

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**RELACIONAMENTOS DE COMPETIÇÃO E COLABORAÇÃO:  
estudo em uma empresa do setor de tecnologia da informação**

Marcus Augusto de Oliveira Silva

**Belo Horizonte**  
**2009**

**Marcus Augusto de Oliveira Silva**

**RELACIONAMENTOS DE COMPETIÇÃO E COLABORAÇÃO:  
estudo em uma empresa do setor de tecnologia da informação**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Elias Lopes

**Belo Horizonte  
2009**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S586r Silva, Marcus Augusto de Oliveira  
Relacionamentos de competição e colaboração: estudo em uma empresa do setor de tecnologia da informação / Marcus Augusto de Oliveira Silva. Belo Horizonte, 2010.  
113f.: il.

Orientador: Humberto Elias Lopes  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Empresas - Fusão e incorporação. 2. Concorrência. 3. Cooperação. 4. Redes de negócios. 5. Estratégia. I. Lopes, Humberto Elias. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.168.5



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



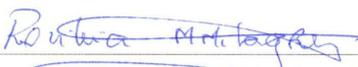
Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado* do aluno **Marcus Augusto de Oliveira Silva** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às nove horas do dia onze de Dezembro do ano de dois mil e nove, na sala de Multimeios do PPGA no prédio Redentorista – Av: Itáú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *Orientador, Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)* e composta pelos *membros, Prof. Dr. Ramon Silva Leite (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Arcos. Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie) e Profª. Dra. Rosileia das Mercês Milagres (Fundação Dom Cabral. Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ)*, para exame da dissertação **“RELACIONAMENTOS DE COMPETIÇÃO E COLABORAÇÃO: estudo em uma empresa do setor de tecnologia da informação”**, de autoria do aluno **Marcus Augusto de Oliveira Silva**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou *ao candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra *ao candidato*. Encerrada a apresentação *do candidato*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o *professor orientador* comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 11 de Dezembro de 2009.

Prof. Dr.   
Orientador Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr.   
Prof. Dr. Ramon Silva Leite (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Arcos)

Profª. Dra.   
Profª. Dra. Rosileia das Mercês Milagres (Fundação Dom Cabral)

*A Diciula e Expedito, meus primeiros e eternos mestres, conselheiros, amigos... Mãe e Pai, companheiros que nunca param de me transmitir sua sabedoria e com quem sempre estarei de mãos dadas.*

*A Ivanete, meu grande amor, minha alma gêmea, que me acompanha, me ensina, torce por mim e sempre está ao meu lado, nas vitórias e nas derrotas, rindo comigo ou enxugando minhas lágrimas.*

## AGRADECIMENTOS

Talvez pela escassez com que seja demonstrada, alguns considerem a gratidão como um sentimento nobre, mas, na verdade, trata-se apenas do justo reconhecimento para com aqueles que, de alguma forma, contribuíram para uma conquista, uma vitória. Por isso, quero externar minha gratidão e compartilhar esta conquista com aqueles que colaboraram para que eu realizasse este trabalho, agradecendo

primeiramente a Deus, que, com Sua Luz, nos guia pela eternidade, nos dá a vida – maior prova de sua existência –, saúde, força e motivação para continuarmos a caminhada;

a meus pais, eterno porto seguro, que muito antes do meu nascimento já torciam por mim e me ensinaram a vencer, a perder, a valorizar, a agradecer, a perdoar, a amar e, principalmente, nunca me mostraram qual caminho seguir, mas sim como fazer a escolha do melhor caminho;

a Adriano e Elaine, queridos irmãos, que, com perseverança, inteligência e carinho, sempre me apóiam e transmitem as melhores energias;

a minha noiva, Ivanete, alguém que simplesmente caminha junto comigo, me apóia e, defendendo os objetivos a princípio meus como seus próprios, ainda mais me motiva a alcançá-los;

ao Professor Doutor Humberto Elias, responsável direto pela concretização deste trabalho, pelo profissionalismo acadêmico ímpar, pela orientação, compreensão e alento certos, principalmente nos meus momentos de ansiedade e exasperação;

aos participantes da TOTVS, antigos colegas e amigos que com tanta boa vontade abriram as portas da empresa e disponibilizaram o seu precioso tempo para contribuir com este trabalho, a quem agradeço pela confiança em minha capacidade de análise sobre essa companhia pela qual tenho tanto apreço e carinho;

aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas e Fundação Dom Cabral que, com muita sabedoria e experiência, sabem transmitir e instigar o conhecimento;

e, finalmente, aos meus colegas da 7ª Turma do Mestrado Profissional PUC Minas / FDC, com quem compartilhei bons momentos e preciosas trocas de idéias e opiniões.

*Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação.*

*Peter Drucker*

*Aquilo que guia e arrasta o mundo não são as máquinas, mas as idéias.*

*Victor Hugo*

*A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória.*

*Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.*

*Sun Tzu*

*O que sabemos é uma gota, o que ignoramos é um oceano.*

*Isaac Newton*

## RESUMO

Quando ocorrem relacionamentos em rede, torna-se propício o estudo das relações de competição e de colaboração interorganizacionais que as empresas estabelecem. Este estudo se propõe, inicialmente, a discorrer sobre os relacionamentos em rede, conceituando-os e enfatizando as relações de competição e de colaboração entre empresas que se fundem com uma companhia maior, com o objetivo de se consolidarem e ampliarem sua participação no mercado. Posteriormente, o foco deste estudo se volta para a análise das relações de coopetição – competição e colaboração – estabelecidas por empresas que se tornaram marcas de uma mesma companhia, tendo em vista que o grande desafio da organização que adquire outras organizações é aproveitar as *expertises* das empresas adquiridas e manter a força que anteriormente cada qual possuía. O método de pesquisa para a análise da estratégia da organização no momento da aquisição de outras companhias e seus desdobramentos, especialmente no que tange às relações em rede, consistiu em entrevistas semi-estruturada, aplicadas em diversos departamentos e em diferenciados níveis hierárquicos de uma empresa específica, posteriormente analisadas a partir do arcabouço dos conceitos e da evolução dos estudos de rede.

**Palavras-chave:** relacionamentos, competição, colaboração, coopetição, rede.

## **ABSTRACT**

When they occur in network relationships, it is propitious to study the relationship of competition and inter-organizational collaboration that companies provide. This study aims initially to discuss the relationships in networks, conceptualizing them and emphasizing the relations of competition and collaboration between companies that merge with a larger company in order to consolidate and expand their market share. Subsequently, the focus of this study refers to the analysis of relations cooperation - competition and collaboration - set up by companies that have become trademarks of the same company in order that the great challenge of the organization that is acquiring other organizations use the expertise of acquired companies and maintain the strength that each had previously. The research method for analyzing the organization's strategy on the acquisition of other companies and its consequences, especially in regard to relations in the network, consisted of semi-structured interviews applied in different departments and different hierarchical levels of a particular company, then analyzed from the framework of the concepts and developments in network studies.

**Keywords:** relationships, competition, collaboration, cooperation, network.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1	Rede de valor .....	16
FIGURA 2	Formas de relacionamento interorganizacional .....	36
FIGURA 3	Evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional..	38

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Caracterização dos respondentes .....	64
TABELA 2	Principais marcos históricos da TOTVS .....	71
TABELA 3	Agrupamentos do questionário para entrevistas .....	72

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADVPL	ADVANCED PROTHEUS LANGUAGE
BI	BUSINESS INTELLIGENCE
BSO	BASIC STRATEGIC ORIENTATION
CMMI	CAPABILITY MATURITY MODEL INTEGRATION
CRM	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
ERP	ENTERPRISE RESOURCE PLANNING
IDC	INTERNATIONAL DATA CORPORATION
IPO	INITIAL PUBLIC OFFERING
SCM	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
SLA	SERVICE LEVEL AGREEMENT

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Redes: origens e conceitos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Relacionamentos em rede.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.1 Os relacionamentos competitivos.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.2 Os relacionamentos cooperativos.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.3 Os relacionamentos coopetitivos .....</b>	<b>52</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1 Amostragem e amostra .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1.1 Caracterização dos respondentes .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2 Caracterização da empresa pesquisada .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3 Instrumento de coleta dos dados .....</b>	<b>72</b>
<b>3.4 Tratamento dos dados .....</b>	<b>73</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>75</b>
<b>4.1 Análise dos resultados das entrevistas .....</b>	<b>75</b>
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quando se observa a movimentação de aquisições que ocorrem no mercado brasileiro entre empresas nacionais - e mesmo estrangeiras- é perceptível que cada conglomerado adota um modelo de funcionamento pós-concretização da operação de acordo com seu ramo de atuação, com a negociação feita, a necessidade local e a forma de atendimento a seus clientes.

O processo de gerenciamento de aquisições é um dos impulsionadores mais importantes para a renovação estratégica e para o processo de aprendizagem organizacional (HASPESLAGH e JEMISON, 1991). Ao gerenciar bem esse processo, há possibilidade de se potencializar a criação de valor e de se constituírem diferenciais competitivos sustentáveis, desde que trabalhadas as competências das organizações que fizeram parte do processo de aquisição, de forma a criar uma nova organização com potencialidades diferentes daquela anterior (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Nessa organização que está sendo criada, poderá ser construída uma nova estrutura, baseada em diferentes estratégias, e até mesmo ser instituída uma nova cultura, respaldada na diversidade proporcionada pelas companhias formadoras dessa nova. Por outro lado, pode ser que ocorram muitas dificuldades no relacionamento entre as companhias que farão parte da nova empresa, e o que antes era visto como um fator motivador da formação de um relacionamento, pode ser um fator que deprecie a efetivação do relacionamento proposto inicialmente.

O importante é que ocorra o aprendizado cooperativo, alicerçado na colaboração entre parceiros, visando ao benefício mútuo e ao aprendizado competitivo, decorrente da competição entre parceiros. Quando um parceiro quer aprender o máximo possível com o outro, isso transforma a aprendizagem organizacional em ponto fundamental para o sucesso de relacionamentos originados aquisições (CHILD, 2003).

No que concerne à situação pós-aquisição, a gestão da nova organização terá o desafio de desenvolver as estruturas apropriadas, os mecanismos e a cultura que irão atender à intenção estratégica da empresa compradora. Com isso, o próprio comprador será forçado a se envolver em um processo de renovação estratégica e

organizacional para atender a essa nova estruturação. Esse processo cria uma nova entidade com novas qualidades emergentes e novas posições estratégicas em relação ao mercado e seus competidores. Por essa razão, a pós-aquisição requer mais do que incorporação organizacional da unidade adquirida, pois também envolve aprendizagem organizacional e mudanças de processos nas duas ou mais companhias, o que exige uma mudança estratégica.

Os esforços para se obter sucesso nas aquisições se concentram, geralmente, no período pré-aquisição, e o desafio das relações do cotidiano é subestimado. Evidências empíricas mostram que empresas adquirentes enfrentam grandes problemas para obter os resultados de suas compras (HASPESLAGH e JEMISON, 1994). Os gestores enfrentam problemas financeiros, de poder, de cultura e de imagem durante esse processo de mudança. Um dos motivos que dificultam a obtenção do valor potencial em uma aquisição está relacionado com a atitude da empresa adquirente em relação às adquiridas. Frequentemente não se cultiva uma relação de parceria, mas sim uma relação de conquista colonial. Nesses processos problemáticos, nota-se que a empresa adquirente impõe seus princípios, valores, idéias e crenças para as empresas compradas. Essa imposição é ainda maior quando as duas empresas atuam no mesmo segmento empresarial, pois o comprador acredita que ele compreende as regras dessa indústria e por isso fica resistente a novas perspectivas (NAHAVANDI e MALEKZADEH, 1988).

Estudando as relações entre as organizações, percebe-se que, muitas vezes, para o alcance dos objetivos estratégicos da organização é preciso mais do que observar os concorrentes, é necessário se relacionar com eles de forma tal que se possa tirar proveito dessa relação e também proporcionar que o concorrente desse relacionamento também obtenha vantagens. Esse fenômeno ocorre porque as organizações não são auto-suficientes, já que não são capazes de controlar a variação dos recursos de que necessitam e que são externos a elas. Dessa maneira as organizações se relacionam para obter os recursos de que precisam e que estão sob controle de outras organizações (COLEMAN, 1990). Entende-se, assim, que o relacionamento é parte dos processos que a organização deve sustentar para sua sobrevivência, e o que determinará quais serão os ganhos com esses relacionamentos será a forma com que ela os conduzirá.

Para a compreensão desses relacionamentos e da sua ligação com a

estratégia da organização, foram utilizados os conceitos de redes.

Tomando a competição como primeiro dos relacionamentos em rede, Oliveira (1989) ressalta que, em um ambiente de constantes mutações, fica evidente a necessidade do planejamento para se competir. Exige-se imensa capacidade de contrapor riscos, lidar com imprevistos e escolher informações essenciais no ambiente externo.

Hermida, Serra e Hastika (1992) vêem a organização inserida em um ambiente macro-econômico, onde é possível relacionar a estratégia com seu meio ambiente. Na visão de Hamel e Prahalad (1995), quando se escolhe uma estratégia de competição é preciso ter uma “visão de futuro” e se antecipar às ações dos concorrentes, permitindo às organizações que alcancem esse posto a definição de regras para as outras organizações participarem da competição. O objetivo é o de garantir que os riscos futuros sejam menores do que as recompensas futuras. Prahalad (1995) conceitua uma abordagem clássica da estratégia apoiando-se essencialmente na trajetória concorrencial das organizações que, partindo de uma posição concorrencial mais desfavorável, conseguem mudar o jogo da concorrência a seu favor.

Outra relacionamento em rede é a cooperação. Para Carneiro (1981), a sobrevivência da raça humana sempre esteve atrelada à cooperação, desde o início das civilizações. Na mesma seara, Nash (1950), aplicando a Teoria dos Jogos na Economia, explicita que é possível estabelecer uma “estratégia de equilíbrio”, na qual os interesses deixam de ser conflitantes porque é vantajoso para todos cooperarem. Essa premissa acabou sendo reconhecida em todos os países como a maneira mais adequada, participativa, justa e democrática para atender às necessidades da população.

Williamson (1985) apresenta as redes de cooperação como formas híbridas de regulação das atividades econômicas que alcançam um ponto intermediário de equilíbrio entre as propriedades do mercado e da hierarquia. Para Porter (1998), as redes de cooperação se apresentam como um método organizacional de atividade econômica que utiliza a coordenação e/ou cooperação interfirmas. Na mesma linha de raciocínio, procede-se à análise da atribuição de poder organizacional, ou seja, procura-se mensurar o quanto os futuros parceiros são parecidos ou não com a organização que pretende a aliança. Essa análise é, de fato, importante, pois

delimita o equilíbrio com que se dará o relacionamento de confiança entre as organizações que cooperam entre si. A atuação do mercado cada vez mais busca a utilização de uma “visão social” como estratégia empresarial e, como consequência, um fortalecimento do diferencial de mercado.

