes processuais à construção da base de recursos e as possibilidades abertas pela construção da base de recursos segundo os condicionantes expostos. As condições envolvem as alianças estratégicas e os clusters. As possibilidades referem-se a questões de ordem competitiva e empreendedora. Conclui-se que alianças estratégicas de pequenas empresas inseridas em clusters podem fortalecer a construção de suas bases de recursos proporcionando-as melhores condições competitivas frente às grandes empresas, além de estimular a atividade empreendedora local. Finalmente, são indicados alguns limites para as especulações propostas, além de serem expostas algumas possibilidades de pesquisa futura.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade; Empreendedorismo; Alianças Estratégicas; Clusters; Construção da Base de Recursos.

ALLIANCES IN CLUSTERS: A STRATEGY FOR CONSTRUCTING A RESOURCE BASE

ABSTRACT

This paper aims to examine the relationship between alliances of clustered small firms and the possibilities of constructing their resource bases, including probable competitive and entrepreneurial consequences. For doing so, arguments were elaborated based on literature review of relevant issues. Observing this context, the paper begins with the presentation of competitive and entrepreneurial context in order to accommodate more specific concepts.

Perspec. Contemp., Campo Mourão, v. 7, n. 2, p. 142-176, jul./dez. 2012.

ISSN: 1980-0193

Next, the resource base is presented as the main element of the discussion, observing two aspects: the procedural constraints for constructing a resource base and the possibilities opened up by the construction of the resource base under the exposed conditions. Conditions involve strategic alliances and clusters. Possibilities relate to competitive and entrepreneurial issues. We conclude that strategic alliances of clustered small business can strengthen the construction of their resource bases providing them better competitive conditions facing large enterprises as well as stimulating local entrepreneurial activity. Finally, some limits are indicated for the speculations proposed as well as being exposed some possibilities for future research.

KEY WORDS: Competitiveness; Entrepreneurship; Strategic Alliances; Clusters; Construction of Resource Base.

1 INTRODUÇÃO

O contexto competitivo percebido nos dias atuais enseja e requer a observação atenta e crítica das possibilidades de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento das empresas. Esta discussão acirra-se quando é trazida à pauta a questão das micro e pequenas empresas (MPEs), as quais desempenham um papel importante na sustentação econômica do país, uma vez que a maioria dos empregos do Brasil instala-se sobre empresas de tal porte. Outra informação relevante (GEM, 2001) mostra que a abertura de novas empresas tem a característica de gerar mais empregos do que a expansão de empresas já existentes. A discussão destas possibilidades tem trazido à tona o conceito de empreendedorismo, que apesar de compreender fenômenos em empresas pequenas e grandes, novas e já constituídas, tem envolvido predominantemente a questão da abertura de novos negócios, especialmente os de porte diminuto, ou seja, as MPEs.

A discussão da competitividade e do empreendedorismo acaba por solicitar a agregação de outros pontos, os quais vêm subsidiar a exploração, a descrição e a explicação da realidade. No ensaio que se apresenta como um estudo preliminar, os conceitos de alianças estratégicas, *clusters* e base de recursos ganham peso, ensejando uma análise e conseqüente síntese, que podem trazer à luz uma perspectiva distinta sobre a reflexão competitiva e empreendedora.

A problematidade dos pressupostos a serem explorados envolve as ações coletivas (alianças) de empresas de pequeno porte localizadas em *clusters*, a construção e/ou fortalecimento da base de recursos de cada empresa e as

possibilidades que podem ser abertas pela coadunação destes pontos. Especificamente, objetiva-se analisar a relação entre o estabelecimento de alianças de pequenas empresas inseridas em *clusters* e as possibilidades de construção de suas bases de recursos, incluindo as prováveis consequências competitivas e empreendedoras.

Para o delineamento e detalhamento do argumento central, segue-se uma contextualização do ambiente em que os conceitos circunscrevem-se. Em seguida, apresenta-se uma abordagem evolutiva dos conceitos, com o delineamento do ponto central e dos elementos complementares. Por último, apontam-se as conclusões, limitações e possibilidades de pesquisa.

A organização do artigo que se apresenta respeita uma lógica que parte do geral para o específico, e do simples para o complexo. Além disso, os conceitos que constituem a problemática são acrescentados de maneira integrativa. Esta postura visa a não fragmentação do conhecimento. Sendo assim, cada elemento adicionado no texto carrega consigo as considerações já realizadas.

2 O CONTEXTO COMPETITIVO E EMPREENDEDOR

A competitividade e o empreendedorismo são dois conceitos que merecem destaque neste ensaio, uma vez que formam o *background* de toda a discussão. Enquanto a abordagem competitiva encerra considerações acerca do ambiente em que as empresas circunscrevem-se, e do *fit* destas com o ambiente; a abordagem empreendedora explora elementos de caráter preponderantemente endógenos. Portanto, os dois contextos complementam-se, formando o campo onde os demais elementos estabelecem-se.

2.1 A Competitividade

Para estabelecer um quadro contextual sobre a competitividade, desdobra-se a seguir alguns de seus elementos intrínsecos. Aborda-se primeiramente a conceituação de competitividade com a posterior inserção da estratégia competitiva.

Prosseguindo, insere-se uma breve exposição sobre a vantagem competitiva, o qual se encaixa como elemento central da estratégia competitiva.

A competição teve seu início juntamente com a própria vida, onde os seres vivos tinham que disputar recursos. Entretanto, imaginação e lógica possibilitaram o surgimento da estratégia. Como exemplo, pode-se citar os estrategistas de negócio, os quais podem “usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e da velocidade das mudanças” (HENDERSON, 1989/1998, p. 4).

Para Henderson (1989/1998), a estratégia é uma busca procedida de forma deliberada através de um plano de ação objetivando o desenvolvimento e ajuste de uma vantagem competitiva de uma empresa. Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva é o coração do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. Além disso, Porter (1979/1998b) afirma que a competição é a essência da formulação estratégica.

Entretanto, Ghemawat (1986/1998) chama a atenção para a necessidade de a vantagem ser sustentável, pois uma vantagem pode ser detectada pela concorrência, a qual pode utilizá-la e até mesmo desenvolvê-la. Assim, o autor indica que para possibilitar a sustentação de uma vantagem competitiva, tanto o comprometimento quanto a flexibilidade precisam ser observados. A tarefa gerencial imposta aqui reside no equilíbrio necessário entre o comprometimento da organização em competir de uma determinada forma e a retenção de flexibilidade para competir com eficácia de outras formas.

Já Ohmae (1988/1998) expõe que a abordagem da concorrência não é suficiente para explicar a vantagem competitiva, sendo necessário atender às necessidades reais dos clientes, o que se atrela diretamente à missão da organização.

Para Porter (1980), a estratégia competitiva dá-se no nível setorial. Assim, ele expõe que, para proceder-se a uma análise de um setor ou indústria, vários atributos devem ser observados. Cinco grandes forças competitivas são enunciadas de modo a abranger todos os fatores de análise. São eles, os novos entrantes, os compradores, os fornecedores, os produtos substitutos e a concorrência propriamente dita, fator este que é influenciado diretamente pelos quatro primeiros.

Porter (1980) indica que, para obter-se desempenho acima da média, ou seja, vantagem competitiva, a opção de uma das três estratégias genéricas deve ser adotada, ou seja, a liderança no custo total, a diferenciação ou o enfoque. As duas primeiras assumem a amplitude larga da indústria, sendo que a última tem por finalidade a exploração de um segmento da mesma. Entretanto, outras abordagens quanto a métodos estratégicos podem ser encontradas. Ansoff (1965) propõe uma matriz de quatro estratégias, que envolvem a penetração de mercado, o desenvolvimento de produto, o desenvolvimento de mercado e a diversificação. Já Mintzberg (1988) categoriza as famílias estratégicas em cinco grupos gerais de forma processual em relação à essência do negócio, passando-se por sua localização, distinção, desenvolvimento, extensão e reconfiguração. Miles e Snow (1978) também apresentam uma classificação de estratégias genéricas, a qual envolve a estratégia defensiva, proativa, analítica e reativa. Contudo, o estabelecimento destas estratégias genéricas, cada classificação atendendo e renunciando simultaneamente a diversos aspectos, ajudam a sistematizar a compreensão da competitividade das empresas.

2.2 Empreendedorismo

Para contextualizar o conceito de empreendedorismo, dois personagens históricos faz-se necessário apresentar: Richard Cantillon e Joseph A. Schumpeter. O primeiro, ainda no séc. XVIII chama de empreendedor aquele que tem a intenção de comprar a um preço certo e vender a um preço incerto (BLAUG, 1986/2000). Portanto, percebe-se claramente a assunção de risco como uma característica atribuída à figura do empreendedor. Entretanto, apesar dos argumentos de Cantillon, Adam Smith, em seu livro *The Wealth of Nations* de 1776, claramente separou as funções do capitalista das do gerente. Talvez este tenha sido o início de um estranho deslocamento do empreendedorismo para o centro do debate econômico (BLAUG, 1986/2000).

Passando para uma abordagem schumpeteriana, o estudo do empreendedorismo vigora-se, e é descrito sob a luz da criatividade e da intuição. Para Schumpeter (1934/2000), o conceito de desenvolvimento é visto como uma nova

forma de combinar recursos já existentes, sendo operacionalizada por meio da introdução de um novo bem ou de um novo método de produção, pela abertura de um novo mercado, pela conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria-prima e, até mesmo, pela criação de uma nova organização industrial. Prosseguindo, a motivação do empreendedor reside no desejo por poder e independência, na vontade de ser bem sucedido e na satisfação de ter feito algo. Segundo o ponto de vista schumpeteriano, todas as mudanças verdadeiramente importantes na economia são iniciadas internamente pelo empreendedor, e estas mudanças trabalham vagorosamente através do sistema econômico, na forma de um ciclo de negócios (SWEDBERG, 2000).

Esta nova combinação de recursos apontada por Schumpeter (1934/2000) é abordada neste estudo por meio do conceito de construção da base de recursos trazido por Brush, Greene e Hart (2002), o que enseja a observação de outros estudos que exploram elementos relacionados. Questões como população de empresas (ALDRICH, 1995/2000), divisão de trabalho entre pequenas e grandes empresas (ARROW, 1983/2000), interdependência e confiança entre empresas (GRANOVETTER, 1995/2000; BURT, 1993/2000; SAXENIAN, 1991/2000) agem, portanto, como elementos instigantes para uma abordagem integrativa que proporcione uma visão mais sistêmica sobre as possibilidades e restrições para a combinação de recursos. Especificamente, expõe-se que as questões das populações e da divisão do trabalho perfazem intersecções com o conceito de *clusters*, as quais investigam a influência do número de empresas para o sucesso destas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento regional. Quanto à interdependência e confiança, percebem-se contribuições que se relacionam com alianças de empresas.

Percebe-se, portanto, que a caracterização do indivíduo demarca um elemento bastante importante na discussão destes assuntos. Entretanto, a tentativa de caracterizar o que seja um indivíduo empreendedor tem gerado um número diverso de acepções dependendo do ângulo abordado. Schumpeter (1934/2000) identificou a ação do empreendedor como responsável pelo desenvolvimento econômico e tecnológico devido à ruptura causada pela introdução de um novo produto ou processo. Outras abordagens o associam com a capacidade de detecção de

oportunidades, ou da criação de meios de capitalizá-las e a assunção de riscos (CANTILLON, 1755 *apud* SWEDBERG, 2000; SAY, 1839 *apud* FARAH, 2001). Bhide (1999) aconselha a combinação de criatividade e capacidade de execução rápida, tendo em vista a premência da velocidade imposta pela ação da concorrência e o desenvolvimento tecnológico. Talvez a melhor concepção do empreendedor no contexto deste argumento seja a definição sugerida por Montoya (2000, p. 350) que o percebe como um indivíduo que possua a capacidade de aglutinar recursos que não lhe pertencem, combinando-os de tal forma a permitir no final, o acúmulo de capital. Segundo Montoya (2000), é a sua inserção na cultura local que permite que isto ocorra.

Neste contexto, um fator que precisa ser evidenciado e esclarecido é que as ciências sociais não apenas têm uma contribuição a fazer para a análise do empreendedorismo, mas também para o empreendedorismo prático. Algumas ideias das ciências sociais podem diretamente ser traduzidas como conselhos a respeito de como proceder ao gerenciamento de um negócio (SWEDBERG, 2000).

3 A BASE DE RECURSOS

O tronco desta discussão é exatamente a base de recursos. O desdobramento dos argumentos se desenvolve por meio da definição da base de recursos; do entendimento dos pressupostos para sua construção dentro de certas condições e das possibilidades que podem ser abertas após a sua estruturação. À medida que outros elementos são agregados no decorrer do texto, estes três pontos são clarificados. Para explorar especialmente o primeiro ponto, a teoria da dependência de recursos e a teoria baseada em recursos são sucintamente apresentadas a seguir.

3.1 A Teoria da Dependência de Recursos

A teoria da dependência de recursos propõe que o objetivo de uma organização é minimizar sua dependência de outras organizações no fornecimento de recursos escassos de seu ambiente, influenciando-as a tornar os recursos

disponíveis (PFEFFER e SALANCIK, 1978). Assim sendo, a organização deve exercer influência sobre as outras para que possa obter os recursos necessários ao mesmo tempo em que precisa responder às necessidades e demandas das outras organizações de seu ambiente (PFEFFER, 1982), pois a teoria da dependência de recursos prevê que uma dada organização precisa minimizar sua dependência em relação às outras no que tange ao suprimento de recursos escassos e, simultaneamente, procurar por maneiras de tornar os recursos necessários disponíveis. Esta dependência é medida pela verificação de quão vital os recursos são para a organização e pelo grau de controle que determinado(s) recurso(s) que a outra organização possui sobre o(s) mesmo(s).

Neste contexto, as organizações elaboram estratégias interorganizacionais para gerenciar a citada dependência de recursos visando principalmente minimizar a incerteza. Esta interdependência pode ser caracterizada pela denominada interdependência simbiótica e pela interdependência competitiva. A primeira [simbiótica] trata de interdependências que existem entre uma organização e seu fornecedor ou distribuidor, ou seja, uma interdependência mútua. Já a segunda [competitiva] lida com interdependências que existem entre organizações que competem por *inputs* e *outputs* escassos. Sempre que uma organização envolve-se com outras, esta deve equilibrar as necessidades de redução de dependência de recursos contra a perda de autonomia e/ou liberdade de escolha, os quais são produtos desta ligação.

Entretanto, interpretando os dois argumentos principais desta teoria na perspectiva do *cluster*, pode-se justificar o estabelecimento das alianças estratégicas. No caso da grande empresa, torna-se mais factível a não dependência de outras empresas do segmento de atuação para o atendimento de suas necessidades, fato percebido preponderantemente pela escala e poder consequente. Já a empresa de pequeno porte, abrindo mão de sua autonomia e compartilhando seus recursos com demais empresas por meio de alianças estratégicas, podem conseguir os recursos necessários para competir com a grande empresa. As vantagens extraídas da ação coletiva podem prevalecer sobre a relativa perda de autonomia.

3.2 A Teoria Baseada em Recursos

Os fundamentos da teoria baseada em recursos estabelecem suas raízes no trabalho de Penrose (1959), o qual contribuiu para a concepção da empresa como um conjunto de recursos produtivos. Tal conceito é utilizado por Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984), os quais ensejam a construção de uma abordagem onde as competências diferenciais das organizações são extraídas de seus recursos e capacidades, representadas por ativos tangíveis e intangíveis.

De acordo com Faulkner e Rond (2000), a teoria baseada em recursos apresenta uma perspectiva distinta dos elementos apresentados por Porter (1980, 1985). Argumenta-se que a teoria baseada em recursos não aceita a inevitabilidade das forças que guiam o mercado em direção ao equilíbrio. Ao invés disso, a teoria prega que uma organização pode auferir e sustentar vantagem competitiva configurando seus ativos tangíveis e intangíveis de modo a dificultar ou até mesmo impossibilitar a imitação perfeita. Outra proposição é a obtenção de recursos, habilidades ou capacidades que sejam duradouras, transferíveis, replicáveis e não apropriáveis.

Esta teoria, apesar de pregar a busca de recursos inimitáveis, também pode servir de sustentação para o argumento das alianças. Com a abordagem dos *clusters*, as empresas de pequeno porte, através de um processo sinérgico, podem conseguir a obtenção de recursos coletivos inimitáveis pela grande empresa, ou ao menos, menos vulneráveis. Certamente a concepção destes recursos tornar-se-ia muito menos factível através de ações isoladas.

Portanto, apesar das duas teorias pregarem a independência e o desenvolvimento de competências inimitáveis, extrapolando a interpretação para as alianças de pequenas empresas frente às de maior porte, pode-se confluir suas contribuições de modo a fortalecer o argumento proposto, ou seja, da questão referente à competitividade entre pequenas e grandes empresas. A diferença básica neste ponto é que a competição dá-se não entre as pequenas e grandes empresas, mas entre uma aliança de pequenas empresas frente às de maior porte. Sendo assim, as

teorias apresentadas continuam contribuindo, apesar da unidade de análise ser expandida.