Por fim, a coopetição, que, como salienta Fahey (1999), na ausência de definição específica para esse termo da literatura gerencial, indica diversos significados, tornando por vezes confuso o seu entendimento. Carvalho (1999) indica que para a adoção desse tipo de relacionamento é necessário que se tenha bem definido os pontos fortes e pontos fracos das organizações envolvidas; imaginando o futuro por meio de uma análise detalhada do presente. A coopetição é uma forma diferente de se entender os negócios. Algumas organizações têm o costume de tratar os negócios apenas como uma competição (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996). Outras já têm a visão de que os negócios necessitam de cooperação e parceria. Porém, pode-se considerar que em negócios muitas vezes ocorrem simultaneamente cooperação e competição, que é a coopetição. (EIKEBROKK, OLSEN, 2005)

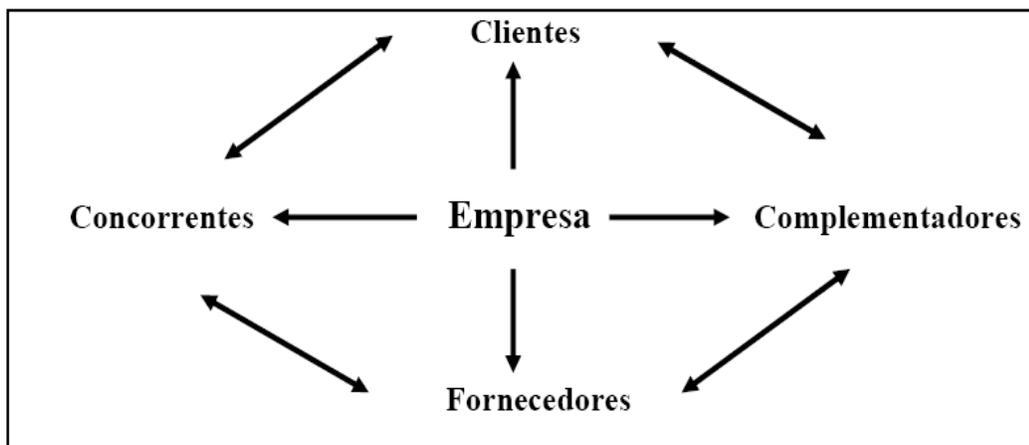
Quando Brandenburger e Nalebuff (1996) falam de coopetição, utilizam muito fortemente o conceito de complementar, ou seja, uma empresa que num determinado momento agrega valor a outra, mas que não ocupa necessariamente a posição de parceira permanente.

Os complementadores são definidos como a imagem invertida do concorrente (inclusive novos entrantes e substitutivos, bem como concorrentes já existentes). Do lado da demanda, aumentam a disposição dos compradores para pagar pelos produtos; do lado da oferta, reduzem o preço que os fornecedores precisam para seus insumos. (GHEMAWAT, 2007,p. 45).

O complemento de um produto ou serviço A é qualquer outro produto ou serviço B que torne este produto A mais atraente, ou seja, B agrega valor em A. Quando se tem, no mercado de venda de carros, empresas de financiamento, por exemplo, percebe-se que a empresa que vende carros e a outra, que vende financiamento para aquisição dos veículos, são complementares e se posicionam estrategicamente uma em função da outra.

Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), pensar em termos de

complementos é algo diferente de pensar em termos de negócios apenas. É encontrar maneiras de fazer o mercado crescer ou de incrementar as possibilidades de os negócios crescerem, em vez de simplesmente competir em torno de um mercado de mesmo tamanho.



**Figura 1 : Rede de Valor**  
**Fonte : Adaptado de Brandenburger e Nallebuf (1996).**

Tomando a Figura 1, denominada rede de valor, pode-se ter uma noção gráfica de como ocorrem as relações de competição e cooperação. Na dimensão vertical da rede de valor, observam-se os clientes e os fornecedores da organização. A aquisição de recursos e materiais transita dos fornecedores para a organização, enquanto produtos e serviços transitam da organização para seus clientes. Na dimensão horizontal, há os concorrentes e complementadores. Pode-se defini-los da seguinte forma:

Um jogador é seu complementar se os fregueses valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente. (...). Um jogador é um concorrente se os seus fregueses valorizam menos o seu produto quando têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente. (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996, p. 31).

O que esses autores prelecionam é que o produto ou serviço tem seu valor percebido a maior quando há o complementar. Assim procuram explicar o relacionamento entre complementadores e concorrentes e como esta relação agrega valor aos negócios das organizações envolvidas nessa rede de valor.

Este estudo se propõe a analisar a organização denominada TOTVS, líder latino-americana no mercado de soluções de gestão empresarial que possui, entre outras, três marcas distintas. Essas marcas, na verdade, eram empresas distintas, que atuavam no mesmo nicho de mercado e possuíam características muito semelhantes de estratégia de vendas, de produtos e serviços. Elas eram concorrentes diretas, e agora, após o processo de aquisição, ainda continuam, de certa forma, concorrentes e complementadoras. A motivação para este estudo partiu dessa constatação e, a partir dos conceitos de redes colaborativas, competitivas e coopetitivas foi consubstanciado o referencial teórico para criação de um arcabouço sobre o qual as entrevistas realizadas com empregados da TOTVS pudessem ser interpretadas e assim serem obtidas algumas conclusões sobre esses relacionamentos.

Diante de um cenário sobre relacionamentos em rede, tomando-se a organização supracitada, o problema de pesquisa que guiará este trabalho pode ser exposto da seguinte maneira:

***Como se dão as relações de competição e cooperação entre empresas pertencentes a uma companhia brasileira no setor de tecnologia da informação?***

Este problema leva à necessidade de responder a outras questões derivadas:

***Quais foram os fatores que levaram as organizações da amostra a ingressarem em relacionamentos coopetitivos?***

***Quais foram os fatores críticos para o gerenciamento de relacionamentos coopetitivos?***

***Qual a relevância da coopetição do ponto de vista estratégico e a percepção sobre a perenidade desse relacionamento?***

Na seção a seguir, este trabalho se dedica a revisar a literatura sobre o tema.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A forma organizacional fundamental para se entender relacionamentos de cooperação e competição é a rede. Afinal, o próprio termo relacionamento pressupõe a interação persistente entre dois ou mais atores. Por esta razão, a revisão da literatura se inicia pela análise desse tema.

### 2.1 Redes: origens e conceitos

O estudo das redes tem tomado um espaço significativo nas teorias organizacionais. Um dos motivos que podem explicar esse fato são as recentes transformações econômicas que estão provocando diversas modificações na maneira como os negócios são estruturados e gerenciados (CANDIDO, ABREU, 2000). Jarillo (1993) esclarece que as circunstâncias competitivas correntes demandam níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação, adaptabilidade e rápida resposta, diretrizes que as empresas estruturadas de forma tradicional não conseguem acompanhar. Nesse contexto, a readequação, a modernização organizacional e o desenvolvimento de estratégias e de estruturas em rede se tornam um fator de grande importância para a perenidade das organizações.

Batalha e Silva (2003) mostram que o conceito de redes de empresas refere-se a uma “estrutura de ligações entre atores de um sistema social qualquer”. Jarillo (1998) define redes como acordos resolutos de longo prazo entre organizações distintas, mas ligadas pelo lucro, que permitem a essas empresas ganhar ou manter vantagem competitiva sobre seus concorrentes pela otimização dos custos das atividades e minimização dos custos de coordenação. Num plano técnico-operacional, o termo “rede” indica comumente a idéia de fluxo, de circulação, como as redes de comunicação, de transportes e de telecomunicações. Nesse sentido, Loiola e Moura (1997), através de Cândido e Abreu (2000) apontam que existem dois tipos de rede: o primeiro caracterizado pelo fluxo unidirecional, com pontos de origem e de destino bem definidos, e o segundo, as multidirecionais, onde os fluxos

acontecem sem que haja necessariamente um centro propulsor percorrendo as unidades que se complementam para formar a rede. O exemplo mais ilustrativo desse tipo de rede são as redes de computadores, como a Internet.

Loiola e Moura (1997) observam que a rede representa uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, rompendo-se, portanto, os princípios de hierarquia inflexível. Destacam as redes inovadoras, sistêmicas, secundárias não formais e estratégicas.

Para complementar este estudo, cumpre evidenciar as redes estratégicas, que se distinguem pela conjunção de relações complexas recíprocas, de caráter mais cooperativo do que competitivo. Sua composição se caracteriza por uma relativa estabilidade. Essa é uma das características que fazem com que ocorra uma larga difusão da utilização das redes, além do fato de que estão relacionadas aos padrões organizativos emergentes na atualidade (LOIOLA, MOURA 1997).

Ainda sobre o aspecto cooperativo, a interação de atores e organizações como rede parece funcionar como uma tentativa de ampliar o leque dos parceiros, em quantidade e diversidade, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns. Significa, portanto, um rompimento com os princípios-chave das instituições burocráticas, pela preservação da heterogeneidade entre os parceiros e da busca da flexibilidade de funcionamento, privilegiando as relações de cooperação, sem, contudo, eliminar os conflitos e a competição, que também ocorrem nessas relações.

Freeman (1991) destaca uma tendência no sentido de que as redes tradicionais de informação e colaboração entre usuários – tão usadas com o objetivo de viabilizar as ações de desenvolvimento de produtos e processos – cedam espaço às chamadas redes de inovadores, que refletiriam uma contribuição entre organizações independentes com núcleo forte e laços fracos e fortes. As ligações entre usuários e produtores e entre setores estratégicos, que dariam substância às novas redes, seriam vitais para o processo inovador em um ambiente altamente competitivo e no qual as novas tecnologias ainda são pouco conhecidas. Brass (2000) aborda a força dos laços fracos de Granovetter (1973) como um dos alicerces das redes.

O conceito de laços fracos pode ser tratado de duas formas: como laços superficiais ou casuais que se caracterizam por pouco investimento emocional,

contrastando com os laços fortes; ou como sinônimo de diversidade, agregando valor ao conectar cada ator a outros atores que fornecem diferentes fontes de informação. Essa última é a concepção elaborada por Granovetter (1973), que aborda a interação em pequena escala, a força dos laços interpessoais. Tudo isso para demonstrar como a análise de redes permite relacionar tais laços aos macrofenômenos. Em seu argumento, o autor destaca que a noção intuitiva dos laços interpessoais conduz a pensar que a sua força encontra-se na combinação de soma de tempo, intensidade emocional, confiança mútua e reciprocidade de serviços prestados. A presença de uma escala na intensidade e qualidade desses laços define se são fortes, fracos ou inexistentes. Na sua análise, Granovetter (1973) observa que os laços fortes existentes entre amigos próximos que se conhecem muito bem agregam, quase sempre, pouco valor quando o indivíduo está buscando recursos.

Astley (1984) contemplava, inicialmente, o modelo de formação de estratégia do 'pioneiro solitário', no qual 'organizações egocêntricas' são vistas como 'unidades solitárias diante de ambientes sem rosto'. O aumento da amplitude e da profundidade das relações entre empresas levou Håkansson e Snehota, 1995, ao desenvolvimento de um modelo, na Universidade de Uppsala, em meados dos anos 70, no qual estabeleceram que "as organizações não operam isoladas, mas em complexas redes de interações com outros agentes e organizações, inclusive fornecedores, concorrentes e clientes." (MINTZBERG, 2000).

Os laços fortes – da família, dos amigos, dos pequenos círculos – pela homogeneidade que contêm, conduzem, com frequência, à obtenção das mesmas informações e recursos. Partindo da rede egocêntrica do indivíduo, questiona aquele autor se os laços a serem considerados como parte desta rede se resumiriam aos contatos diretos ou se seria o caso de considerar os contatos dos contatos. O argumento de Granovetter (1973) vem no sentido de que, nos amplos setores da comunidade e da sociedade em geral, os laços ligados ao ego, os laços fortes, não são suficientes. Tais setores exigiriam também os contatos distantes do ego, ou seja, os contatos indiretos construídos por intermédio de pontes. Assim, os laços sociais teriam importância não apenas na manipulação egocêntrica da rede, mas também como canais através dos quais as idéias, as influências ou a informação social distante do ego poderiam alcançá-la. De toda forma, mesmo com a

importância da força dos laços fracos, destacada por Brass (2000), os aspectos organizacionais das redes é que pautaram e foram aprofundados neste estudo.

Encontram-se estudos sobre redes desde os anos 30 do século passado, que vêm sendo sistematicamente utilizados por diversas áreas de conhecimento, desde as ciências sociais até as ciências naturais. Na Antropologia e na Psicologia, num enfoque mais relacionado às diversas formas de interação e relacionamento, bem como ao papel social representado pelas pessoas dentro dos grupos sociais que convivem; na Biologia, ao estudar os padrões de relacionamentos entre os seres dentro de um ecossistema ou das moléculas quando submetidas a determinadas condições físicas e químicas; na Medicina psiquiátrica, ao estudar a estrutura interligada dos neurônios e as suas influências na saúde mental das pessoas. (NOHRIA, ECCLES, 1992).

Segundo esses autores, pode-se observar um alto crescimento no interesse sobre os conceitos de redes, bem como sua utilização, principalmente nas duas últimas décadas. Identificam-se três grandes razões para esse crescimento. Em primeiro lugar, o movimento denominado “nova competição”. Esse movimento, que acontece principalmente com os pequenos empreendedores – especialmente em algumas regiões específicas dos Estados Unidos, no Vale do Silício, na Itália, com as indústrias de computação e biotecnologia, e nas economias asiáticas, como Japão, Coréia e Taiwan – é caracterizado por uma estrutura descentralizada, horizontalizada e interligada com outras firmas, fazendo contraste com a “velha competição”, que, de forma oposta, caracteriza-se por uma estrutura rigidamente hierarquizada. Assim, a “nova competição” está levando empresas já estabelecidas a se reestruturarem para se adequar à utilização de redes, participando, redefinindo relacionamentos e se vinculando às redes. Os avanços tecnológicos são considerados como o segundo motivo do crescimento das redes, uma vez que a tecnologia proporciona distribuição, flexibilidade, acesso e diversas outras formas de relacionamento e cooperação, que contribuem diretamente para a expansão das redes. Estudos acadêmicos são uma excelente maneira de divulgação, propagação e crescimento das redes. Esse é o terceiro motivo para o crescimento das redes. Segundo Nohria e Eccles (1992), por meio de análises mais aprofundadas, pela utilização de conceitos matemáticos, estudos de caso, artigos e outros recursos acadêmicos também se proporciona e se consolida a utilização de redes.

Ainda sobre os motivos do crescimento da utilização das redes, Ebers (1997) discorre sobre dois principais motivos desse fenômeno: o primeiro se refere à necessidade do aumento de receitas, ocasião em que as empresas buscam a cooperação para otimizar recursos próprios e captar recursos de terceiros, bem como a entrada facilitada em mercados em que poderiam encontrar dificuldades de entrar sozinhas; o segundo seria, ainda por intermédio da cooperação, buscar a redução de custos, ganhos de escala de produção e parcerias em pesquisa e desenvolvimento.

Observando os trabalhos dos autores supracitados, percebe-se que o estudo de redes é um estudo de vanguarda e está bem relacionado com vários movimentos organizacionais em busca do aumento de ganhos, da permanência no mercado, do aumento de competitividade e do aumento da perenidade das organizações. Ressalte-se ainda que o citado aumento da perenidade pode ser alcançado pela ampliação das fronteiras da organização através dos relacionamentos em rede. Esse aumento de fronteiras ocorre quase que naturalmente pela essência da formação das redes, que é a complementaridade, como abordado na colaboração de Brandenburger e Nalebuff (1996).