3.3 A Construção da Base de Recursos

Para que seja possível dar início às atividades de um determinado negócio, faz-se necessário primeiramente identificar as necessidades vitais para a operacionalização. Este conceito é trabalhado por Brush, Greene e Hart (2002) nomenclaturando esta situação de construção da base de recursos. Sendo assim, tornam-se vitais para a concretização do plano de negócios, a identificação, a atração, a combinação e a transformação de recursos individuais em recursos organizacionais. No entremeio desta discussão, os autores referenciados sugerem a técnica do 'fluxo de desenvolvimento de recursos' e a técnica da 'pirâmide de recursos para criação de valor'.

Em relação à primeira técnica, o fluxo de desenvolvimento de recursos, deve-se primeiramente reconhecer que as decisões referentes a recursos podem ser humanas, sociais, financeiras, físicas, tecnológicas e organizacionais. Estes recursos podem ser explicados de acordo com duas classificações: de instrumental a complexo e de utilitário a instrumental. Os recursos simples são tangíveis, descontínuos e baseados na propriedade. Já os recursos complexos apresentam características intangíveis, sistemáticas e baseadas em conhecimento. Os recursos utilitários são elementos aplicados diretamente no processo de produção, os quais são combinados para a promoção de desenvolvimento de outros recursos. Por outro lado, os recursos instrumentais são usados especificamente para fornecer acesso a outros recursos. Esta base de recursos pode envolver uma miríade de aspectos, tais como: mão de obra especializada, trocas de experiência e *know-how* entre os proprietários e funcionários, recursos financeiros, otimização de recursos (equipamentos, matéria-prima), fornecedores, comunidade, sinergias para a produção, logística, P&D, suprimentos, conhecimento transacionado, governo, tributos, poder etc. A observação destes fatores ajuda a compreender o fluxo de entrada (tipo de recursos) e o fluxo de utilização (aplicação dos recursos), o que colabora para o gerenciamento eficiente dos recursos que perfazem a base da organização. A justificativa geral do

método é que a aplicação correta destes recursos pode trazer vantagens competitivas para a organização.

A segunda técnica, a pirâmide de recursos para criação de valor, envolve os seguintes itens, da base para o ápice da pirâmide: recursos genéricos, capacidades, competências essenciais, ativos estratégicos e vantagem única. Os recursos genéricos (matérias-primas, estoques etc.) são geralmente fáceis de serem identificados e as implicações de aquisição normalmente restringem-se a questões de custo financeiro. Com a combinação destes recursos, estes se tornam capacidades. Quando estas capacidades são percebidas como elementos fundamentais para o cumprimento da missão da empresa e são utilizadas de forma consistente, chega-se ao conceito de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990/1998). Seguindo o raciocínio, conjuntos de competências essenciais possibilitam a empresa um sobressalto em relação às outras organizações do setor, fazendo surgir o conceito de ativos estratégicos (AMIT; SHOEMAKER, 1993). Por fim, quando estes são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, esses ativos tornam-se uma vantagem única para a organização (BARNEY, 1991).

São dois instrumentos que colaboram no sentido de subsidiarem um melhor entendimento dos fatores que concernem à base de recursos. Também são úteis para evidenciar a necessidade do estabelecimento desta base de recursos, sem a qual não se pode subir na escala da pirâmide demonstrada acima. É relevante reconhecer que se pode extrair destes apontamentos uma perspectiva sobre as causas reais que podem explicar o sucesso ou fracasso de organizações. Tendo em vista os critérios de identificação, atração, combinação e transformação de recursos, pode-se até mesmo perceber que a real causa para um determinado problema organizacional encontra-se em um nível básico da base de recursos, por exemplo, os recursos genéricos. Assim, o trabalho de Brush, Greene e Hart (2002) oferece certa esquematização destes elementos, o que pode favorecer uma análise mais bem fundamentada das reais causas de problemas, ao mesmo tempo em que pode melhor subsidiar os elementos necessários ao planejamento de uma organização, seja anterior ou posterior a sua fundação.

4 CLUSTERS E A BASE DE RECURSOS

As especificações apresentadas sobre o conteúdo da base de recursos, na verdade cumprem essencialmente uma abordagem didática. Embora, extremamente úteis, estas considerações subsidiam a exploração de algo mais relevante: a construção da base de recursos, a qual acaba de ser tratada. Abre-se, portanto, uma perspectiva processual ao invés de estática. Nos parágrafos que se seguem, expõem-se, a priori, aspectos conceituais sobre os *clusters*, mas que, gradativamente são interconectados com a construção da base de recursos. Esta interconexão conceitual é estabelecida evidenciando-se o papel do *cluster* na construção da base de recursos.

Os *clusters* podem ser observados de acordo com a sua formação e sua configuração. No que tange à formação, os *clusters* podem ser considerados deliberados ou endógenos. Quanto à configuração, podem apresentar-se vertical ou horizontalmente.

Os *clusters* endógenos são aglomerações de empresas que são constituídas pela tradição/vocação de determinada região. Não há um esforço deliberativo nesta modalidade, sendo as próprias competências originais de uma localidade que acabam ensejando o surgimento de empresas do mesmo ramo ou de ramos complementares que acarretam a configuração da economia regional. Aspectos econômicos, geográficos, naturais etc. também contribuem para a formação de *clusters* (PEREIRA, 1998).

Os *clusters* deliberados são aqueles constituídos de forma racional e planejada. Podem ser produto de ações da iniciativa privada, mas também, conforme Pereira (1998) pode ser resultado de políticas públicas que intentam promover crescimento e/ou desenvolvimento regional, as quais predominantemente envolvem empresas de porte reduzido. Como exemplo, Formica (2000) mostra que a viabilidade de economias locais da Europa é dependente de pequenas e médias empresas.

Neste ponto, uma distinção entre *clusters* e distritos industriais merece ressaltar. Todo distrito industrial é um *cluster*, mas nem todo *cluster* é um distrito industrial. O distrito industrial pressupõe uma formal interdependência entre

empresas e normalmente é concebido de forma deliberada. Já o *cluster* tem mais relação com o aspecto geográfico, envolvendo uma aglomeração de empresas, sem uma limitação claramente definida. Pressupõe uma abordagem mais orgânica como metáfora, caracterizada por uma sincronização dos imperativos ambientais e das competências regionais.

Passando para o aspecto da configuração, entende-se por *cluster* vertical o arranjo de empresas que mantêm uma interdependência no decorrer na cadeia produtiva, podendo abranger dois ou mais elos. Destaca-se, nesta modalidade, o estabelecimento de uma empresa de grande porte, a qual é cercada de empresas menores que a alimenta. Este tipo de configuração permite o estabelecimento de processos produtivos mais eficientes, principalmente pela utilização de técnicas *just-in-time*.

Já os *clusters* horizontais são percebidos como aglomerações de empresas que pertencem ao mesmo elo da cadeia produtiva. Portanto, são constituídos por empresas concorrentes, mas que acabam extraíndo vantagens desta perspectiva coletiva, conscientemente ou não. Um ambiente de cooptação é observado nesta configuração, ou seja, presença simultânea de cooperação e competição.

Para Bedê (2002), em pesquisa de nível nacional vinculada à assessoria de pesquisa do SEBRAE de São Paulo, o conceito de *cluster*, denominado de APLs (arranjos produtivos locais), refere-se a um conjunto de empresas que respeitam três condições: proximidade física, forte relação com os agentes da localidade e ter em comum a mesma dinâmica econômica. Entretanto, modalidades empresariais excetuam-se neste conceito, pois o mesmo abrange a indústria de transformação, construção civil, extração mineral e serviços industriais de utilidade pública.

O conceito utilizado neste *paper* expande esta perspectiva para qualquer tipo de modalidade empresarial. Portanto, entende-se por *cluster* o arranjo deliberado ou endógeno de empresas concentradas geograficamente e que apresentem interdependência horizontal, com empresas concorrente, ou vertical, no decorrer da cadeia produtiva.

Os *clusters* entram em questão como uma estratégia que visa potencializar a construção da base de recursos sugerida por Brush, Greene e Hart (2002). Isto porque

se acredita que os *clusters* manifestam características intrínsecas que colaboram para sustentação da base de recursos de empresas que os habitam.

A noção geral que dá sustentação à formação de um *cluster* é a de que o compartilhamento de competências entre empresas (GINSBERG et al., 2001) acaba por criar, por exemplo, mão de obra especializada sobre o tipo de negócio, culminando no estabelecimento de uma tradição regional. A tradição configura o arcabouço técnico das competências que a região apresenta. Entretanto, os produtos que essas competências geram inevitavelmente devem estar alinhados à demanda do mercado em que os produtos do *cluster* têm acesso com preço competitivo. Aprofundando, Formica (2000) indica outros fatores que fortalecem a consolidação de um *cluster*: A primeira delas refere-se à possibilidade de se estabelecer ligações verticais próximas entre empresas independentes, que aprimoram a coordenação e melhoram a colaboração entre empresas. Outra possibilidade é a adoção da tecnologia do estado da arte ou a utilização de métodos e sistemas flexíveis de produção. Por fim, a proximidade com os clientes também pode ser insumo importante para consolidar o *cluster*.

Quanto ao número de empresas, a inserção ou exclusão de algumas delas acaba por não interferir sobremaneira na sustentação do nível de negócios auferido pelo *cluster*. Uma exceção a esta assertiva pode ser o exemplo de uma grande empresa que desempenhe um papel de empresa-mãe, a qual pode ser o sustentáculo de todo o *cluster* em uma perspectiva vertical. Nessa situação em específico, a saída da empresa-mãe pode ser responsável por uma grande desestruturação do mercado, pois as pequenas empresas que a alimentara ver-se-ão obrigadas a procurar outras possibilidades para a colocação de seus produtos ou serviços no mercado, o que pode ser dificultado pela localização. Do ponto de vista horizontal, esta questão não se apresenta tão problemática, pois a saída de uma grande empresa pode ser suprida pela inserção de mais empresas de menor porte.

De acordo com Amato Neto (2000), a aglomeração, em relação a produtores separados, pode favorecer a obtenção de ganhos de eficiência em teor coletivo. Entretanto, ainda consoante ao autor, dentro dos *clusters* percebe-se tanto o sucesso quanto a decadência de empresas. Neste ponto a procura por soluções que exigem

ação conjunta pode trazer soluções para problemas de ordem específica. Exemplos destas ações envolvem provisão de serviços, infraestrutura e treinamento.

Avançando a discussão, o denominado Diamante de Porter sugere que há razões que podem explicar por que algumas nações são mais competitivas do que outras, sendo que o mesmo raciocínio pode ser aplicado a alguns segmentos dentro das nações. As condições de fatores, as condições de demanda, os segmentos relacionados e de suporte e, finalmente, a estratégia, estrutura e concorrência da empresa completam esta concepção. Assim, o argumento central do Diamante de Porter é o de que as características domésticas (ou regionais) devem gerar vantagens em bases mais amplas, o que implica em encorajar a concorrência (doméstica ou regional) e não proteger os setores da concorrência externa. Vale ressaltar que esta análise também compreende a questão dos agrupamentos (*clusters*) de empresas, que pode ser um instrumento importante da política econômica regional (PORTER, 1990). Sumarizando, Porter (1998a) argumenta que os *clusters* podem afetar a competição pela ampliação da produtividade das empresas de uma área, pela modificação da direção e da velocidade da inovação e pelo estímulo à formação de novos negócios, o que expande a força do próprio *cluster*.

Além disso, os *clusters* podem tornar-se “repositórios de habilidades específicas da indústria”, as quais são acumuladas e repassadas de pessoa a pessoa, tornando-as comuns a todo o arranjo de empresas (AMATO NETO, 2000, p. 56). Este aspecto remete a questão da competência essencial (HAMEL; PRAHALAD, 1990/1998), entretanto, com o conceito expandido, ou seja, do nível organizacional para o nível regional (do *cluster*).

Sincronizando alguns pontos tratados, percebe-se que as características do *cluster* podem favorecer ou facilitar a construção da base de recursos das empresas. Sinergia, habilidades heterogêneas, produtividade, velocidade de inovação, eficiência etc., todos estes fatores dentre outros colaboram para que base de recursos das organizações inseridas em *clusters* seja construída de forma mais consistente. A proximidade das empresas acaba por ensejar um relacionamento, que se deliberadamente arquitetado, pode favorecer as condições competitivas locais,

estimulando a atividade empreendedora, o que reforça a consolidação do próprio *cluster*.

5 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, *CLUSTERS* E A BASE DE RECURSOS

Pode-se dizer que o clímax das especulações aqui tratadas aproxima-se. Apesar de ter-se demonstrado qual o papel do *cluster* na construção da base de recursos, a questão metodológica sobre o fortalecimento deste papel ainda não foi abordada, sendo exatamente o que se apresenta nos próximos parágrafos com a inclusão do conceito de alianças estratégicas. Para isso, primeiro descreve-se o significado das alianças estratégicas, seguido de sua inserção na discussão sobre *clusters*, e destes sobre a construção da base de recursos. Desse modo, permite-se abordar as consequências deste processo, que associadas às questões já apresentadas, formam um contexto exploratório acerca das condições, limites e possibilidades da intersecção dos conceitos de alianças, *clusters* e base de recursos.

O conceito de aliança estratégica tem recebido maior atenção nas áreas de estudos organizacionais e de estratégia empresarial, devido a crescente tendência observada nas organizações de buscar neste modo de operação uma forma de ampliar sua capacidade operacional, redução de custos de infraestrutura e logística, entre outros.

Uma aliança estratégica pode ser entendida como uma forma de proporcionar forças complementares (competências) às organizações parceiras, visando atender um determinado objetivo ou necessidade de interesse mútuo. Alianças também têm servido para aumentar a capacidade competitiva das organizações frente às incertezas geradas pelo mercado e pela evolução tecnológica. A aliança visa suprir as organizações através da ação cooperada e do compartilhamento de recursos necessários para manter ou obter melhor posicionamento no mercado onde atuam. De outra forma, estes recursos teriam de ser suprido individualmente, o que pode representar em muitos casos, uma inversão maciça de recursos financeiros em P&D, desenvolvimento do conceito de negócio ou em infraestrutura.

O conceito incorpora diferentes formas organizacionais, que podem incluir acordos comerciais ou licenciamento, esforços conjuntos de P&D, a obtenção de benefícios de natureza pública de uso comum, além de operações comerciais e logísticas conjuntas. Neste sentido, o conceito de aliança estratégica adquire a configuração que orienta a base do argumento central deste artigo, podendo-se conceituá-lo como um acordo entre duas ou mais organizações que estabelecem relações próximas, em muitos casos de longo-prazo, visando à obtenção de benefícios mútuos pelo compartilhamento de recursos, conhecimento, competências e infraestrutura; ou ainda, pela ação conjunta em prol de objetivos dependentes de forças externas às mesmas, tendo por finalidade última, o fortalecimento de suas posições nos mercados em que atuam.

Alianças estratégicas permitem às organizações ampliar seu poder de influência e capacidade de articulação em sua comunidade imediata, podendo assumir papel crítico na viabilidade de seus respectivos negócios. Bruner et al. (1998) estabelecem uma distinção entre alianças *ofensivas* e *defensivas*. Segundo os autores, organizações estabelecem *alianças ofensivas* quando objetivam enfocar a obtenção do acesso ou na criação de novos mercados, estabelecer novos padrões para o setor, precaver-se de novas situações de natureza política, e coibir o acesso ao seu mercado por parte de concorrentes. *Alianças defensivas* concentram sua ação na proteção ou fortalecimento de suas posições no mercado, compartilhamento dos riscos financeiros envolvidos no desenvolvimento de tecnologia dispendiosa, ou no ganho de economias de escala. Bruner et al. (1998) salientam que alianças estratégicas defensivas são muitas vezes viabilizadas pela combinação de processos e capacidades operacionais. Aqui pode estar envolvido o uso de instalações fabris e logísticas, visando a otimização de recursos e a consequente redução de custos operacionais.

Bruner et al. (1998) chamam a atenção ao fato das alianças apresentarem uma oportunidade *par excellence* para que ocorra aprendizagem ao longo do processo de colaboração e da administração das interdependências. Um aspecto crítico a ser notado neste sentido é a aprendizagem necessária para que os processos cooperativos e de coesão sobreponham-se às disfunções decorrentes dos conflitos

potenciais existentes numa situação de interdependência (BRUNER et al., 1998, p. 282-283).

Agregando outro ponto aos elementos apresentados, percebe-se que a construção da base de recursos tem por finalidade, em um primeiro momento, alavancar o empreendimento, viabilizando sua criação e estruturação do negócio. Em um segundo momento, a base de recursos passa a se constituir num dos principais patrimônios do empreendimento, permitindo sua consolidação e crescimento. A atenção a ser dada ao processo de construção desta base torna-se crítico para o sucesso do empreendimento (BRUSCH; GREENE; HART, 2002). Hamel e Prahalad (1995, p. 183), ao sugerir as bases da competitividade para a sobrevivência futura das organizações, associam o conceito de alavancagem ao conceito de estratégia, onde este último serve de meio para obter os recursos necessários a expansão do negócio. Na sua análise, as organizações teriam cinco formas fundamentais para a alavancagem dos recursos necessários: por meio da concentração mais eficaz dos recursos nos principais objetivos estratégicos; pelo acúmulo mais eficaz de recursos; por meio da complementação de um tipo de recurso com outro a fim de criar uma ordem de maior valor; pela conservação de recursos, quando possível; por meio da recuperação de recursos, em que o tempo despendido entre o investimento e o retorno esperado é minimizado.