Importa salientar que não faz sentido a criação de redes por simples arranjo organizacional, mas sim como um objetivo estratégico, e o aumento de fronteiras pode ser um destes objetivos. Quando Nohria e Eccles (1992) fazem uma classificação dos motivos do crescimento das relações em redes, destacam exatamente ações estratégicas que as organizações tomam em detrimento das ameaças a que tais organizações possam estar sujeitas.

O relacionamento em rede e sua fortificação, de uma maneira geral, tornam as empresas, como um todo, mais fortes, e também tornam os integrantes da rede mais fortes individualmente. A soma das forças de todos os componentes é que determinará a força da rede, não importando, num primeiro momento de formação, como esse relacionamento em rede está ocorrendo. Considerando todas as unidades conectadas por um tipo de relacionamento, Aldrich (1979) aplica essa premissa na construção de uma rede pelo encontro “das ligações entre todas as organizações numa população em estudo, sem que seja levado em conta o modo pelo qual a população está organizada em conjuntos de organizações ou conjuntos de ação. Dado um sistema dotado de limites, os investigadores identificam as

ligações entre os elementos na população no interior desses limites”. A rede constitui-se, portanto, das unidades organizacionais e das ligações que existem entre elas. Toma-se uma organização como central e as demais conectadas, e, a partir disso, estudam-se esses tipos de conexão.

Um ponto a ser considerado na investigação das unidades locais é o de centralidade, ou seja, “a menor distância para se alcançarem as outras, ou pelo menor número de conexões”. Isso significa que quanto menor for a distância entre a unidade central e as demais, maior a integração da rede, ou seja, nesse momento, já se torna importante o arranjo e a organização dentro da rede, pois a qualidade da integração será determinante para o seu sucesso.

A teoria das organizações também é uma fonte utilizada para demonstração da importância das redes. Roethlisberger e Dickson (1937) são precursores no enfoque à importância e à necessidade dos conceitos da teoria de sistemas ao descreverem e enfatizarem a importância das redes informais e das relações intra e interorganizacionais. A aplicação dos conceitos de sistemas dentro da teoria organizacional é reforçada pelos resultados obtidos das pesquisas realizadas por: 1) (BURNS E STALKER APUD MORGAN, 1996), os quais concluem que a organização, para ser eficaz, depende de encontrar o equilíbrio e a compatibilidade entre estratégia, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas e do ambiente externo; 2) Lawrence e Lorsch (1967), os quais mostraram que: a) diferentes tipos de organizações são necessárias para lidar com diferentes condições de mercado e de tecnologia; e b) as organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos precisam atingir um grau mais alto de diferenciação interna, ou seja, entre seus departamentos, do que aquelas que estão em ambientes menos complexos e mais estáveis. Os resultados dessas e outras pesquisas consubstanciam a base conceitual da teoria da contingência, a qual reforça o caráter interativo entre a organização e o ambiente. (CÂNDIDO, ABREU, 2000).

Refletindo sobre a teoria das organizações, que abarca os conceitos de redes sociais, definido pelas ciências sociais, pode-se dizer que uma rede social seria um conjunto de elementos ligados por meio de um conjunto de relações específicas. Estas redes, estruturadas a partir da definição dos papéis, das atribuições e das relações entre os seus atores, têm como característica a sua heterogeneização e o

processo de hierarquização e externalização, configurando uma estrutura de poder, conforme definido por Hakänson (1989).

O objetivo da interação entre atores e organizações nas redes é uma tentativa de ampliar o número de parceiros, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns. A partir daí, geram-se a heterogeneidade entre os parceiros e a busca da flexibilidade de funcionamento pelas relações de cooperação, sem contudo eliminar os conflitos e a competição, ou seja, a prática da cooptação, existente quando empresas ao mesmo tempo cooperam e competem entre si. (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996). Quando se coloca a heterogeneidade na sua formação, pode-se considerar que há uma fortificação da rede, pois, como ocorrem colaboração e competição – no caso de redes cooptativas –, expande-se o rol de opções de complementação, ampliando-se assim as diversas maneiras de se obter ganho com essas relações.

Continuando com Hakänson (1989), o conceito de redes organizacionais é abrangente, mas, de um modo geral, indica duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como objetivo principal otimizar os diversos processos organizacionais para o alcance da competitividade, num ambiente cada vez mais turbulento. As redes apresentam uma grande variedade de configurações, retratando as especificidades e os objetivos envolvidos. O autor apresenta um modelo básico de redes, destacando três classes básicas de variáveis – os atores, as atividades e os recursos – e estrutura definida pelas inter-relações entre essas variáveis.

Os atores realizam as atividades e controlam os recursos, podendo ser identificados em diferentes níveis de agregação: no nível de indivíduos, de departamentos e das organizações. Hakänsson (1987) destaca três dimensões relevantes para a análise da atuação dos atores nas redes: que atividades realiza ou controla; que recursos controla; e que conhecimentos possui sobre as atividades, os recursos e os outros atores na rede.

As atividades são divididas em duas categorias: as atividades de transformação, que resultam da atuação direta de um ator utilizando seus recursos, e as atividades de transação, que ligam as atividades de transformação e os atores entre si, formando a rede.

Os recursos são divididos em ativos fixos, financeiros e humanos, que são utilizados pelos atores tanto para as atividades de transformação quanto para as de transação.

As redes formadas a partir dessas três dimensões têm as seguintes características: interdependência funcional, pois atores, atividades e recursos apresentam diferentes graus de heterogeneidade e de complementaridade; estrutura de poder dos atores baseada no controle de atividades e de recursos; estrutura de conhecimento e experiência, pelas quais serão definidos os papéis e as funções dos atores; estrutura relacionada a tempo, partindo do princípio de que a rede é composta por sua história, em termos de experiência e investimentos em relacionamento, conhecimento, rotinas, etc. Essas dimensões e características demonstram o quanto pode haver uma variação na formação e participação nos relacionamentos em rede e, o mais importante, o quanto isso modifica a sua caracterização. Com efeito, as características serão determinadas pelo atores provindos das organizações que formarão a rede, existindo uma ligação direta entre o perfil da organização antes de participar ou de integrar uma rede e o perfil da nova organização que surge com esse movimento, restando verificar qual perfil ou quais características predominarão.

Hakänsson (1987) afirma que a rede evolui gradualmente numa longa série de ações e adaptações de atividades e recursos e no estabelecimento de compromissos mútuos entre atores. Esse processo da rede tende a conduzir ao fortalecimento das posições de determinados atores melhor situados, gerando dependência unilateral dos demais atores e ameaças de expropriação (KLEIN, CROWFORD e ALCHIAN, 1978). Isso conduz ao segundo processo definido por Hakänsson, pelo qual a ameaça de estabelecimento de relações de hierarquia e de subordinação na rede leva os atores à busca de novas relações fora da rede, num movimento de externalização. Dentro desses conceitos, pode-se afirmar que o processo de estruturação envolve noções de competência, racionalidade procedimental, informação limitada, relações de confiança, inovação incremental e trajetória tecnológica. Enquanto o processo de externalização vincula-se às noções de flexibilidade, incerteza, oportunismo e inovações.

À medida que se aprofunda no conhecimento das diversas formas de composição das redes e dos aspectos que contribuem para seu fortalecimento, fica

perceptível que esse fortalecimento vai ocorrendo com o amadurecimento do relacionamento em rede. Não significa que em todo processo de formação da rede haverá um fortalecimento dessa relação, mas pode-se constatar, conforme afirmam autores como Hakånsson, que há diversos fatores que somente com a composição da rede é que podem ser avaliados e otimizados, por mais que a participação ou montagem de uma rede tenha advindo do planejamento estratégico da organização.

O fortalecimento das estruturas das redes é abordado por Miles e Snow (1986), que propõem um modelo de organizações em redes no qual as empresas mantêm uma relação de interdependência e inter-relacionamento, tendo como eixo principal empresas centrais que funcionariam como elemento de conexão dos vários relacionamentos, cujos elementos são ativados quando necessários em projetos específicos, cada um deles com funções bem definidas. Na proposta desses autores, as organizações em rede buscariam a sinergia (fortalecimento) por meio de estratégias específicas para funções principais.

Miles e Snow (1986) consideram vários tipos de arranjos para os relacionamentos em rede que esclarecem alguns papéis e estratégias das organizações e de que forma podem fortalecer as redes. Na estratégia do tipo de prospecção, as empresas seriam responsáveis pelas funções relacionadas à pesquisa e desenvolvimento (P&D), à busca da inovação tecnológica, assim como à aplicação das novas tecnologias de gestão, desenhando e projetando os novos processos de trabalho e formas de gestão. Na estratégia do tipo defensora, as empresas se encarregariam da produção, aplicando os conceitos da economia de escala, pela aplicação de melhorias constantes no processo de produção, com foco na qualidade, produtividade e custos. Na estratégia do tipo analisadora, a função seria o fornecimento de matéria-prima e componentes para a produção e a distribuição dos produtos, sendo considerado um importante canal para captação de informações do ambiente externo da rede. Para os autores, a atuação das organizações em rede forçaria o desenvolvimento de novas concepções e linguagens para as diversas funções e processos, com muitas das empresas participantes da rede tendo que passar por uma desagregação vertical.

Miles e Snow (1986), o próprio Hakånsson (1987) e outros autores focalizam uma questão importante: como os relacionamentos em redes procuram alternativas para que se efetivem. Estudadas as várias formas, classificações, estratégias, pode-

se perceber que a estrutura dos relacionamentos em redes se consubstanciam como relacionamentos persistentes. Observa-se que, em muitos casos, as redes não são formadas por organizações com muitas afinidades. Pelo contrário, há casos em que as diferenças são gritantes, mas, como o objetivo maior é o de agregar valor, somar forças por meio desses relacionamentos, as organizações procuram diversas maneiras e alternativas para se relacionarem e se estruturarem.

A hierarquia e a complexidade das organizações também podem definir o quanto o relacionamento em rede pode ser favorável a todos os participantes e, assim, ser mais fortalecido. Esse é o conceito de Lipnack e Stamps (1994) que propõem a seguinte classificação para os relacionamentos em rede: redes de pequenos grupos, grande organização, empreendimento, mega grupos econômicos e – classificação que se destaca, devido à afinidade com este trabalho – alianças. As alianças especificadas por Lipnack e Stamps (1994) constituem-se em relacionamentos entre empresas e/ou grupos de empresas, podendo ser constituídos por empresas multinacionais, por equipes de empresas de pequeno porte ou por combinações formadas de empreendimentos de grande e pequeno porte. As alianças são notáveis pela sua variedade, envolvendo geralmente um pequeno número de parceiros. As alianças mais comuns são as bilaterais, mas, em alguns casos, chegam a envolver centenas ou milhares de empresas. À medida que o número de parceiros aumenta, ou o significado da parceria torna-se substancialmente diluído, a aliança tende a se transformar num mega grupo organizado. As alianças mais comuns são as *joint ventures*, que criam um novo negócio, engendrando literalmente um algo mais, correspondente à sinergia de uma aliança. As alianças estratégicas – que dão suporte a necessidades e processos internos de empreendimentos – e as redes flexíveis de empresas alavancam as vantagens da escala ao mesmo tempo em que preservam o poder da pequenez organizacional.

Estes tipos de classificação e arranjos nos remetem a um entendimento de que, no ambiente organizacional e dos negócios, a rede representa uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado. Redefinindo os princípios da estrutura burocrática e da hierarquia inflexível pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica, surgem vários tipos de rede, tais como as redes de inovação, as redes estratégicas,

as redes flexíveis, etc. Segundo Ernst (1994), a maioria das atividades econômicas nos setores mais importantes é organizada em cinco tipos diferentes de redes: redes de fornecedores, de produtores, redes de clientes, redes de coalizões-padrão, redes de cooperação tecnológica. Cada uma dessas, com suas peculiaridades de ramo de atividades, caracterizam as diversas formatações de utilização das redes. De forma genérica, pode-se definir uma rede organizacional como uma estrutura na qual podem participar empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. As redes envolvem um amplo processo de atividades conjuntas, podendo ter um grande conjunto de variações e aplicações no contexto organizacional, desde as redes flexíveis de pequenas e médias empresas, redes *top-down* (ou de subcontratação), redes de relacionamento, redes de informação, redes de comunicação, redes de pesquisa, redes de inovação, etc. Como se verifica, as redes podem envolver empresas de diversos tamanhos e que atuem em diversos segmentos econômicos.

Ainda dentro dessa perspectiva organizacional e de mercado, encontram-se redes que se aproximam mais do modelo hierárquico – em que um dos atores ocupa posição quase-hierárquica central e é responsável pela organização da rede – e redes que se aproximam mais do mercado, nas quais não há um ator dominante. No primeiro caso, a estruturação da rede tende a ser planejada, definindo-se papéis fortemente complementares para os diversos atores, bem como formas de participação nos resultados. No segundo caso, a explicação para a formação de uma rede está na proximidade física, relacionamentos recorrentes e em outros fatores encontrados num ambiente comunitário. Nesse ambiente, o pequeno número de atores com normas e costumes comunitários tende a interagir de forma mais ativa do que num ambiente mais de mercado.

A reputação é reconhecida como um importante ativo, formando relações de confiança e reciprocidade. Se forem tomadas como referência as narrativas analíticas em análise organizacional propostas por Reed (1999), a teoria de redes pode ser enquadrada dentro do modelo de mercado, tendo como perspectivas a teoria da firma, a economia institucional, os custos de transação Coase (1937), dependência de recursos e ecologia populacional. Destaque-se a questão relativa aos ajustes adaptativos que as organizações precisam fazer para enfrentar as

pressões de maximização da eficiência em suas transações internas e externas, além das pressões competitivas, que fazem com que as empresas selecionem alguns tipos de organizações que manterão relacionamentos.

As redes, dentro do contexto da teoria organizacional, ainda podem ser estudadas nos aspectos intra e interorganizacional. O primeiro refere-se a aspectos internos, partindo do princípio de que internamente uma organização pode ser vista como uma rede de pessoas, departamentos e setores específicos mantendo uma constante rede de relações caracterizada por uma subdivisão hierárquica, de papéis e atribuições dos seus componentes, relações verticais e horizontais, etc. O que a distingue do modelo tradicional de estrutura organizacional é a sua flexibilidade, os mecanismos de controle descentralizado e uma paulatina substituição das relações verticais pelas mais horizontalizadas.

Analisar as organizações em rede sob o aspecto interno significa visualizar as relações de troca e interação com um conjunto de variáveis que afetam diretamente o funcionamento da empresa, dentre as quais os seus clientes, os seus fornecedores, os seus concorrentes e alguns órgãos regulamentadores, tais como as associações e sindicatos de classe.

Nesse sentido, a rede intraorganizacional envolve aspectos relacionados à estratégia, à cadeia de valor e ao seu processo produtivo específico. Podem-se estender os conceitos de redes intra-organizacionais para ao processo de formação e desenvolvimento das redes interempresariais, com a diferença de que a empresa não é analisada isoladamente, mas sim dentro de um contexto que envolve uma ou mais empresas atuando de forma interativa, integrada, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias, e até utilizar uma forma única de atuação, uma mesma estratégia, etc.