Argumentam ainda, que o processo de alavancagem compreende três componentes que devem ocorrer em cada uma dessas categorias. A alavancagem dos recursos teria de garantir a *convergência* de esforços para um mesmo objetivo estratégico, manter o *foco* nos processos e atividades possíveis de serem mudados num dado momento no tempo e, finalmente, garantir o *direcionamento* dos esforços para aquelas atividades com maior potencial de impacto em termos de valor percebido pelo cliente.

Elaborando sobre a questão da complementação de recursos, Hamel e Prahalad (1995) sustentam que a *cooptação* de organizações concorrentes para fazer frente a um inimigo comum, seria uma forma de alavancagem propiciada pela ação coletiva, visando o estabelecimento de um novo padrão ou o desenvolvimento de uma nova tecnologia. Ainda segundo os autores, um grupo de empresas pode formar

uma coalizão em torno de uma questão legislativa. Para Hamel e Prahalad (1995, p. 198) a meta seria a “cooptação de recursos de outras empresas e a consequente ampliação da influência e poder sobre o setor”. A cooptação de recursos permite o envolvimento de organizações estranhas na busca de objetivos comuns.

Hamel e Prahalad (1995, p. 195) sustentam que o impacto no processo de alavancagem se dá quando, ao efetivar o controle sobre os recursos complementares, a organização “torna-se capaz de multiplicar os resultados extraídos de seus próprios recursos únicos”.

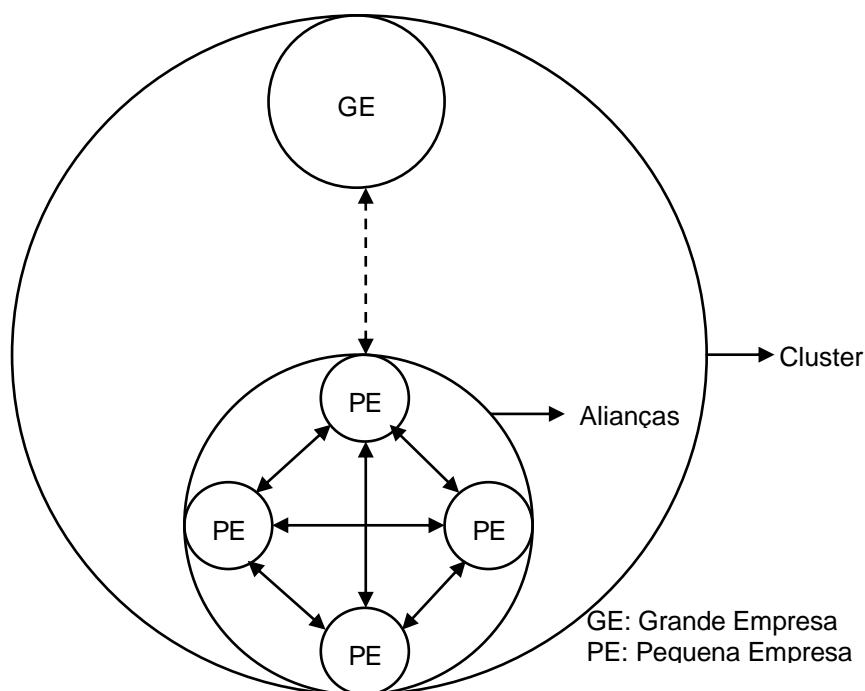
O conceito de aliança sugerido por Gulati e Zajac (2000), complementa e resume estas perspectivas. Segundo estes autores, as alianças configuram-se como arranjos entre empresas que envolvem o compartilhamento ou troca de recursos, podendo ser formadas por vários motivos e de várias formas e podendo ocorrer em um plano vertical (no decorrer da cadeia produtiva) ou horizontal (no mesmo elo da cadeia produtiva).

O conceito de *aliança estratégica*, como instrumento para ampliar a capacidade de alavancar recursos críticos necessários à consolidação e expansão das organizações coexistindo em um *cluster*, pressupõe que as mesmas formas sugeridas por Hamel e Prahalad (1995), passem a operar para o conjunto dos empreendimentos dentro do *cluster*. O *cluster* assume, portanto, um nível superior de organização onde o objetivo maior é a maximização do poder de construção da base de recursos, os quais de outra forma teriam de ser alavancados individualmente, conforme a capacidade de cada organização *per se*.

Ao estabelecer alianças estratégicas entre si, as organizações, constituindo um *cluster*, valer-se-iam das mesmas formas de alavancagem destacadas por Hamel e Prahalad (1995), porém num movimento cooperado, viabilizado por alianças firmadas pelo seu conjunto ou então em subgrupos atendendo fins específicos de maior interesse para algumas das empresas. A duração destas alianças pode estender-se por prazos mais longos, como no caso da obtenção de benefícios públicos, ou por prazos bastante curtos, quando o objetivo for o suprimento de necessidades específicas de solução mais rápida, como a formação de determinada mão de obra especializada.

Organizações que caracterizem um *cluster* podem ampliar significativamente a capacidade individual de construção de suas bases de recursos valendo-se de alianças estratégicas, uma vez que em muitas instâncias estes recursos serão de mesma natureza. Alianças em questões estratégicas essenciais a cada organização aumentariam o poder de barganha frente a fornecedores, a possibilidade de obtenção de ganhos de escala, a capacidade de redução de custos, assim como seu poder de influência junto à comunidade e o poder público. Como consequência, sua competitividade em relação aos concorrentes de maior porte com maior facilidade de acesso a recursos é aumentada inclusive nas suas possibilidades de inserção no mercado global.

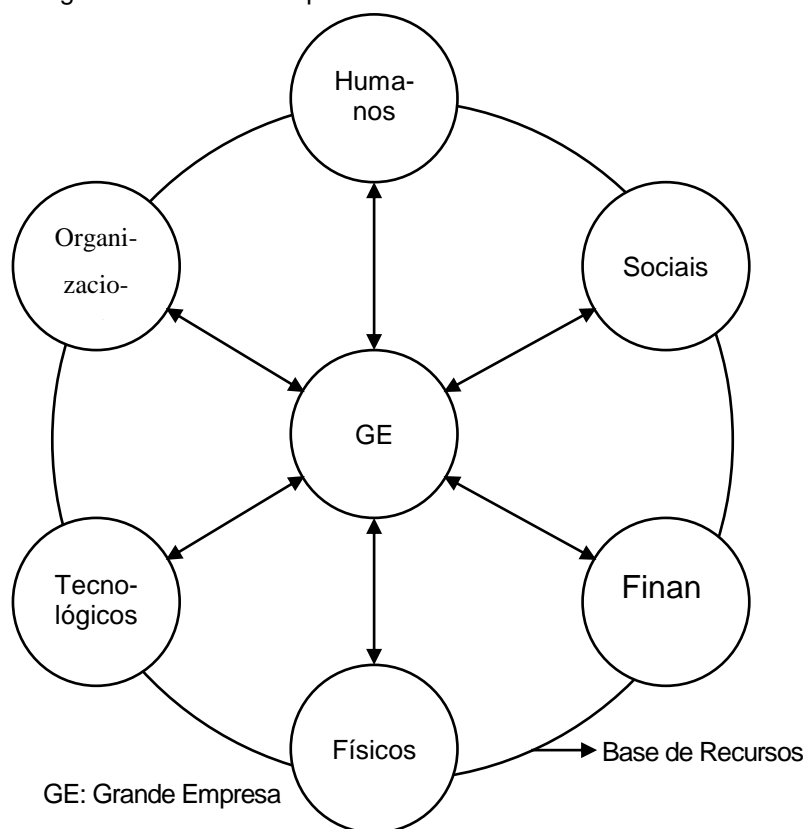
Proseguindo a discussão apresentada anteriormente, agregam-se as alianças estratégicas como elementos potencializadores para a competitividade, em especial entre as pequenas empresas. Dentro de um *cluster*, conforme apresentado, a competição pode ocorrer de forma desigual, uma vez que empresas concorrentes de portes distintos disputam um mesmo mercado consumidor (quando o *cluster* é formado por empresas do mesmo setor). Neste aspecto, as alianças estratégicas entre pequenas empresas podem servir como uma ferramenta que confira a estas empresas condições de concorrerem de forma mais igualitária com as empresas de maior porte. Analisando-se um *cluster* com características horizontais (várias empresas de um mesmo elo da cadeia produtiva), acredita-se que o inter-relacionamento entre pequenas e grandes empresas não seja algo altamente factível, já as alianças estratégicas de pequenas empresas têm muito mais chance de serem consolidadas (figura 1). Este comportamento pode ser explicado pelo fato de que grandes empresas podem dispensar esforços conjuntos para a formação de uma base de recursos que possibilite vantagem competitiva. O exercício do poder individual pode prevalecer sobre os interesses do grupo.

Figura 1 – Aliança estratégica de pequenas empresas dentro de um *cluster*

Fonte: Os próprios autores

Vale ressaltar que uma grande empresa tem mais chances de sobreviver no mercado, mesmo com a decadência do *cluster* em que está imersa (figura 2). Assim, certamente a pequena empresa enfrentaria sérios problemas de subsistência caso o sucesso coletivo não seja alcançado (figura 3). Todavia, quanto à grande empresa, é provável que, apesar de certamente sofrer consequências negativas de um acontecimento desta natureza, consiga encontrar meios de sobrevivência de forma mais facilitada do que a pequena empresa. Com a consciência desta desvantagem que pequenas empresas apresentam em relação às de maior porte, emerge a necessidade de um esforço conjunto para a constituição de alianças entre estas empresas, as quais podem funcionar como uma estratégia competitiva, fortalecendo as pequenas empresas e o *cluster* em geral. Esta possibilidade poderia vir a garantir um nível de competitividade mais igualitário entre as empresas que estão circunscritas em um dado *cluster*, o que, do ponto de vista do desenvolvimento regional, poderia trazer benefícios diretos oriundos da impulsão da atividade empreendedora local.

Figura. 2 – Grande empresa e sua base de recursos



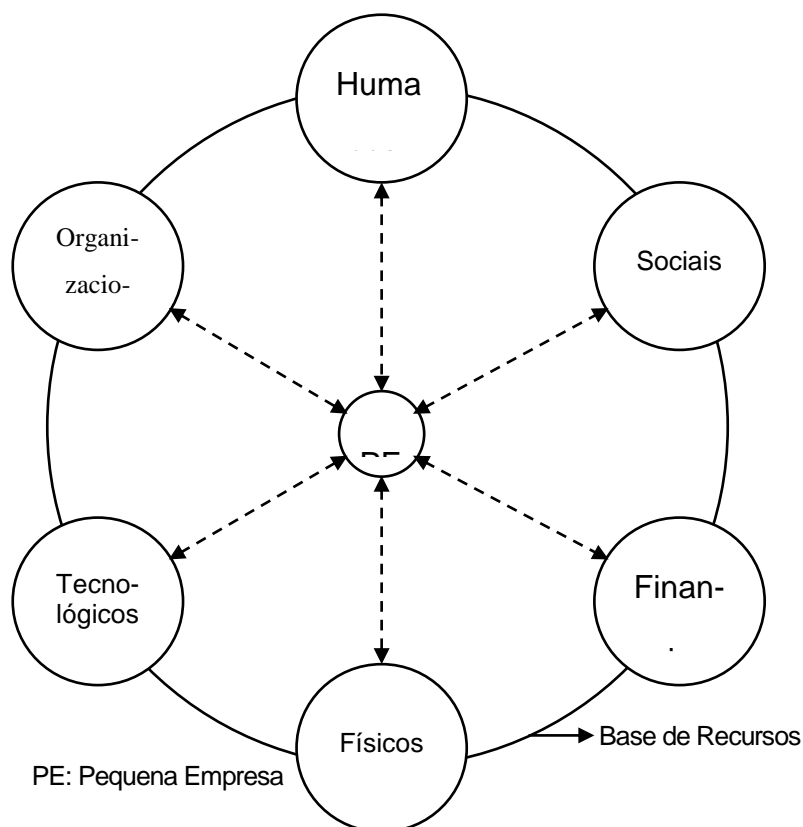
Fonte: Os próprios autores

As alianças estratégicas podem funcionar como potencializadoras da base de recursos tecnológicos ou de atuação das organizações, objetivando o compartilhamento de competências e benefícios entre as partes envolvidas. As empresas integrantes de uma aliança estratégica precisam explorar sua constituição de forma sinérgica para que seja oportunizado um ambiente de aprendizado recíproco, observando-se questões como complementaridade e integração (TAVARES, 2000).

Lynch (1994) expõe três critérios que devem ser atendidos de maneira simultânea para que uma aliança tenha condições de ser bem sucedida, estratégica e eficiente: obter metas estratégicas; reduzir riscos e aumentar compensações; alavancar recursos preciosos. Segundo o autor, o fator mais influente na resistência à formação de alianças recai sobre a perda de controle, fator que é mais percebido pelo empresariado norte-americano em relação ao europeu e asiático. Dentre as vantagens

do estabelecimento de uma aliança estratégica (as quais podem não ser conseguidas por outros meios), pode-se citar a sinergia, a velocidade (principalmente numa perspectiva vertical), a transferência de tecnologia etc.

Figura 3 – Pequena empresa e sua base de recursos



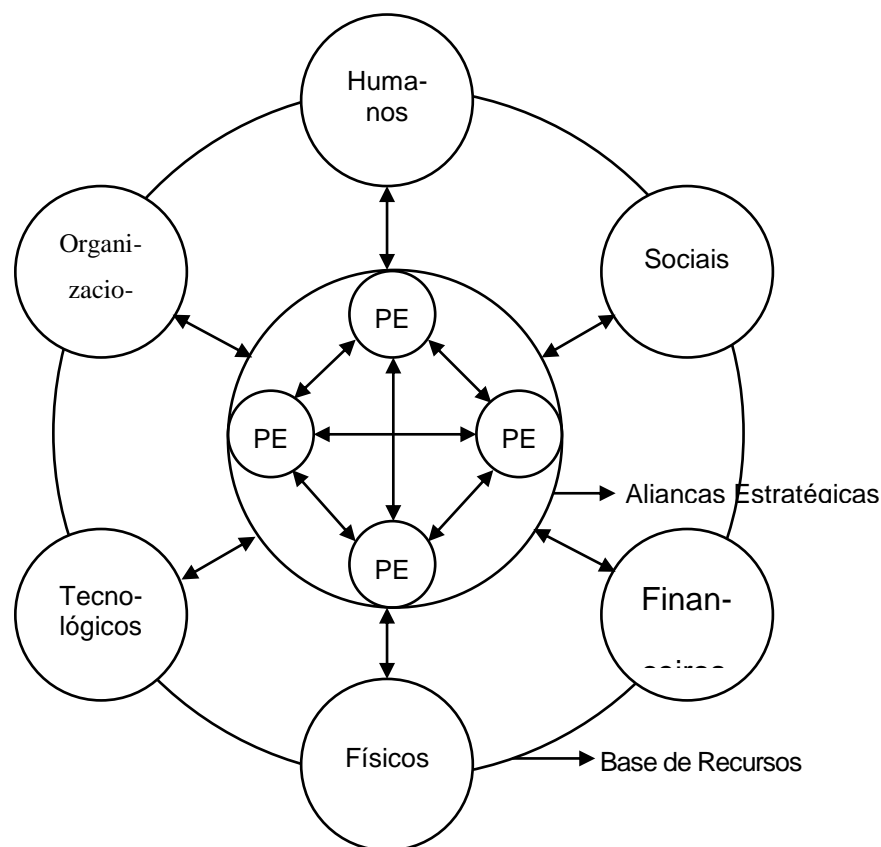
Fonte: Os próprios autores

Ao passo que as empresas entrelaçam suas atividades, as mesmas estão infiltradas no mesmo mercado, mas é exatamente este entrelaçamento de atividades que promove a vantagem competitiva das indústrias em teor coletivo. Esta prática pode trazer vantagens competitivas para um conjunto de empresas, uma vez que elos são estabelecidos tanto vertical quanto horizontalmente. A cooperação e a competição conjugadas dentro de um mesmo cenário, se bem balanceadas, podem construir uma base de recursos que as empresas participantes do *cluster* exploram mutuamente, mesmo com a inevitável disputa por *market-share*. Ginsberg et al (2001) argumentam que a interação de empresas dentro de um espaço geográfico determinado pode subsidiar o desenvolvimento de economias regionais. Ademais, os *clusters* configuram redes de trabalho específico, propiciando aprendizado coletivo.

Como o grande desafio que se apresenta à PME ou ao empreendedor é justamente ter um melhor acesso à sua base de recursos, a formação de alianças em *clusters* de empresas do mesmo setor e/ou complementares, ou mesmo, de setores diferentes, pode servir como uma estratégia para potencializar a capacidade de cada empresa de estruturar sua base de recursos. Este panorama pode dar-se pela sinergia, cooperação, ampliação da escala (virtual), interações, influência e capacidade de atração, entre outros.