Para Powell (1998), a colaboração estabelecida dentro de uma rede pode levar a transformações importantes nas organizações participantes. A presença de uma rede densa de relações colaborativas pode mudar as percepções sobre a competição. As organizações podem sentir que não é mais necessário ter a propriedade privada e exclusiva de um ativo para extrair seu valor. Os participantes da rede começam a ser encarados como parceiros e não mais como concorrentes. Surge então a necessidade de metodologias para criação, definição, implementação e manutenção da rede. Dessa forma, ressalta-se o papel das novas abordagens

para o gerenciamento das organizações em rede. Evidentemente, essa nova forma de atuação das empresas, tanto nos seus aspectos internos quanto externos, tem como objetivo principal a busca por maior competitividade. Nesse sentido, existem várias tipologias que visam avaliar o grau de competitividade empresarial, dentre as quais as precauções perante as cinco forças que determinam a rentabilidade, conforme definido por Porter (1979): rivalidade, fornecedor, entrantes potenciais, consumidor, produtos/serviços substitutos; a análise do nível de mudanças que ocorrem tanto no produto como no processo (PINE II, 1994); a avaliação da participação de seus produtos/serviços no mercado, comparada com a taxa de crescimento desse mercado (HAX, MAJLUF, 1996); a identificação das ameaças e oportunidades impostas pelo mercado e, a partir daí, o posicionamento estratégico a fim de melhorar sua performance produtiva e competitiva (JONHSON, SCHOLLES, 1989) e o direcionamento do seu escopo competitivo comparado com o parâmetro principal da sua vantagem competitiva. Como se percebe, alguns autores que tratam da definição das novas tipologias e modelos organizacionais dão uma forte ênfase à aplicação dos conceitos da teoria de redes, que redundaram na formação das redes interempresariais e em alianças.

O que se absorve dessas tipologias e abordagens de avaliação do grau de competitividade pode ser considerado como o núcleo da estratégia que será usada pelas organizações para compor a rede de que participará.

No caso específico analisado nesta dissertação, a estratégia foi elaborada pela organização que pode ser considerada a mais importante da rede da qual faz parte, pois foi ela quem iniciou o processo de aquisição de outras organizações e estipulou um modelo de funcionamento em rede. A estratégia colocada para o mercado é que adotaria o modelo de coopetição, em que as empresas adquiridas competiriam e se complementariam simultaneamente, mesmo estando na mesma empresa.

Para adotar esse modelo, ou mesmo para estabelecer relações em rede, é importante identificar e definir as redes sociais, e essa não é uma tarefa simples, devido à natureza emergente e implícita das redes sociais.

Krackhardt e Hanson (1993) compararam as redes sociais nas organizações com um organismo vivo, enquanto o esqueleto representaria a organização formal, as redes informais seriam o sistema nervoso central. Assim, as estruturas formais e

informais têm sido apresentadas como *de jure* e *de facto*, respectivamente (HAN, 1983). Geralmente, as estruturas formais são essencialmente normativas, uma vez que o indivíduo, na organização formal, caracteriza-se por sua posição na estrutura organizacional, por exemplo, no organograma. A rede social, por outro lado, tem uma identidade, uma vez que essas redes não podem ser ditadas ou controladas diretamente. Nesse sentido, a diferença entre a aprendizagem formal e as redes sociais é como a diferença entre as leis jurídicas e as leis da ciência, tendo em vista que as estruturas sociais podem ser vistas como sendo as condições para as organizações. Ainda mais quando estão envolvidas nessas redes empresas de cultura bem diferenciadas, o que determina ser necessário entender como a rede social de cada empresa funciona para, a partir desse momento, trabalhar numa estrutura formal para a aliança que está sendo formada. Mais uma vez fica evidente que as redes são baseadas em estruturas sociais persistentes, não sendo simples o relacionamento, mas há de se procurarem diversas alternativas para que o mesmo se estabeleça.

Uma visão importante sobre as relações interorganizacionais é que elas se referem a qualquer tipo de contatos entre duas ou mais organizações, variando da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa, tanto entre organizações similares ou diferentes, envolvendo transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros (OLIVER, 1990). A existência de contatos inter-relacionais implica que as organizações envolvidas desenvolvam um processo de escolha do grupo de interação com aqueles que são relevantes no conjunto de organizações (RING E VAN DE VEN, 1994). Entre esses relacionamentos, percebe-se um aumento da importância das relações entre empresas visando à colaboração como instrumento estratégico. Nesse sentido, diversos motivos são apresentados para justificar a participação em um arranjo interorganizacional, forçados pela incapacidade das organizações de se autossustentarem (ALDRICH, 1979). Para Aldrich, as organizações também se esforçam para serem autônomas e, por opção, elas prefeririam não estabelecer relações interorganizacionais, na medida em que essas relações tendem a limitar suas ações subsequentes, o que dificulta a escolha das estratégias.

A partir dos anos de 1980, as aquisições vêm recebendo atenção considerável dos estudiosos, principalmente da economia, da sociologia e da teoria

organizacional. A atenção tem se concentrado no estudo dos motivos que levam as empresas a formar parcerias, nos tipos de relacionamentos e nos novos formatos organizacionais (MILES, SNOW, 1992). Para Ring e Van de Ven (1994), pouca atenção tem sido devotada ao desenvolvimento das alianças, em detrimento das propriedades estruturais ou das condições antecedentes. Os relacionamentos interorganizacionais cooperativos devem ser vistos como mecanismos socialmente constituídos para a ação coletiva, sendo constantemente formados e reestruturados pelas ações e pelas interpretações simbólicas das partes envolvidas. A importância de se analisarem as alianças como um processo é a de que os agentes das organizações precisam conhecer, além das condições de investimentos, os tipos de estrutura de governança requeridos para um relacionamento. A forma como se negociam, executam e modificam os termos de um relacionamento influencia fortemente o julgamento das partes, se as ações tomadas no relacionamento são equitativas e eficientes, além de influenciar na motivação para a continuação ou término do relacionamento (RING, VAN DE VEN, 1994). Nessa abordagem, os estágios de negociação, de compromisso e execução se dão em uma seqüência repetitiva e referenciada pela busca da eficiência e equidade. Na fase da negociação, as partes desenvolvem expectativas em conjunto sobre suas motivações, possíveis investimentos e incertezas percebidas da parte do negócio que elas querem empreender conjuntamente.

Nesse momento o foco está no processo de barganha formal e no processo psicossocial de formação do senso comum. No estágio de compromissos, são determinadas as obrigações e normas que orientarão os futuros relacionamentos. Nesse ponto, os termos e as estruturas de governança são estabelecidos, dependendo dos riscos a serem enfrentados. No estágio da execução, os compromissos e as regras de ação são implementados. As partes dão ordens a seus funcionários, compram materiais e se aplicam outros procedimentos administrativos. Como não é possível estabelecer *a priori* todas as mudanças e as respectivas reações dos atores a elas, a incerteza está sempre presente nos relacionamentos. Os indivíduos procuram conciliar seus interesses com a necessidade de manter seus relacionamentos sociais. Nos relacionamentos organizacionais, a plena conexão entre os parceiros raramente é realizada de uma

única vez, pois é fruto da interação contínua, permitindo que cada membro da aliança compreenda os outros.

À medida que o relacionamento se desenvolve, amplia-se também o nível de compreensão e de confiança, tornando-se mais confortável lidar com as incertezas que surgem na aliança. Portanto, para Doz e Hamel (2000), uma aliança talvez seja mais bem concebida como um relacionamento evolutivo, pontuado por uma série de comprometerimentos, etapas e trocas negociadas explicitamente e aceitas de forma implícita ao longo do tempo. Nesse sentido, a colaboração acontece quando um parceiro demonstra ao outro confiança e utiliza oportunidades para se mostrar confiável, favorecendo inclusive o desenvolvimento de um ciclo de aprendizagem virtuoso. Isso leva a interpretar que os relacionamentos em rede ocorrem de forma persistente, ou seja, a organização procura espaços, formas, caminhos para que o relacionamento se estabeleça, pois acredita que tais relacionamentos contribuirão para seu desenvolvimento, crescimento e sustentação. Achrol, Scheer e Stern (1990) identificam várias questões referenciais para o entendimento das alianças entre empresas, destacando o comprometimento dos membros, a coesão do grupo e a motivação para participar da aliança. Acima de tudo, os autores destacam a confiança como fator crítico para o relacionamento entre parceiros, uma vez que investimentos de longo prazo em negócios e as possíveis mudanças que podem ocorrer não são especificados ou controlados pelas partes anteriormente (RING e VAN DE VEN, 1994).

Esta questão evolutiva e expansiva do relacionamento em rede pode ser utilizada como um referencial para justificar a forma com que este trabalho foi conduzido, uma vez que as relações entre as empresas consideradas, após serem adquiridas, ainda permanecem numa relação interorganizacional, e partiram de uma atuação concorrencial e antagônica para uma natureza cooperativa, fazendo com que suas transações, fluxos e ligações de recursos se tornassem relativamente duradouros (OLIVER, 1990). Na verdade, trata-se de um processo transitório, ou seja, essa caracterização de relacionamento em rede, que estas empresas demonstram logo após a aquisição, é uma transição entre um modelo de competição, coopetição e, posteriormente, colaboração. Além da questão evolutiva, os relacionamentos em rede podem ser considerados como uma forma da expansão das fronteiras das organizações, uma vez que proporcionam a oportunidade de

junção entre características diversas. Uma característica peculiar da estrutura da rede é o efeito resultante da conectividade. Se o que acontece em uma relação de negócio afeta outra, então uma mudança em um relacionamento se propaga através da rede. O efeito em cadeia não é automático ou determinista. Ele entra em vigor quando há transmissão por pelo menos alguns dos atores. O que está acontecendo em um relacionamento entre duas empresas não depende unicamente das duas partes envolvidas no relacionamento, mas também do que está acontecendo em um número de outros relacionamentos. (HÅKANSSON, SNEHOTA, 1995)

Através da análise de vários autores a respeito dos conceitos de redes, sua utilização, classificação, características, pode-se destacar: Batalha e Silva (2003) enfatizam que as redes são uma estrutura de ligação; Jarillo (1998) esclarece que são acordos resolutos de longo prazo entre organizações; Loiola e Moura (1997) colocam as redes como fluxo unidirecional e multidirecional; em se tratando da força das ligações das redes, Granovetter (1973), com seus conceitos sobre a força dos laços fracos, e Burt (1992), com a teoria denominada “buracos estruturais”, em que procura demonstrar que a rede parte do indivíduo e não o inverso; Nohria e Eccles (1992) colocam como motivos de crescimento das redes a nova competição, o avanço tecnológico e os estudos acadêmicos; Aldrich (1979) dimensiona as redes como o encontro das ligações entre todas as organizações numa determinada população; Håkansson e Snehota (1995) que visualizam a ampliação das fronteiras da organização quando ocorrem os relacionamentos em rede.

Dentre todos estes autores utilizados para conceituar os relacionamentos em rede, dentro de suas diversas perspectivas, tomou-se para este trabalho Håkansson (1987) como balizador deste trabalho, o que não significa que os demais não sejam importantes, mas que para o estudo em questão, contribui bastante para o entendimento, pois destaca que o conceito de redes organizacionais é abrangente e de um modo geral significa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como objetivo principal dinamizar os diversos processos organizacionais para o alcance da competitividade, num ambiente cada vez mais turbulento. As redes apresentam uma grande variedade de configurações, retratando as especificidades e os objetivos envolvidos. Além disso, a forma com que o autor coloca a implementação ou maturação da rede, nos arremete a uma reflexão a respeito do estudo proposto neste trabalho.

Para Håkansson (1987), a dinâmica de uma rede resulta de dois processos básicos: estruturação / heterogeneização e hierarquização / externalização. Pelo primeiro processo, a rede se estrutura mediante os investimentos necessários e as relações são estabelecidas em função de heterogeneização dos recursos. A rede evolui gradualmente numa longa série de ações e adaptações de atividades e recursos e no estabelecimento de compromissos mútuos entre atores. (CÂNDIDO e ABREU, 2000).

A partir dessas análises, identifica-se uma forte relação entre a origem e utilização das redes com estratégia das organizações, ou seja, trata-se de mais um recurso da organização para manter a sua competitividade.

Dois outros aspectos fundamentais podem ainda ser detectados: como as empresas em rede são pautadas pela persistência dos relacionamentos e como isso fortalece e demonstra que as organizações procuram diversas maneiras de efetivar os relacionamentos em rede. Como consequência, há a expansão ou a ampliação da abrangência das organizações, quando operam em rede.

Ainda resta ressaltar uma formatação e estrutura de redes, que são as redes que utilizam o conceito da coopetição, que é quando as organizações competem e se complementam ou colaboram simultaneamente. Este será o foco dos próximos capítulos desta dissertação.

## 2.2 Relacionamentos em rede

Os relacionamentos interorganizacionais são processos de interação entre organizações e no interior de redes e conjuntos (HALL, 2004). O estudo das relações interorganizacionais na perspectiva da análise macro-organizacional pode ser entendido como um dos domínios teóricos mais em evidência no panorama recente das ciências organizacionais (SILVA, SCHROEDER; HOFFMANN, 2005). Esses autores também afirmam que as relações interorganizacionais proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo da organização, bem como sinergias coletivas geradas pela efetiva participação dessas empresas, as quais, por sua vez, fortalecem as chances de sobrevivência e crescimento em ambientes turbulentos.

Os relacionamentos interorganizacionais, para Van de Ven (1976), podem ser definidos como um sistema social que tem como premissa exibir os elementos básicos de qualquer forma organizada de comportamento coletivo. Hall (2004) destaca que os relacionamentos organizacionais geralmente apresentam três formas básicas, conforme a Figura 2.



**Figura 2 : Formas de relacionamento interorganizacional**  
**Fonte : Hall (2004)**

O relacionamento duplo ou em par é o mais simples, pois consiste no relacionamento entre duas organizações (HALL, 2004).

O autor afirma que a idéia do conjunto interorganizacional originou-se da análise de conjuntos de papéis desempenhados e foi introduzida por Evan (1996) e Caplow (1964). A ênfase do conjunto organizacional reside em um órgão central e seus relacionamentos duplos com outras organizações.

As redes interorganizacionais, de acordo com Hall (2004), abrangem todas as organizações unidas por um tipo específico de relação e são formadas identificando os elos entre todas as organizações em uma população. As redes são as bases de acordos de integração que podem transcender a fatores econômicos na tomada de decisões. Também constituem o padrão total de inter-relacionamentos entre um grupo de organizações que coordenam entre si um sistema social para atingir metas coletivas e de interesses próprio ou resolver problemas específicos em uma população-alvo (VAN DE VEM e FERRY, 1980).

O tema redes tem reconhecida importância no campo organizacional e social, demandando crescente interesse em pesquisas na área do conhecimento, como a sociologia, a economia, a administração e ciência política (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Nohria e Eccles (1992) afirmam que o aumento do interesse dos pesquisadores pelo termo rede ocorreu devido ao aumento da competitividade no ambiente no qual as organizações estão inseridas e a necessidade de essas organizações serem mais flexíveis e terem de se adaptar às crescentes complexidades ambientais.

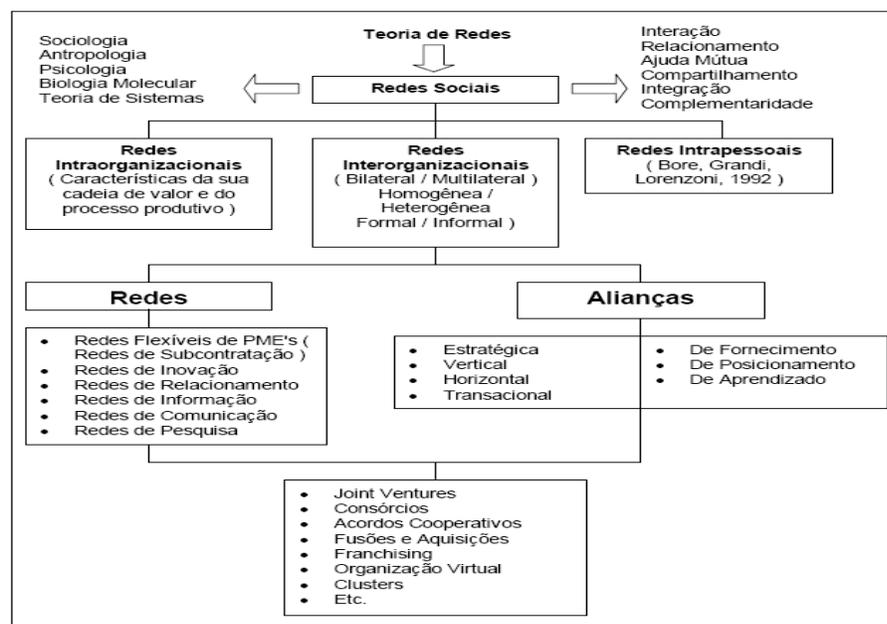
Thorelli (1986) afirma que as redes são relacionamentos geralmente de longo prazo, existentes entre duas ou mais empresas. Van de Ven (1980) complementa destacando que as organizações que compõem a rede agem em prol de um objetivo comum. O próprio conceito de redes, de acordo com Tureta, Reis e Ávila (2005), pode gerar certa confusão entre o que são empresas em rede, indústrias em rede e redes de empresas. Para eles, o primeiro conceito (empresas em rede) refere-se à configuração intraorganizacional como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, a partir da disseminação da tecnologia da informação. O segundo (indústrias em rede) está relacionado invariavelmente a padrões de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, constituindo a base para a operação eficaz das mesmas. Por fim, o terceiro, no qual se enquadra o sistema de *franchising*, são as redes de empresas associadas a configurações

interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo recíproco, gerando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas.

A formação de uma rede organizacional subentende repassar práticas e atividades às empresas nela inseridas de forma descentralizada, tornando-se imprescindível o comprometimento e a cooperação entre as organizações, pois o contexto de globalização da economia e a necessidade de ganhos em competitividade exigem a flexibilidade e a modernização empresarial (SILVA, 2000).

Se as redes são estruturas, acordos, com escopo relacionado à vantagem competitiva, as circunstâncias que podem ensejar sua formação estariam ligadas à necessidade dessa vantagem competitiva, isto é, a todo momento (HOFFMANN; MOLINA-MORÁLLES; FERNÁNDEZ-MARTINEZ, 2004). Os autores ainda alertam para a questão da identificação do motivo que leva algumas empresas a formarem redes e outras não. Eles afirmam que as motivações para a formação de uma rede podem ser diversas: complexidade de produtos; troca de conhecimentos; aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; defesa contra a incerteza. Este é um dos conceitos que este trabalho utilizará para suas análises.

A evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional pode ser melhor visualizada na Figura 3.



**Figura 3 : A evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional**  
**Fonte: Adaptado de Nohria e Eccles (1992) por Cândido e Abreu (2000)**

Dentre as diversas formas de relacionamento explicitadas na Figura 3 e discutidas acima, este trabalho se propôs a adentrar sobre os relacionamentos colaborativos e suas ramificações e dissidências. Assim, percebem-se algumas oportunidades de aprofundamento maior do estudo sobre três conceitos que formam o arcabouço para este trabalho: competição, colaboração e coopetição, arranjos organizacionais que, entre várias outras características, visam promover maior competitividade, perenidade e inovação das organizações.

### **2.2.1 Os relacionamentos competitivos**

A competição é a relação de concorrência para dominação. Isso resulta numa orientação da empresa para alcançar uma posição de desempenho superior e gerar uma vantagem competitiva em relação a outras empresas, por manipular os parâmetros estruturais de uma indústria para a sua vantagem (PORTER, 1985) ou ainda o desenvolvimento de competências distintivas difíceis de imitar (BARNEY, 1991). No caso de uma empresa adotar comportamentos competitivos, o risco de uma aprendizagem árdua emerge, ao mesmo tempo em que busca um máximo de absorção de competências distintivas de seus parceiros e tenta proteger suas competências da concorrência (KALE, SINGH E PERLMUTTER, 2000). De outra perspectiva, o comportamento competitivo pode ajudar as empresas a alcançar maior eficiência produtiva e gerar maior renda, promovendo a criatividade e a inovação em produtos, mercados, processos e outros aspectos organizacionais. Esse ponto de vista, em uma aliança, é criticado, porque os rivais tendem a estruturar suas relações com jogos de soma zero, ou seja, a concorrência pode incentivar as empresas a erguerem barreiras em torno de suas competências distintivas, o que torna a competição difícil, mesmo que para benefício próprio. (LADO, BOYD E HANLON, 1997).

A competitividade se intensifica quando existem desafios pelas atitudes da concorrência ou quando é identificada uma oportunidade de melhorar a sua posição

no mercado. As dimensões mais aparentes pelas quais a rivalidade se manifesta são preço, qualidade e inovação. Quando as organizações diferenciam seus produtos em relação às dimensões que os clientes mais valorizam, obtêm uma vantagem competitiva. Para Porter (1999), o estado da competição depende de cinco forças básicas: entrante potencial, ameaça de substituição, poder de negociação com fornecedores, poder de negociação com clientes e rivalidade entre os atuais concorrentes. O poder dessas forças competitivas determina a rentabilidade de um setor e, conseqüentemente, é fundamental na formulação da estratégia da empresa. Todos os setores possuem uma composição subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas que fundamentarão as forças competitivas.

O elemento principal para que uma empresa seja competitiva é a habilidade de produzir produtos melhores, de criar tecnologias, de saber fazer e de aprender novas. Além do mais, se as empresas não tiverem o domínio sobre o que se produz e como se produz, não adianta ter um ótimo processo de produção. Henderson (1989) coloca que a competitividade nos negócios não cresce indefinidamente; com o crescimento da concorrência, uns acabam eliminando os outros, somente os mais capazes sobreviverão, e aqueles que não são tão fortes e não querem ser eliminados podem fazer parcerias ou até ser fundidos com os mais capazes. Cada um dos competidores deve possuir diferenças suficientes para obter vantagens. Mesmo quando produtos, clientes e áreas em que trabalham são equivalentes, os competidores, para sobreviverem, devem possuir características diferenciadas para dominar diferentes segmentos do mercado, ou seja, possuírem uma estratégia diferenciada.

Segundo Silva (2001), embora as empresas se preocupem com a competitividade, muitas não compreendem os fatores que determinam essa competitividade, o que pode resultar em estratégias equivocadas ou precipitadas. Ser uma empresa de sucesso hoje não garantirá que continuará sendo competitiva no futuro. Silva (2001) diz ainda que a competitividade é um conceito dinâmico. O passado é um bom parâmetro para que não se cometam os mesmos erros, para posicionar-se com segurança no mercado e, diante da concorrência, acompanhar a evolução sempre com um olhar no futuro para fazer os ajustes necessários, podendo assim acompanhar o intrincado processo da concorrência competitiva.

Ainda no que tange à empresa, Barbosa (1999, p. 23) afirma que “uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais”. Competir com outras empresas implica, segundo Lewin, Long e Carrol (1999), dois movimentos. O primeiro fala da exploração de novas possibilidades. É o comportamento da busca pelo novo e alternativo que traga vantagens e/ou ganhos à organização. O segundo trata do aproveitamento das velhas certezas. Com base em March (1991), os autores vêem os dois movimentos como constantes na dinâmica competitiva. Ao mesmo tempo em que a organização busca o novo, também precisa aproveitar aquilo que já conhece, sejam fornecedores, insumos ou clientes. A lógica é ter resultados no hoje, buscando oportunidades para o amanhã. A sobrevivência no longo prazo requer, portanto, equilíbrio entre adaptações de “explorar” e de “aproveitar”

A questão da dinâmica competitiva deve ser entendida, portanto, conforme o comportamento geral da indústria nas suas relações de mercado. Logo, em períodos de relativa estabilidade, as organizações mudam e se adaptam, reforçando a forma organizacional dominante. Durante tais períodos, o ajuste entre o paradigma dominante da organização e o ambiente é percebido como robusto. “É esperado que mudanças no ambiente externo sejam acomodadas através da adaptação incremental de estratégias e da organização” (LEWIN, LONG e CARROLL, 1999, p. 539).

Em situações nas quais o ambiente se mostra mais turbulento (com maiores taxas de fracasso), é esperado que a maioria das organizações adapte-se, inicialmente, às condições mutáveis, intensificando seus padrões históricos de adaptação estratégica: explorar e aproveitar. Seguindo a lógica desses autores, à medida que firmas percebem que seus ambientes estão entrando em uma fase de turbulência de alta velocidade, é esperado que seus dirigentes intensifiquem e diversifiquem suas atividades de prospecção. A incerteza associada à elevada turbulência torna os gestores mais pró-ativos na busca por novas áreas de segurança para seus negócios. Entretanto a busca constante por formas organizacionais mais adequadas ao ambiente turbulento pode trazer instabilidade em demasia. A organização perde sua capacidade de aproveitar novas

oportunidades por sua inabilidade de estabilizar determinada postura (LEWIN, LONG e CARROLL, 1999).

Tomando como base esta turbulência e incertezas do mercado, pode-se considerar que foi um momento em que a TOTVS, companhia que está sendo estudada, aproveitou para aplicar sua estratégia de aquisição de outras empresas. Porém, restava entender como o relacionamento que possuía com as concorrentes e agora empresas do mesmo grupo continuaria após a aquisição. O modelo apenas de competição não seria suficiente para explicar este relacionamento e desta forma, se fez necessária a busca do entendimento da cooperação e cooepetição.

### **2.2.2 Os relacionamentos cooperativos**

É vasta a literatura sobre as relações de cooperação. Nielsen (1988), que influenciou muitos autores, procura demonstrar que as estratégias cooperativas poderiam melhorar a eficiência das organizações de modo ético em várias circunstâncias. Numa abordagem multidisciplinar baseada na gestão estratégica, na biologia evolucionária, na teoria dos jogos e na teoria dos ecossistemas, demonstra a utilidade das estratégias cooperativas em face das noções de ciclo de vida ambiental, estratégias genéricas e de valor agregado, concluindo que as estratégias de cooperação entre grandes corporações podem ser mais eficientes que os mecanismos externos do mercado, ou seja, que as estratégias cooperativas podem melhorar a eficiência das organizações em diferentes ambientes de mercado.

Ring e Van de Ven (1992) tratam da forma como se estruturam os relacionamentos cooperativos entre as organizações e, com base na Economia dos Custos de Transação, procuram demonstrar quais são as forças que levam as organizações a buscarem relações cooperativas com outras empresas e que mecanismos estão disponíveis para governar esses tipos de relações interorganizacionais.

Hagedoorn e Schakenraad (1994) procuram relacionar o desempenho das organizações com a adoção de estratégias que envolvem a cooperação e buscam

explicar em qual medida as parcerias estratégicas tecnológicas interfirmas afetam a lucratividade das empresas comprometidas em tais esforços conjuntos.

Mohr e Spekman (1994) abordam as características das parcerias de sucesso, centrando-se nas relações diádicas verticais entre a manufatura e a distribuição na indústria de computadores pessoais e na frequência dos contatos prévios entre parceiros comerciais para a efetivação das ações de cooperação, identificando quatro áreas com potencial interesse para a cooperação: flexibilidade, troca de informações, solução compartilhada de problemas e restrições ao uso do poder.

Heide e Miner (1992), falam sobre os efeitos das interações da frequência dos contatos prévios entre parceiros comerciais para a efetivação das ações de cooperação, identificando quatro áreas com potencial interesse para a cooperação: flexibilidade, troca de informações, solução compartilhada de problemas e restrições ao uso do poder.

Browning, Beyer e Shetler (1995) partem da teoria da complexidade para analisar a construção da cooperação em indústrias competitivas e trazem uma interessante contribuição para o entendimento da formação das alianças, explicitando que os fatores que antecedem a formação da cooperação são a ambigüidade e a desordem, mas, na medida em que se vai construindo uma moral comum entre os agentes e firmas envolvidos, sem que se espere um retorno individual e imediato, isso contribui para a consolidação da aliança. A instabilidade presente nas alianças estratégicas já havia sido destacada por Parkhe (1993), que utiliza o referencial da economia dos custos de transação e da teoria dos jogos para a análise da estruturação de alianças estratégicas. Conforme Parkhe (1993), algumas estruturas de alianças são mais propensas a fraudes, a comportamentos muito imprevisíveis e a fraca estabilidade, advertindo que a estrutura está diretamente ligada ao desempenho.

Alguns trabalhos do início da década passada têm dado ênfase à importância da estrutura que se constrói com as ações de cooperação. Gulati (1995) colabora nesse sentido, ao explorar os fatores que explicam a escolha das estruturas de governança nas alianças interorganizacionais, enfatizando os custos de transação. O autor conclui que a escolha das formas contratuais em alianças não depende somente das atividades incluídas na parceria e dos custos de transação associados

a elas. Em vez disso, reforça Gulati (1995), a escolha das estruturas de governança depende da confiança que emerge ao longo do tempo entre as organizações e os seus repetitivos vínculos.

Holm, Eriksson e Johanson (1999) e Gulati (1998) propõem e testam modelos estruturais de relacionamentos de negócios. Gulati (1998) introduz a perspectiva das redes sociais para o estudo das alianças estratégicas, motivado pela perspectiva de que a formação e os resultados das alianças podem ser definidos e formados pelas redes sociais nas quais muitas firmas estão imbricadas. O autor identifica cinco assuntos-chave que deveriam fazer parte de uma agenda de pesquisa sobre alianças: a formação das alianças; a escolha das estruturas de governança; a dinâmica evolutiva das alianças; a performance das alianças; e os motivos pelos quais as firmas entram numa aliança.