Envolvendo a questão da construção da base de recursos associada aos *clusters*, mais uma abordagem em relação ao porte empresarial circunscreve-se. Empresas de grande porte, independentemente de estarem dentro ou fora de um *cluster* têm condições para estabelecerem uma base de recursos suficiente às suas operações, pois apresentam um porte adequado para viabilizar os relacionamentos com as fontes de recursos (figura 2). Entretanto, empresas de pequeno porte mostram dificuldades para o estabelecimento de uma base de recursos sólida para a manutenção e desenvolvimento de suas atividades (figura 3) A linha contínua da figura 2 representa o relacionamento firme da organização com os seus recursos. O contrário é demonstrado na figura 3 com a linha pontilhada, a qual representa um relacionamento frágil da pequena organização com os recursos necessários às suas atividades. Este fenômeno ocorre pelo fato de que as pequenas empresas podem não ser viáveis para a consolidação de um relacionamento estreito com certas fontes de recursos. Sendo assim, o relacionamento das pequenas empresas com a de maior porte pode ser percebido como menos intenso do que entre as empresas de pequeno porte. A figura 1 exposta anteriormente demonstra esta condição indicando com linha contínua o relacionamento entre as empresas de pequeno porte e com linha pontilhada o relacionamento entre pequenas e grandes empresas.

Figura. 4 – Aliança estratégica de pequenas empresas e sua base de recursos



Fonte: Os próprios autores

Neste ponto é que os *clusters* podem mostrar-se úteis, em especial pelo relacionamento mais estreito entre as pequenas empresas. Como os *clusters* são constituídos por um ambiente de competição e cooperação de forma simultânea (ponto de vista horizontal), as empresas inclusas neste contexto têm condições de estabelecer alianças nas quais a busca de recursos pode ser viabilizada. O estabelecimento de uma atividade conjunta pode dar às pequenas empresas a condição de atraírem os recursos necessários à sua manutenção e desenvolvimento e, até mesmo, poderem competir em um regime menos desigual com as empresas de porte mais expressivo (figura 4). Para isso, a organização é uma palavra-chave. O que se percebe é que a consciência desta interdependência não é um fator óbvio. Assim, resistências podem emergir, pois não é simples haver reconhecimento da interdependência, ou seja, da coexistência da cooperação e da competição.

Harrison et al. (2001) argumentam que a complementaridade dos recursos é um fator crítico para a formação de alianças estratégicas efetivas. O ambiente hipercompetitivo atual exige a articulação de recursos para a conquista de uma vantagem competitiva sustentável. Entretanto, a factibilidade desta postura não é alta no caso dos recursos serem articulados por uma empresa isolada.

Outro ponto relevante é salientado por Alvarez e Busenitz (2001), os quais apontam a necessidade de recursos heterogêneos. Apesar do *cluster* em perspectiva horizontal ser formado por empresas similares, as habilidades e técnicas dificilmente são iguais. Esta ótica mostra a possibilidade de aprendizado coletivo como um fator que pode ser utilizado dentro de alianças. Entretanto, o conhecimento apreendido dentro da aliança pode também ser utilizado após a destituição das mesmas.

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES DE PESQUISA

O estímulo a programas de formação de empreendedores pode ser potencializado pelo advento dos *clusters* (ARANHA, 2000). A noção estrutural dos *clusters* traz à luz a possibilidade de desenvolvimento de políticas que induzam ou consolidem os *clusters* para a promoção de desenvolvimento regional. Assim, os programas de apoio não podem assumir uma postura massificada e nem isolada em relação a cada empresa. O que parece prudente estabelecer como referencial é que, apesar das empresas apresentarem necessidades diferenciadas, a análise não deve ser procedida simplesmente dentro dos seus limites, mas sim através do *cluster* que consolida sua sustentação, tanto vertical quando horizontalmente.

A configuração que o *cluster* apresenta e a forma com que a base de recursos é construída constituem dois fatores que, concatenados, podem auxiliar no processo de compreensão da competitividade e da atividade empreendedora. Entretanto, é importante ressaltar que outros elementos podem ser identificados para melhor possibilitar tal análise. O escopo deste ensaio é evidenciar que alianças de pequenas empresas, organizadas sistematicamente e em especial se estiverem inclusas em um *cluster*, pode propiciar a estas um desdobramento de consequências benéficas sob o âmbito da competitividade. Este desdobramento refere-se primeiro à possibilidade de obtenção de melhores condições para o estabelecimento da base de recursos de

cada empresa e, em decorrência disso, subsidiar o conjunto de pequenas empresas a competirem em condições mais factíveis com empresas de porte mais elevado, as quais inclusive podem estar inclusas no mesmo *cluster*.

Por outro lado, Ginsberg et al. (2001) traz à discussão uma perspectiva maléfica, mas que pode ocorrer dentro de um *cluster*. Após períodos de cooperação, empresas dentro de *clusters* regionais estão suscetíveis a turbulências, especialmente quanto às trocas tecnológicas, aquisição de produtos, ou mudanças de políticas governamentais. No que tange às trocas tecnológicas, pesquisas têm sugerido que os primeiros a perceber e a responder às novas tecnologias certamente conseguem realizar ganhos significativos, o que pode não ocorrer com as demais empresas seguidoras (LIEBERMAN e MONTGOMERY, 1988). Este isolamento e aproveitamento de uma variável mercadológica importante por uma empresa ou um pequeno conjunto delas podem desestabilizar os elos consolidados pelo *cluster*, pois se abre uma perspectiva de maior ganho, mesmo que esta postura desestruture a aliança formada. Ademais, estudos demonstram que há situações nas quais as empresas pertencentes a um determinado *cluster* não se organizam adequadamente para construir uma vantagem competitiva de teor coletivo. Como exemplo, pode-se citar o estudo de Tristão, Oprime e Pimenta (2011, p. 11) no setor calçadista de Franca/PR, no qual foi observado que “inexiste arrojo no desenvolvimento de estratégias competitivas que utilize tecnologias mais avançadas no desenvolvimento de produtos de forma cooperada”.

Por outro lado, as alianças estratégicas podem ser formadas e destituídas facilmente. Sendo assim, as alianças estratégicas podem ser mantidas até o momento em que exista compensação mútua. Além disso, a ação conjunta, principalmente de pequenas empresas, pode apresentar resultados que superem os problemas apontados. Em um ambiente competitivo, preenchido de pequenas e grandes empresas, certamente os ganhos auferidos pela ação estratégica coletiva tende a superar a relativa perda de autonomia.

Sobre este aspecto, vale destacar as considerações de Corso et al. (2011), que apregoam que as empresas precisam desenvolver um pensamento que transcenda as fronteiras de suas próprias empresas, pois a competição atual demanda cada vez

mais produtividade e sofisticação. Esta necessidade de pensamento coletivo que pode ser capitalizada pela aglomeração espacial, especificam os autores, pode até mesmo parecer um contrassenso nos dias atuais diante das tecnologias de comunicação. Entretanto, advertem que a mesma tecnologia que permite esta comunicação instantânea também demanda atividades de pesquisa, desenvolvimento e produção que se ancoram em conhecimentos cada vez mais especializados. É neste sentido que a aglomeração pode ser um elemento importante para o desenvolvimento das empresas. Os autores continuam argumentando que as vantagens para as pequenas e médias empresas podem extrair da colocalização pode ser mais vitais a elas do que quando comparado a grandes organizações. Assim, as pequenas e grandes organizações em conjunto podem desenvolver vantagens mútuas, aliando a flexibilidade das pequenas empresas à sofisticação de um processo produtivo mais elaborado que as grandes empresas podem dominar.

A observação desta perspectiva permite que se reconheça, conforme Corso et al. (2011), que um *cluster* parece ser uma estrutura organizacional mais adequada ao contexto do século XXI. Os autores prosseguem, ancorando-se no trabalho de Miles e Snow (1994), que a configuração em forma de *cluster* agrega mudanças rápidas, uso intensivo de conhecimentos e grande demanda por inovações, pois o mesmo é uma configuração que combina um ambiente simultaneamente eclético e especializado.

Neste sentido, Cunha e Passador (2007) trazem mais um argumento que se mostra importante para reforçar a necessidade das inter-relações entre as empresas, pois embora sugiram que as pesquisas observem tanto os casos de sucesso como os casos de insucesso para a formação de redes de organizações, entendem que “o modelo de governança participativa onde o que se entende por certo e justo é o que é decidido coletivamente, deixa de ser uma alternativa para se tornar a referência conceitual das organizações contemporâneas” (CUNHA; PASSADOR, 2007, p. 12).

Algumas sugestões podem ser deixadas de modo a instigar pesquisas futuras. O arcabouço teórico e as ideias expostas podem servir de subsídio para o estabelecimento de uma pesquisa teórico-empírica, especialmente com a exploração de uma indústria específica, incluindo alguns *clusters*. O trabalho de Bedê (2002), apesar de contemplar somente a atividade industrial, pode servir como um guia para

a identificação de regiões merecedoras de tratamento científico, o que pode trazer mais substância a elementos abordados, levantamento de limitações, assim como a emergência de novas especulações. Do ponto de vista teórico, tanto a teoria da dependência de recursos como a teoria baseada em recursos merece tratamento específico, analisado seus argumentos tendo como unidade de análise o *cluster*. Esta postura pode vir a corroborar ou rejeitar argumentos aqui defendidos e, certamente, pode auxiliar na identificação de outros fatores que certamente influenciam na competitividade das empresas. Esses fatores podem aprofundar os elementos aqui levantados, como base de recursos, *clusters*, porte empresarial, alianças estratégicas etc., bem como levantarem outras questões não exploradas neste texto.