Holm, Eriksson e Johanson (1999) desenvolvem e testam um modelo estrutural de relacionamentos cujo objetivo é investigar a relação entre a interação, interdependência e a criação de valor nas relações de negócios em redes. Essas relações são conceituadas numa cadeia casual de conexão de negócios em redes por meio de um compromisso mútuo para a dependência mútua e a relação de criação de valor. Os resultados da cadeia causal investigada por Holm, Eriksson e Johanson (1999) demonstram que o desenvolvimento da relação tem um efeito forte na criação de seu valor. Esse valor criado é a diferença entre os benefícios percebidos pelos clientes e os custos desses benefícios apropriados pelos componentes (AFUAH, 2009). Mas esse valor é também a soma dos diferentes valores acrescentados, advindos de cada organização da rede. Quando se fala de valor, pode-se referir a recursos bem como a capacidades que as empresas disponibilizam para aumentar os ganhos da rede em que estão.

O mais importante no planejamento estratégico de qualquer empresa é identificar como ela pode agregar um maior valor ao seu produto, ou seja, onde pode adquirir vantagens competitivas. Para tratar dessa questão, Porter (1989) criou uma estrutura denominada cadeia de valor, que “é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. Apesar de as atividades de valor parecerem muitas vezes blocos independentes na construção da vantagem competitiva, elas não o são. Elas são interligadas por meio de elos, principalmente entre as atividades primárias e de

apoio. O valor nasce quando uma empresa cria vantagem competitiva para o seu comprador - reduz o custo ou eleva o desempenho. O valor criado para o comprador deve ser, contudo, percebido por ele para que seja recompensado com um preço-prêmio (PORTER, 1989).

No processo da cooperação, as empresas devem ter claro que os seus elos internos devem ser compartilhados com os demais componentes da aliança formada, inclusive proporcionando novos elos entre cadeias. As funções compartilhadas estão concentradas nas funções iniciais e finais da cadeia de valor, sendo que raramente se compartilha a função “operações”. Segundo Casarotto Filho e Pires (1999), as duas funções iniciais são vitais e estão dentro das atividades de apoio, centradas no desenvolvimento de tecnologia, que aumenta o valor do produto, aumenta a aquisição de matérias-primas, diminuindo o preço final do produto e contribuindo para aumentar o coeficiente valor/preço. Nesse ponto, a composição de redes cooperativas pode contribuir, porquanto fortalece as relações com fornecedores, reduz a necessidade de capital de giro e disponibiliza acesso à tecnologia e a intercâmbios com instituições ou empresas de pesquisa.

É em um cenário de hiperconcorrência que as empresas devem procurar desenvolver habilidades que criem vantagens competitivas sustentáveis e, por mais contraditório que isso possa ser, as organizações devem procurar a cooperação acima da competição. A busca pela cooperação envolvendo empresas concorrentes tende a ser favorável, visto que evita a hiperconcorrência, não deixando que crises provocadas pela competição por baixo custo ou guerras de preços impliquem um impacto negativo para toda a indústria. Dessa forma, não é que não ocorrerão mais conflitos, mas os conflitos ficam delimitados numa área e sob um acordo cooperativo. (MINTZBERG e QUINN, 2001). Esses autores defendem ainda que, em vez de competir cegamente, as empresas deveriam competir, cada vez mais, somente nessas áreas precisas nas quais tenham uma vantagem duradoura ou na qual a participação é necessária para preservar o poder do segmento, ou ainda para captar valor.

A busca por um posicionamento a qualquer custo, competindo de maneira voraz, leva todas as empresas da indústria a ficarem financeiramente exaustas, intelectualmente despreparadas e extremamente vulneráveis a ondas de inovação ou à entrada de novos competidores no mercado (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Se a estratégia horizontal for implícita – estratégia pela qual se procura ter parceiros ao longo de sua estrutura e de sua cadeia produtiva – haverá dificuldades para resistir às pressões e assim não se poderá otimizar o desempenho das unidades empresariais, principalmente as que possuem processo de decisão descentralizado. Observa-se também a raridade da ocorrência da estratégia horizontal. Sem uma estratégia explícita, as unidades empresariais poderão reduzir sua habilidade para explorar inter-relações em vez de a acentuarem, ou seja, as unidades empresariais podem valorizar as inter-relações de formas diferentes, suas estratégias podem divergir e enfraquecer as inter-relações, decisões estratégicas podem ser tomadas independentemente, corrompendo o posicionamento da empresa, podem ainda ser formadas alianças externas, criando competição dentro da rede de cooperação, além de outros problemas como a discriminação de concorrentes potenciais ou a não transferência de *know-how*. (PORTER, 1989). Para melhor formular uma estratégia horizontal, é preciso que a empresa identifique inter-relações entre “todos os concorrentes em múltiplos pontos em potencial e concorrentes buscando padrões diferentes de inter-relações” (PORTER, 1989, 343). As inter-relações podem ser sinais da possível presença de novos concorrentes, por outro lado, a identificação das inter-relações nos concorrentes pode auxiliar a empresa a identificar-se. Além do mais, a possibilidade de ganhos e até mesmo a necessidade de sobrevivência, por si só, já justificam que a organização busque inter-relações em detrimento do receio de ampliar seu leque de concorrentes.

Os concorrentes materializam um fator importante quando se estuda a cooperação, pelos motivos já citados anteriormente, e até mesmo porque a estratégia da organização deve basear-se em possíveis movimentos que seus concorrentes possam vir a fazer. Essa é uma constatação advinda da teoria do jogos, contribuição importante para o estudo das relações de cooperação.

A teoria dos jogos aparece em 1944, no livro *Theory of games and economic behavior*, de John Von Neumann e Oskar Morgenstern, embora Cournot e Edgeworth já tivessem apresentado anteriormente idéias que contribuíram para essa teoria (BINMORE, 1992). A teoria dos jogos vem sendo reconhecida nos últimos anos e utilizada como uma ferramenta para compreender a tomada de decisão dos agentes no mercado. Em 1994, o Prêmio Nobel de economia foi

destinado a três estudiosos da teoria dos jogos, John Nash, John Harsanyi e Reinhard Selten (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996). O matemático Von Neumann inspirou-se no jogo de pôquer para elaborar sua teoria. Nesse jogo, é necessário considerar o que o outro jogador está pensando e as possíveis jogadas que ele pode fazer. A tomada de decisão de um jogador é de extrema importância para a continuidade do jogo e irá influenciar a decisão de outro jogador. No meio econômico, essa teoria é utilizada para explicar a decisão dos agentes no mercado. Observa-se que a maximização do ganho das empresas depende não só de suas decisões, mas também das decisões de seus concorrentes, e que tais decisões estão relacionadas com as características do ambiente de mercado, como grau de competição, tecnologia utilizada, produtos transacionados, em outras palavras, os fatores influentes no mercado (POUNDSTONE, 1992). Pela análise do jogo conhecido como Dilema dos Prisioneiros, clássico da Teoria dos Jogos, é possível demonstrar que o ganho de um jogador depende, além de sua própria escolha, da decisão de outro jogador, e que tais decisões estão relacionadas com as hipóteses do jogo. Isso pode ser verificado quando é descrito o dilema dos prisioneiros:

“...dois prisioneiros foram acusados de terem cooperado entre si durante um crime praticado. Os cúmplices encontram-se aprisionados em celas diferentes, não podendo haver comunicação entre eles. Foi feita uma solicitação de confissão de crime a cada um deles individualmente. Se ambos os prisioneiros confessarem, cada um estará recebendo uma condenação de cinco anos de prisão. Se nenhum dos dois confessar, o julgamento do processo será dificultado, de tal forma que eles poderiam entrar com uma apelação recebendo uma condenação de dois anos. Por outro lado, se um dos prisioneiros confessar o crime mas o outro não, aquele que confessou será condenado apenas a um ano de prisão, enquanto o outro será condenado a dez anos de prisão. Se você fosse um destes prisioneiros, qual seria a sua opção – isto é, confessar ou não confessar? (PINDYCK e RUBINFELD, 1994, p.851).

Analisando as possíveis opções dos prisioneiros, conclui-se que, para ambos ganharem, ou seja, ficarem o menor tempo possível na prisão, a melhor opção é a de não confessar, ou seja, cooperar com o parceiro. Porém, para que esse seja o resultado do jogo, é necessário que ambos os jogadores decidam pela cooperação, pois ao contrário um pode ter a perda máxima, que é ficar dez anos na prisão, enquanto o outro jogador pode ter a perda mínima, que é ficar somente um ano. O resultado do jogo depende, então, da ação dos dois jogadores. O mesmo raciocínio

pode ser feito para analisar a tomada de decisão das empresas no mercado. Para isso, foi utilizado um exemplo de jogo desenvolvido por Zawislak (1996), a partir de Williamson (1987), que é o “Dilema da cooperação tecnológica”. Nesse jogo, os jogadores são duas empresas que desejam entrar em um mercado, mas, para realizar isso, torna-se necessário investir em capacidade tecnológica. Existem duas possíveis formas de entrar no mercado: cooperar com a outra empresa (outra jogadora) ou não cooperar, decidindo, então, realizar individualmente os investimentos tecnológicos.

Além da teoria dos jogos, há a teoria dos custos de transação, que complementa este estudo quando propõe que a cooperação, sob certas circunstâncias, aloca recursos mais eficientemente do que o mercado e a organização (KOGUT, 1988).

Assim, a cooperação está em conformidade como uma forma intermediária de relacionamento entre o mercado e a organização, o que, em algumas circunstâncias, corrige imperfeições do mercado e torna as organizações mais flexíveis e dinâmicas para enfrentar variações (WILLIAMSON, 1979, 1991).

O objetivo essencial da teoria dos custos de transação é estudar os fatores que determinam os limites da organização. Segundo essa teoria – que tem sua origem no famoso artigo de Coase (1937), sendo desenvolvida em profundidade após Williamson (1979, 1985) – a unidade básica das relações é a transação, definida como um acordo contratual entre duas partes que procuram ganhos em potencial, sempre que uma das partes faz um investimento cujo resultado depende do comportamento do outro.

Para Coase (1937), existem duas formas de organizar a atividade econômica: o mercado e a empresa. No mercado, movimentos de preços regulam a produção, que é coordenada por uma série das operações sob a forma de contratos. Já nas empresas, as transações são eliminadas, e no lugar do mercado regulador através de preço, surge a figura do empresário que gerencia a produção e determina o preço. É claro que o cenário citado acima diz respeito a um mercado perfeito ou à concorrência perfeita.

Devido à incerteza, à concentração excessiva, às barreiras à entrada, à mobilidade dos recursos, ao oportunismo, etc., fazer uso do mercado tem custos, custos esses denominados custos de transação.

Os custos de transação podem ser considerados *ex-ante* (pesquisa, negociação, elaboração e preparação dos contratos) e *ex-post* (administração, controle e acompanhamento de contratos) (WILLIAMSON, 1985).

Existe um custo para verificar qual é o preço relevante no mercado, ou seja, depois de resolvidos os atritos internos da organização, é necessário conseguir conviver com os movimentos de preços do mercado. Caso o preço do produto da organização seja mais elevado que o preço relevante no mercado, os custos de transação dessa firma são elevados, pois se torna complexa a realização de sua transação. Ao contrário, caso o preço do produto da organização seja semelhante ou menor que o preço estabelecido no mercado, os custos de transação dessa firma são poucos ou quase inexistentes (ZAWISLAK, 1996).

Portanto, conclui-se que as transações podem apresentar características distintas. Nas transações entre os agentes, que se caracterizam por ser descontínuas no tempo e impessoais, no sentido de ser indiferente para o comprador de que vendedor ele está adquirindo o produto e vice-versa, a possibilidade de existirem custos de transação relevantes é reduzida. Nesse caso, a estrutura de mercado é suficiente para garantir uma transação lucrativa para os agentes, não sendo necessário realizar a transação internamente na firma, ou seja, na hierarquia ou em alguma outra estrutura híbrida. Porém Williamson (1987) enfatiza que a realização de compra e venda no mercado pode gerar custos não desprezíveis. Exemplos de tais custos pode ser a oferta de um produto a um preço mais elevado do que o preço do mercado, o fornecimento de insumos e componentes que fogem dos padrões de qualidade, não entrega dos produtos nos prazos requeridos, entre outros (Pondé, 1998).

Em transações com essas características podem-se encontrar ativos específicos, ou seja, produtos com características particulares, em que uma interrupção na transação ocasiona uma perda no valor do produto. A especificidade de um ativo é definida por uma situação em que são realizados investimentos específicos em uma determinada transação e que serão parcial ou totalmente perdidos, caso não haja continuidade na transação (HIRATUKA, 1997). Esses ativos surgem por alguns fatores, tais como: aquisição de equipamentos especializados para produção de bens que atendem a requerimentos particulares; expansão da capacidade produtiva para atender a um conjunto de transações, implicando

ociosidade no caso de interrupção da transação; exigência de proximidade geográfica entre os agentes que transacionam; e, ainda, diferentes formas de aprendizado, fazendo com que relações específicas entre demandantes e ofertantes tenham maior eficiência do que relações com outros agentes fora da parceria (WILLIANSON, 1987).

Em situações como essas, as transações entre os agentes são mais intensas do que no caso de uma compra e venda sem a presença de ativos específicos. A realização de tais transações na estrutura de mercado (ou seja, sem cooperação) é incerta, pois os agentes são limitados na sua capacidade de absorver e analisar informações, não sendo possível prever e reduzir os custos do processo. Além disso, os agentes apresentam racionalidade limitada (SIMON, 1997) para a tomada de decisão e podem ter atitudes oportunistas visando a maiores ganhos individuais. Todo esse contexto exige esforços com o objetivo de reduzir os custos de transação. A estrutura de mercado não é suficiente para garantir transações satisfatórias, sendo necessário utilizar outra estrutura de gestão.

A estrutura de gestão oposta ao mercado (onde as ações são decididas externamente à organização) é a organização (onde as ações são decididas internamente). Nessa estrutura é possível diminuir os custos de transação, pois o controle das relações é maior, o que reduz as incertezas. Entretanto Willianson (1987) reconhece que tal estrutura também apresenta seus próprios custos, como o aumento da burocracia e a perda da capacidade de negociar preços, por exemplo. Assim, a redução dos custos de transação pela internalização das transações pode ocasionar outros custos que são os custos da hierarquia. Por isso, um meio termo entre o mercado e a hierarquia, as chamadas estruturas híbridas – parcerias, alianças, acordos entre empresas que mantêm certa dependência, mas possuem autonomia suficiente para realizarem a transação da melhor forma possível – evitam os custos de internalizar toda a transação e os riscos de realizá-la no mercado. Além disso, as estruturas das relações interorganizacionais, estabelecidas ao longo da cadeia produtiva, podem ser entendidas como formas de resolver o problema da organização e da coordenação das atividades, seguindo a lógica de minimizar os custos de transação.(HIRATUKA, 1997). Tais estruturas também apresentam seus custos decorrentes de planejar e de definir um contrato entre as partes. Isso é feito visando reduzir a possibilidade de atitudes oportunistas dos agentes nesse

processo, o que pode ocasionar problemas e interrupção na transação. Quando os custos do contrato apresentam-se relativamente menores do que os custos de transacionar no mercado, decide-se então pelo estabelecimento de estruturas híbridas. Dessa forma, pode-se resumir as transações sob três formas: mercado, hierarquia e estrutura híbrida. A escolha por uma dessas formas dependerá das características das transações (WILLIANSO, 1987).

As transações na esfera do mercado ocorrem quando não se trata de ativos específicos e, então, não são exigidas relações mais próximas entre os agentes envolvidos. Nessas transações, a tomada de decisão é pautada no preço (HIRATUKA, 1997). Os custos de transação, nesse caso, são reduzidos, não sendo necessário criar estruturas de governança alternativas.

As transações na organização são vantajosas quando os ativos são altamente específicos, exigindo transações garantidas, pois esses ativos perdem valor caso a transação seja malfeita ou interrompida. Assim, os custos de transação são elevados, exigindo a criação de uma estrutura específica para governar a transação e então reduzi-los.

As estruturas híbridas são um meio termo entre as duas primeiras, pois os custos de transação são elevados para realização de simples troca no mercado, porém menores do que os custos de internalizar esse processo, ou seja, realização da transação na firma. Criam-se, portanto, estruturas que garantem uma transação satisfatória, sem os custos da hierarquia. Assim, a decisão pela cooperação, ou seja, a realização de transações em conjunto com outros agentes, está relacionada com as características dos custos de transação.

Quando se vislumbram a teoria jogos e a teoria dos custos de transação, identifica-se, pelos conceitos utilizados, que a cooperação é uma forma ótima de relacionamento entre empresas e, além do mais, que é uma estratégia aparentemente ideal que as empresas deveriam adotar.

Existem várias circunstâncias em que a cooperação ou a competição são o modelo ideal de relacionamento para que as organizações possam alcançar ganhos, segundo pôde-se constatar com os autores citados anteriormente. Porém, vão existir outras situações em que será necessário que ocorra colaboração em alguns momentos e competição em outros. Dessa forma será necessário que se utilizem os conceitos de outro relacionamento em rede, a coopetição.

### 2.2.3 Os relacionamentos cooperativos

Aparentemente, relacionamentos colaborativos e competitivos se situam em extremos opostos dentro das relações e alinhamentos estratégicos, porém é possível considerar arranjos entre competição e colaboração e ainda destacar limitações e vantagens da utilização de um ou de outro, ou ainda combiná-los em alinhamento estratégicos. (GARCIA, VELASCO, 2002).

Como resultado de combinações de cooperação e de comportamento competitivo, é possível distinguir várias opções dentro de uma aliança estratégica (ABDALLAH, WADHWA 2009, *apud* LADO, BOYD E HANLON, 1997:120-124; BENGTSSON E KOCK, 2000:415-416): relacionamentos nos quais a cooperação é predominante, relacionamentos em que a competição predomina e aqueles em que existe a competição e a cooperação, na chamada coopetição.

O comportamento cooperativo representa uma situação em que, nas relações entre os parceiros, por mais que exista a concorrência entre eles, há a busca da cooperação mútua, do compartilhamento de benefícios pelo compartilhamento de recursos, habilidades e capacidades. Nesse caso, os objetivos comuns são mais importantes que o lucro máximo individualizado. Os parceiros contribuem para o valor total criado no relacionamento e estão satisfeitos com uma percentagem menor do lucro, preferindo manter a relação (BENGTSSON e KOCK, 2000). Isso não significa que os benefícios sejam iguais para cada parceiro, não obstante a síntese criativa de conhecimento em uma aliança gere um montante total que cria valor. Trata-se da vantagem colaborativa, que é gerada quando as empresas desenvolvem um comportamento que enfatiza altruísmo, confiança e reciprocidade (KANTER, 1994). A confiança pode gerar resultados de várias maneiras: reduz a incerteza e reduz os custos de transação, que de outra forma incorreriam na construção de mecanismos de proteção contra os riscos de oportunismo do parceiro. (LADO, BOYD E HANLON, 1997)

Uma igualdade de relacionamento pode ser explicada pelas condições estruturais relativamente a uma indústria que obriga as empresas a agirem em

relação à rivalidade entre si, tais como as condições sociais e de dependência. A dependência entre os concorrentes, devido a condições estruturais, pode, por sua vez, explicar por que concorrentes cooperam e competem simultaneamente, na chamada coopetição. Embora a concorrência seja tradicionalmente definida como o conflito que ocorre nas relações entre rivais, considerando o estudo das alianças estratégicas, amplia-se essa análise sobre a concorrência, observando-se que a colaboração entre os concorrentes pode ter muitas vantagens (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996). Além disso, a relação entre concorrência e cooperação – visando promover maior conhecimento e desenvolvimento, crescimento econômico e de mercado, incrementos tecnológicos e progressos – pode trazer mais benefícios do que qualquer competição ou cooperação em separado (LADO, BOYD e HANLON, 1997). Por um lado, a concorrência pode estimular a inovação dentro da empresa, o que contribui para aumentar o conhecimento, a técnica e o crescimento do mercado, assumindo que a propriedade intelectual é bem protegido (NORTH, 1990). Por outro lado, a cooperação entre empresas concorrentes pode estimular o progresso sócio-econômico, reforçando conhecimentos, aumento do volume e da qualidade dos bens e serviços, e expansão dos mercados (JORDE E TEECE, 1989). A colaboração competitiva também fornece uma maneira de aproximação entre os rivais para prever como eles se comportarão quando a aliança quebrar (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989). No que concerne a esse tipo de relação, ainda é possível obter outras vantagens gerais a partir de uma aliança estratégica (BENGTSSON e KOCK, 2000), a fim de se complementarem e se reforçarem mutuamente em diversos domínios, como a produção, a introdução de novos produtos, a entrada em novos mercados, a redução de custo e risco; a criação e transferência de tecnologia e de capacidades, etc. Esses argumentos demonstram que a coopetição ressalta os aspectos positivos e reforça a sua eficácia e os efeitos provindos da competição e da cooperação. As empresas que apresentem comportamento coopetitivo desenvolverão flexibilidade e uma impressionante variedade de opções estratégicas (LADO, BOYD e HANLON, 1997).

É importante reconhecer que existem problemas na implementação da coopetição como estratégia, por exemplo, uma organização pode deixar de alcançar melhor posição competitiva, quando o custo associado com o

desenvolvimento de relações de colaboração é mais elevado do que os benefícios futuros. Problemas também podem aparecer para as diferentes capacidades de absorção (COHEN E LEVINTHAL, 1990; HAMEL, 1991), por exemplo, quando se trata do acesso a mais recursos e do potencial de perda de informações proprietárias ou da criação de fortes concorrentes. De toda forma, há de se considerar que a coopetição tem um efeito positivo sobre a capacidade de inovar em maior medida do que as relações cooperativas ou competitivas individualizadas (GARCIA, VELASCO, 2002).

Padula e Dignino (2007) destacam o surgimento da coopetição como paradigma, ou paradigmas da competição e da colaboração. Os autores utilizam o termo paradigma, tomando o conceito de Kuhn (1962).

O comportamento competitivo, ou paradigma competitivo, segundo Padula, Dignino (2007), reflete uma orientação da organização para realizar lucros acima do normal e conquistar vantagens sobre as outras organizações, seja pelo desenvolvimento de estratégias que revelam um melhor ajuste com a estrutura da indústria, seja pela definição de estratégias que são dirigidas para manipular a estrutura e os parâmetros de uma indústria em seu próprio benefício (PORTER, 1980), seja pelo desenvolvimento velado de se copiarem competências de outras organizações (WERNELFELT, 1984; BARNEY, 1991; CONNER, 1991; PETERAF, 1993).

O paradigma da competição postula que essa estratégia aloca os recursos para as suas utilizações mais produtivas, promovendo eficiência econômica no plano individual. A principal implicação disso é que ocorre um jogo de soma zero, em que os ganhos revertem para as empresas que podem adquirir e utilizar recursos escassos mais eficientemente do que as outras empresas. Em outras palavras, o paradigma postula um processo competitivo em que duas ou mais organizações buscam algo que não pode ser de todos. Isso implica que as empresas detenham interesses divergentes que as levam a seguir um caminho de simplesmente obter resultados à custa de outras.

O paradigma cooperativo, visto como alternativa, surge na literatura no final da década de oitenta. De acordo com ele, o mundo empresarial é constituído por uma rede de relacionamentos desenvolvida e promovida por colaboração estratégica (CONTRACTOR e LORANGE, 1988). É dada ênfase à

interdependência colaborativa, baseando-se na consciência de que as organizações podem melhorar seu desempenho mediante a complementação de recursos, competências e capacidades. Em vez de buscar vantagens em relação a outras empresas, como postulado no paradigma competitivo, essas organizações procuram explorar os benefícios mútuos, promovendo interdependências positivas. A principal implicação do paradigma cooperativo é que, apesar de promoverem um jogo cujo resultado é de soma positiva, as empresas obtêm ganhos por meio da dependência que têm com outras organizações. Nesse caso, o desempenho de uma empresa está positivamente relacionado com o desempenho gerado por outras empresas. A ênfase nos benefícios mútuos é o ponto forte desse paradigma e leva as empresas a explorarem oportunidades para jogos de soma positiva. A percepção de cooperação não resulta somente nos benefícios econômicos, pois se acredita que ela promova um processo de troca social, compromisso, cooperação, confiança e sentimento de comunidade.

O surgimento da perspectiva coepetitiva – ainda continuando sob o prisma dos paradigmas, sugerido por Padula e Dagnino (2007) – acontece a partir do momento em que há um contexto de cooperação, porém com interesses convergentes nas estruturas de cada empresa, criando assim um *trade-off* entre competição e colaboração. Eles definem a coepetição como um jogo estrutural em que os atores interagem em bases parcialmente convergentes e com sobreposição de interesses. Existem alguns pressupostos para análise da coepetição, segundo Padula e Dagnino. Em primeiro lugar, as empresas têm autointeresse esclarecido, ou seja, é consciente a colaboração entre elas e cada qual crê que isso trará resultados para si própria também. Com efeito, as empresas controlam e avaliam a adequação do tempo, por meio de suas parcerias, para apoiar a sua própria estratégia global e de desempenho, visto que as empresas não relegam seus interesses privados em face dos interesses coletivos. Na verdade, o que ocorre é um alinhamento de interesses. Assim, a lógica da cooperação é encontrada na relação positiva entre interesses comuns o que acaba criando “dependência” por causa dessa relação.

O que geralmente ocorre é que, em determinados momentos, os interesses podem não ser tão comuns assim, ou seja, o que é melhor para uma empresa pode não ser necessariamente a solução que melhor atende a outra. Essa divergência

pode proporcionar uma tensão entre o relacionamento cooperativo. Justamente daí surge o *trade-off* entre competitivo e colaborativo, que é o cerne da natureza coepetitiva. Quando a coepetição é analisada sob esse prisma, nos arremete à questão da transitoriedade a que está sujeito o seu nascimento, e é este o ponto crucial desta dissertação, uma vez que a relação de coepetição encontrada entre as organizações estudadas possui um início em competição, caminha pela colaboração e, somente num determinado momento desemboca na coepetição

Uma linha de análise para os fatos relatados pode ser construída a partir do pressuposto de que a coepetição tem praticamente a mesma origem da colaboração, uma vez que ambas partem do princípio da busca de interesses comuns. Porém o problema é que nem sempre os ganhos comuns são proporcionais. Assim, tomando novamente Padula e Dignino, a coepetição seria composta em parte de colaboração, no que diz respeito à soma e à troca de interesses, porém, com o viés da competição, no que diz respeito ao jogo de soma diferente de zero. Isso não significa que alguma organização tem de perder para a outra ganhar, mas sim que ambas podem ganhar considerando um ambiente coepetitivo.

O que pode caracterizar o surgimento da coepetição pode ser o aumento da competição dentro das relações de colaboração, considerada a existência de um ambiente propício de relacionamento entre organizações, mas que não se sustenta devido ao jogo de soma zero. E essa relação, já existente contribui para que ocorra a competição, mas num jogo onde todos ganham. Em síntese, aumenta-se o volume total de ganhos para que o mesmo possa ser dividido, não necessariamente em partes iguais, mas simplesmente dividido.

Há uma questão importante a se considerar nessa divisão de ganhos nas relações de coepetição. Numa relação de competição, considerando um determinado mercado, os competidores concorrem para maximizar o valor investido por eles dentro desse mercado. O sucesso da organização depende não só da criação de novos produtos e/ou serviços, mas principalmente da geração de resultados proporcionais aos investimentos feitos, ou seja, na pura competição, as organizações são avaliadas pelo seu *market share*, ou seja, quem tem a maior fatia do mercado pode ser considerado como determinante de maior desempenho. Porém, num ambiente coepetitivo, a relação não ocorre exatamente dessa maneira,

segundo ABDALLAH e WADHWA, (2009). Esses autores defendem a idéia de que os ganhos numa relação de coopetição são proporcionais não só ao que é investido pelas organizações e o que é percebido pelos participantes da relação, mas são proporcionais ao que é investido diretamente para se competir, além do obtido com a colaboração, pois esse último pode proporcionar um aprendizado que trará um *know how* capaz de produzir ganhos maiores não somente durante a relação de coopetição, mas posteriormente, caso venha a estabelecer-se uma relação exclusivamente de competição. Essa é apenas uma consideração a respeito de uma das formas em que podem ocorrer ganhos na relação de coopetição, que justifica a citação de Brandenburger e Nalebuff (1996) de que essa relação prevalece sobre as outras em determinadas situações por ser caracterizada principalmente como uma relação de *ganha-ganha*.

Essas observações sobre a relação de *ganha-ganha* são importantes para fundamentar este trabalho, que tem como um de seus objetivos caracterizar as relações de coopetição.

Os autores citados contribuem para o entendimento sobre a parcela de contribuição e como essa parcela, que se pode chamar de investimento, poderá trazer resultados e ainda poderá ser uma ameaça, no que diz respeito à competição, como parte da coopetição.

Bengtsson e Kock (2000) argumentam, numa pesquisa, que uma única relação pode incluir cooperação e competição, ou seja, duas empresas podem competir e cooperar ao mesmo tempo. Esse inclusive é também aonde chegam as conclusões de Brandenburger e Nalebuff, que consideram a ocorrência da relação de coopetição se o seu produto tem valor maior quando está junto com o do seu concorrente do que quando está sozinho. Por exemplo, um fabricante de veículos e um banco podem ser vistos como concorrentes e complementadores que estabelecem uma relação cooperativa, quando um vende carros e o outro concede empréstimos para compra dos carros. Bengtsson e Kock (2000) definem os concorrentes como atores que produzem e comercializam os mesmos produtos. Segundo esses autores, os dois diferentes tipos de interação, competição e cooperação não são divididos entre as contrapartidas, mas entre as atividades.

A relação entre cooperação e concorrência pode ocorrer em diferentes performances, dependendo do grau de cooperação e do grau de concorrência. Por

um lado, pode-se ter uma relação entre os dois concorrentes que consiste meramente em cooperação, um tradicional relacionamento cooperativo. Por outro lado, pode-se ter um relacionamento entre dois concorrentes que consubstancia apenas uma relação concorrencial.

Bengtsson e Kock (2000), também estabelecem uma escala e uma classificação para as relações de coopetição, considerando o grau de cooperação e concorrência. Se a cooperação domina o relacionamento, ela materializa a característica mais intensa do relacionamento cooperativo: se há igualdade de relacionamentos, a cooperação e a competição são igualmente distribuídas; se há domínio da competição, as relações competitivas prevalecem sobre a cooperação.