Neste contexto, Vale e Lopes (2010a), observando a questão das alianças e das estratégicas colaborativas, observam várias perspectivas teóricas, envolvendo teorias militares, teoria dos jogos, teoria do poder de mercado, teoria dos custos de transação, teoria das redes sociais, teoria baseada em recursos e teoria do aprendizado, das quais se podem observar situações de compatibilidade e incompatibilidade. Entretanto, os autores salientam que estes ajustes e desajustes são naturais em relação ao estágio de evolução das pesquisas na área, uma vez que se observa uma tendência à combinação de diferentes bases teóricas. Conforme resumizam Vale e Lopes (2010b, p. 758), “o campo de estudos das parcerias e alianças empresariais se vem estruturando como campo interdisciplinar, dotado de contribuições provenientes de várias áreas de conhecimentos. Cada uma delas dotada de diferente léxico básico”.

O entendimento dos pontos tratados e sugeridos pode mostrar-se útil para que seja possível traçar delineamentos acerca de estratégias a serem adotadas pelas empresas. Também pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas que objetivem o desenvolvimento regional. Entretanto, indica-se um procedimento não massificado, que leve em consideração as peculiaridades de cada região. Esta postura pode auxiliar na melhor concatenação dos recursos públicos às potencialidades regionais. O entendimento de ‘potencialidades’ deve ser entendido tanto como características já explicitadas como características implícitas que podem ser instigadas por políticas públicas. Vale resgatar que, especialmente no Brasil,

apesar das altas taxas de abertura de novos negócios, também apresenta 'taxas de mortalidade empresarial' significativa. Contudo, a atividade empreendedora contempla uma complexidade que deve ser investigada para que o esforço empreendedor possa ser mais bem planejado e, conseqüentemente, mais bem sucedido.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E. Entrepreneurial strategies in new organizational populations. In: Swedberg, R. (ed.) In: Entrepreneurship: a social science view. New York: Oxford, 2000.

ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resourced-based theory. *Journal of Management*, 27, 2001.

AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

AMIT, R.; SHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. *Management Journal*, v. 14, pp. 33-46, 1993.

ANSOFF, I. H. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARANHA, J. A. S. Incubadoras de empresas. In: Fillion, L. J.; Dolabela, F. Boa idéia! E agora. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

ARROW, K. J. Innovation in large and small firms. In: Swedberg, R. (ed.) In: Entrepreneurship: a social science view. New York: Oxford, 2000.

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

BEDÊ, M. A. Subsídios para a identificação de cluster no Brasil: atividades da indústria. São Paulo: SEBRAE, 2002.

BHIDE, A. How entrepreneurs craft strategies that work. Harvard business review on entrepreneurship. Harvard Business School Press, 1999, pp. 57-87.

BLAUG, M. Entrepreneurship before and after Schumpeter. In: Swedberg, R. (ed.) In: Entrepreneurship: a social science view. New York: Oxford, 2000.

BRUNER, R. F.; EAKER, M. R.; FREEMAN, R. E.; SPEKMAN, R. E.; TEISBERG, E. O. Strategic Alliances. In: The Portable MBA. New York: John Wiley & Sons, 1998.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 42, n. 1, pp. 20-35, Jan./Mar. 2002.

BURT, R. S. The network entrepreneur. In: Swedberg, R. (ed.) In: Entrepreneurship: a social science view. New York: Oxford, 2000.

CORSO, J. M.; LORENZI, A. G. A.; ITO, N. C.; MIRICA, M. P. Cluster de pequenas e médias empresas: a configuração organizacional do parque de software de Curitiba. Revista de Administração em Diálogo - RAD, v. 13, n. 2, p. 88-112, maio-ago. 2011.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L. Alianças estratégicas de organizações: o aprendizado institucional na formação de redes. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), v. 6, n. 1, maio 2007.

DOLABELA, F. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A.. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FARAH, O. E. Empreendedorismo estratégico. In: Cavalcanti, M. (org). Gestão estratégica de negócios. São Paulo: Pioneira, 2001.

FAULKNER, D. O.; ROND, M. de. Perspectives on cooperative strategy. In: Faulkner, D. (ed.). Cooperative strategy: economic, business and organizational issues. New York: Oxford University Press, 2000.

FORMICA, P. Inovação e empreendedorismo: um ponto de vista do contexto italiano das PME. In: Brasil, Instituto Euvaldo Lodi. Empreendedorismo, ciência, técnica e arte. Brasília : CNI. IEL Nacional, 2000.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBQP, 2001.

GHEMAWAT, P. Vantagem sustentável. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GINSBERG, A.; LARSEN, E.; LOMI, A. Entrepreneurship in Context: Strategic Interaction and the Emergence of Regional Economies. In: Schoonhoven, C. B.; Romanelli, E. (eds) The entrepreneurship dynamic: the origins of entrepreneurship and the evolution of industries. Palo Alto: Stanford University Press, 2001.

GRANOVETTER, M. The economic sociology of firms and entrepreneurs. In: Swedberg, R. (ed.) In: Entrepreneurship: a social science view. New York: Oxford, 2000.

GULATI, R.; ZAJAC, E. J. Reflections on the study of strategic alliances. In: Faulkner, D. (ed.). Cooperative strategy: economic, business and organizational issues. New York: Oxford University Press, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro. São Paulo: Campus, 1995.

HARRISON, J. S. et al. Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27, 2001.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JONES, G. R. Organizational theory: text and cases. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

LIEBERMAN, M.; MONTGOMERY, D. First-mover advantages. Strategic Management Journal, 1988, 9, pp 41-58.

LYNCH, R. P. Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy structure and process. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

_____. Fit, failure, and the hall of fame: how companies succeed or fail. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. In: Lamb, R.B.; Shivastava, P. (eds.) Advances in Strategic Management. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

MONTOYA, Monica Lindh de, Entrepreneurship and Culture. In: Swedberg, R. (ed.) In: Entrepreneurship: a social science view. New York: Oxford, 2000.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: Montgomery, Cynthia A.; Porter, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm. London: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, G. H. Cluster como Modelo para Formulação de Políticas de Desenvolvimento Local. Revista Estudos Empresariais. Universidade Católica de Brasília, 1998, pp.17-26.

PFEFFER, J. Organizations and organizational theory. Boston: Pitman, 1982.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations. New York: Harper and Row, 1978).

PORTER, M. E. Competitive strategy. New York: The Free Press, 1980.

_____. Competitive advantage. New York: The Free Press, 1985.

_____. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, p. 71-91, mar.-abr. 1990.

_____. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, November-December, vol. 76, issue 6, 1998a. pp. 77-90.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: Montgomery, C.; Porter, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROMANELLI, E. (eds) The entrepreneurship dynamic: the origins of entrepreneurship and the evolution of industries. Palo Alto: Stanford University Press, 2001.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In: Lamb, R.B. (ed). Competitive Strategic Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.

SAXENIAN, A. The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley. In: Swedberg, R. (ed.) In: Entrepreneurship: a social science view. New York: Oxford, 2000.

SCHUMPETER, J. A. Entrepreneurship as innovation. In: Swedberg, R. (ed.). Entrepreneurship: a social science view. New York: Oxford, 2000.

SWEDBERG, R. The social science view of entrepreneurship: introduction and practical applications. In: Entrepreneurship: a social science view. New York: Oxford, 2000.

TAVARES, M. C. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

TRISTÃO, H.; OPRIME, P.; PIMENTA, M. L. O papel das relações de cooperação em inovação entre as empresas do cluster de calçados de Franca-Brasil. In: XIV SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 2011, São Paulo. Anais. São Paulo: FVG-EAESP, 2011.

VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 722-737, jul.-ago. 2010a.

_____. Tréplica - riscos e desafios do pesquisador no país das maravilhas: reflexões sobre trajetórias de investigações em alianças estratégicas. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 752-760, jul.-ago. 2010b.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5, 1984, pp. 171-180.

NOTAS

(1) Doutorando em Administração pela PUC-PR, Mestre em Administração pela PUC-PR, Especialista em Consultoria Econômica e Financeira de Empresas pela UNESPAR/UEM e bacharel em Administração pela FECILCAM. Professor efetivo do Departamento de Administração da FECILCAM.

(2) Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Paraná. Curitiba/PR, 1973. Mestrado: Administração Pública pela University of Southern California: Los Angeles, 1983. Master of Science in Management com ênfase em Agribusiness pela Hult International School Of Business: Boston, 1975. Doutorado: Administração Pública pela University of Southern California: Los Angeles, 1985.

Enviado: 03/11/2011
Aceito: 25/06/2012
Publicado: 14/12/2012