As diversas análises sobre as possíveis origens, formações e classificações das relações cooperativas tornam perceptível que os autores sempre colocam a coopetição surgindo a partir de uma evolução da cooperação e da competição, e configurando um processo híbrido que, por isso mesmo, determina intensidades e características distintas, enfim, um processo único dentro de cada relação que ocorre.

É sob esse ângulo que este trabalho aborda a coopetição, onde discorre a princípio sobre os relacionamentos em rede, através de conceitos de vários autores, mas se pauta principalmente nos conceitos de Bengtsson e Kock (2000), e de Brandenburger e Nalebuff, que conforme supracitado, colocam como base a possibilidade da competição e colaboração simultânea destacando bem as figuras de concorrente e parceiros em situações bem distintas. O termo coopetição foi popularizado por Brandenburger e Nalebuff (1996). Os autores dizem também que para que um negócio tenha bom desempenho, não é necessário que o outro tenha desempenho ruim, ou seja, eliminado. Certamente, é necessário considerar os competidores, mas também os clientes, fornecedores e complementadores. Para Brandenburger e Nalebuff (1996), competidor é qualquer ator que faz o consumidor valorizar menos um produto. Complementador é qualquer ator que faça o consumidor valorizar mais um produto. Na teoria da coopetição, vários autores apresentam diversos modelos para sustentar a validade das ações cooperativas entre concorrentes como forma de competir, conforme já citado anteriormente. Brandenburger e Nalebuff (1996) propõem um modelo de coopetição baseados na capacidade de uma empresa formar redes de valor. O fundamento científico para o

seu raciocínio é a Teoria dos Jogos. Para os autores, coopetir seria buscar entender e identificar as interdependências dos fatores e jogadores a fim de mudar o jogo de forma a criar mais valor do que os concorrentes.

Tomando esse arcabouço de redes e relacionamentos de coopetição, se têm as organizações sob análise, uma vez que este estudo se propõe a analisar a companhia denominada TOTVS, composta de três empresas distintas, que atuam no mesmo nicho de mercado e possuem características muito semelhantes de estratégia de vendas de produtos e serviços. Antes de serem marcas de uma companhia, eram empresas concorrentes diretas, e agora, após o processo de aquisição, ainda continuam concorrentes, mas também complementadoras. Essa companhia vem fazendo algumas aquisições de empresas que atuam no mesmo nicho de mercado de softwares e de soluções para gestão empresarial. Como essas aquisições, em sua maioria, são de concorrentes, a TOTVS adota um modelo de não eliminar a marca da organização que está sendo adquirida, continuando a utilizá-la na comercialização dos produtos anteriores. Ressalte-se, porém, que é a maneira das organizações recém-adquiridas se relacionarem com as demais que determina a análise pautada na coopetição, pois essas organizações continuam de certa forma competindo, mas também colaborando entre si.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

As abordagens qualitativa e quantitativa são duas estratégias diferentes para tratar um problema de pesquisa. Esta pesquisa tem cunho qualitativo, o qual permite, de forma geral, descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender processos e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEH; TATIM, 2005). Além disso, a pesquisa qualitativa, segundo Moreira (2002), tem um foco na interpretação, pois o pesquisador qualitativo está interessado na compreensão que os próprios participantes têm da situação sob estudo; dá ênfase à subjetividade e à flexibilidade no processo da pesquisa.

Haguette (1995) destaca que o uso de métodos qualitativos é típico, visto que “fornece uma compreensão mais profunda de certos fenômenos sociais, dado o aspecto subjetivo da ação social e a incapacidade da estatística de dar conta dos fenômenos complexos e dos fenômenos únicos” (HAGUETTE, 1995, p.63).

Sampieri et al. (1994) sustentam que o estudo científico inicia-se com um tipo especial de classificação, tendo em vista dois fatores: o estado de conhecimento do tema sob investigação e o enfoque que o pesquisador pretende dar ao estudo. Os autores apresentam uma tipologia, delineando quatro classes de investigação: exploratória, descritiva, correlacional e explicativa. Afirmam que o desenho da pesquisa, a natureza dos dados coletados e o método de obtenção das informações guardam relação com o tipo de estudo a ser realizado. Tripodi et al. (1975) apontam que um estudo pode ser caracterizado como exploratório quando tem por objetivo oferecer um quadro de referência para futuras aplicações. Segundo os autores, os estudos exploratórios podem ser classificados em três tipos básicos: estudos que combinam características de exploração e descrição de um fenômeno; estudos que usam artifícios específicos para a coleta de dados na busca de idéias; e estudos que envolvem a manipulação de variáveis independentes na demonstração da viabilidade de técnicas. Diante do referencial acima, pode-se classificar a presente pesquisa como exploratória, porque tem como objetivo proporcionar maior

familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e gerar conhecimento sobre as temáticas de redes e cooperação.

Segundo Yin (2001), cada estratégia de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo de três condições: o tipo de questão da pesquisa (as questões “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “por que” podem ser utilizadas para estudo de caso descritivo, exploratório e explanatório); o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos (questões “como” e “porque” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos devem ser o foco quando há pouco ou nenhum controle do evento; e o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos).

Para Oliveira (1999), a abordagem qualitativa não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema, pois esse método não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Godoy (2005) diz que o método qualitativo é considerado mais adequado para a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, e tem a preocupação primordial de entendê-los em toda a sua profundidade - investigação essa a que a pesquisa se propõe.

Segundo Eisenhardt (1989), a pesquisa exploratória tem como objetivo ajudar a compreender o problema estudado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória visa, ainda, possibilitar a construção de hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que detêm informações sobre o problema estudado, decorrentes de experiências práticas nas áreas de diretoria, gerência e coordenação da organização; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, a forma de Pesquisa Bibliográfica ou Estudo de Caso. (GIL, 1991). Segundo Oliveira (1999), os estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para a elaboração de hipóteses.

Diante disso, no caso do presente trabalho, a escolha da abordagem qualitativa faz-se pertinente, haja vista que a investigação se desenvolverá em uma ótica predominantemente reflexiva e interpretativa, exigindo do pesquisador uma postura crítica na assimilação dos dados colhidos no questionário aplicado, objetivando-se essencialmente conhecer as percepções dos colaboradores da TOTVS sobre a complementariedade e a concorrência das empresas.

Yin (2001) destaca ainda que os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Para esse autor, o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. Por isso, usá-lo para fins de pesquisa é um esforço desafiador das ciências sociais.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001). Embora o estudo de caso conte com técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos e entrevista das pessoas neles envolvidas. O poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com ampla variedade de evidências.

O que mais contribui para a possibilidade de bons resultados do estudo de caso é a sua utilização *à posteriori*, pois, dependendo da forma com que foi feita a pesquisa, como foram coletados e interpretados os dados esse estudo poderá ser utilizado como referência para outros, em ambientes diferentes. É importante que o próprio estudo de caso já contemple as delimitações da pesquisa, até onde a mesma pode ser considerada como específica de uma determinada organização, ramo de negócio ou até mesmo mercado. Os estudos de casos devem também refletir o contexto no qual ocorrem e ser sensíveis à dimensão temporal através da qual os fatos transcorrem. Em resumo, o método de caso requer julgamento clínico competente sobre o que se observa e o que isto significa. Dessa forma, por ser qualitativo, o método de caso é concebido basicamente a partir da interpretação do pesquisador, sendo portanto necessária uma metodologia, para que não ocorra interpretação errônea dos atos e fatos ocorridos.

A afirmação de que os estudos de caso oferecem pouca base para generalização é, segundo Yin (2001), uma das facetas dos preconceitos que cercam essa estratégia de pesquisa.

O autor argumenta que, se não se pode generalizar a partir de um único caso, também não se pode generalizar com base em um único experimento. De fato, as generalizações são usualmente baseadas em um conjunto de experimentos,

replicando-se o mesmo esquema em diferentes condições. Para Yin (2001), o mesmo raciocínio pode ser usado para os estudos de casos múltiplos e, nesse sentido, a lógica que rege o desenho da pesquisa não é a da amostragem, mas a da replicação. Assim, cada caso deve ser selecionado de acordo com uma das seguintes previsões: ou se esperam encontrar resultados semelhantes nas diversas unidades investigadas (replicação propriamente dita) ou se esperam resultados diferentes em razão de fatores previamente antecipados pelo pesquisador (“replicação teórica”). Tal como os experimentos, os estudos de caso, portanto, não representam “amostra” cujos resultados seriam generalizáveis para uma população (generalização estatística), o pesquisador não procura casos representativos de uma população para a qual pretende generalizar os resultados, mas a partir de um conjunto particular de resultados, ele pode gerar proposições teóricas que seriam aplicáveis a outros contextos.

### **3.1. Amostragem e amostra**

O universo da pesquisa compreende uma amostra não-probabilística por acessibilidade que, segundo Martins (2003), consiste em escolher intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra. O investigador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião.

#### **3.1.1 Caracterização dos respondentes**

Foram entrevistados doze *participantes*, como são chamados os funcionários da TOTVS. Todos trabalham na companhia há mais de três anos. Além do mais, acompanharam de perto a primeira grande aquisição do Grupo TOTVS, que foi a da LogoCenter, e também a aquisição da RM Sistemas. Todos eles têm formação superior, alguns com pós-graduação inclusive. A seguir, na **Tabela 1**, estão os dados de cada respondente.

**TABELA 1**  
**Caracterização dos respondentes**

<b>Código</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo de companhia</b>	<b>Companhia de Origem</b>
<b>E1</b>	Diretor	15 anos	RM
<b>E2</b>	Diretor	20 anos	Microsiga
<b>E3</b>	Gerente	5 anos	LogoCenter
<b>E4</b>	Gerente	12 anos	RM
<b>E5</b>	Gerente	10 anos	Microsiga
<b>E6</b>	Gerente	14 anos	Microsiga
<b>E7</b>	Vendedor	5 anos	LogoCenter
<b>E8</b>	Coordenador de Projeto	7 anos	RM
<b>E9</b>	Coordenador de Projeto	6 anos	LogoCenter
<b>E10</b>	Coordenador de Projeto	3 anos	RM
<b>E11</b>	Consultor de Negócios	14 anos	Microsiga
<b>E12</b>	Analista de Negócios	5 anos	Microsiga

**Fonte : Dados da pesquisa.**

Para a escolha dos respondentes, foi adotado um critério que privilegiasse a participação daqueles empregados que pudessem relatar de forma mais precisa a situação que este estudo se propõe a analisar. Ou seja, foram selecionados aqueles empregados que tiveram seu cotidiano modificado devido às relações de colaboração e competição entre as empresas que fazem parte do grupo TOTVS, pois dessa forma poderia ser verificada a evolução desse processo, além dos impactos internos e externos.

A escolha dos respondentes tomou como base a estrutura organizacional atual da TOTVS, tendo sido observado em qual parte da estrutura o respondente estava antes e durante as aquisições, uma vez que essa condição poderia influir na sua interpretação sobre os fatos e até mesmo levá-lo a tomar um viés para uma das empresas, distorcendo os fatos. Outra questão que foi considerada na escolha dos respondentes consistiu na origem deles dentro do grupo, já que cada empresa que faz parte da TOTVS sofreu impactos de formas distintas com a aquisição. Por isso, as

perguntas que foram feitas nas entrevistas tiveram abordagens distintas dependendo dessa variável. Dessa forma, utilizou-se um questionário semi-estruturado, em que foi inserida uma subclassificação para facilitar a análise dos dados e das informações obtidas nas entrevistas. O questionário está descrito no Anexo A.

### **3.2. Caracterização da empresa pesquisada**

A Organização escolhida para análise atua há mais de 25 anos na atividade de desenvolvimento e comercialização de *softwares* de gestão empresarial integrada e na prestação de serviços relacionados, atendendo empresas de portes e segmentos diversos. Sob a estrutura de uma marca reconhecida, a TOTVS comercializa seus produtos BCS Sisjuri, First, Logix, EMS, Microsiga Protheus, RM Corpore e Vitrine, além de se configurar como um operador administrativo ao oferecer, aliados aos softwares, outros serviços de seu Modelo Expandido de Negócios.

Foi criada como um bureau, em 1969, por um dos atuais sócios, Ernesto Mário Haberkorn, com o intuito de prestar serviços na área de informática, sob o nome de SIGA, desenvolvendo um sistema para o gerenciamento empresarial centralizado, cujo principal objetivo era a automação de processos administrativos. Em 1983, com o surgimento dos microcomputadores, foi fundada a companhia, sob a denominação de Microsiga Software S.A., por iniciativa de Laércio Cosentino, atual Diretor-Presidente da companhia, com o objetivo de elaborar softwares para esses computadores pessoais. Posteriormente, passou a atuar no mercado de softwares de gestão empresarial. Em fevereiro de 2005, a companhia adquiriu a Logocenter.

Constituída em agosto de 2005, a TOTVS Consulting iniciou suas atividades no contexto do Modelo Ampliado de Negócios, atuando de forma sinérgica nas áreas de consultoria em gestão e de suporte nas soluções de tecnologia implantadas. Em 2006, a empresa abriu capital na Bolsa de Valores de São Paulo, no Novo Mercado (nível mais alto de Governança Corporativa), e adquiriu a RM Sistemas S.A.. Essa aquisição ratificou a liderança nacional da TOTVS em sistemas de gestão corporativos no mercado brasileiro.

No último trimestre de 2007, com capital próprio, a companhia fez duas novas aquisições – Midbyte e BCS – complementando seu portfólio de produtos voltados a pequenas e médias empresas e incrementando ainda mais a venda de ERP (Enterprise Resource Planning). Ainda em 2007, a TOTVS e a Quality constituíram uma *joint venture* - a TQTV D - para atuar no segmento de TV Digital.

Em agosto de 2008, a TOTVS se uniu com a Datasul e passou por um novo estágio de expansão. Hoje em dia, as operações apresentam diversas complementaridades e fortalecem o posicionamento da nova companhia. As soluções ofertadas também aumentaram, passando a ser possível combinar os ERPs com as soluções verticais trazidas por ambas as companhias. A empresa conta agora com 270 canais de distribuição e uma melhor estrutura para atender o mercado internacional, em especial a América Latina.

Atualmente, a TOTVS é a nona companhia de ERP no mundo, a segunda na América Latina e a líder no mercado brasileiro no fornecimento de soluções integradas, combinando a oferta de softwares de gestão com um modelo expandido de negócios, evoluindo seu *market share* de 16,2% em 2006 para 18% em 2007. Nesse mesmo mercado, a companhia registrou ganho de *market share* em todos os países onde houve medição de participação.

A principal estratégia da TOTVS é usar suas vantagens competitivas para crescer via consolidação do setor e expansão de seus canais de distribuição. A companhia também utiliza toda sua expertise no segmento de pequenas e médias empresas, para expandir sua base e crescer junto com seus clientes, que possuem taxa de crescimento de 3 a 4 vezes superior ao verificado nas grandes empresas. Para atingir esse objetivo, possui um importante leque de soluções e produtos diversos para cada subsegmento desse mercado.

A distribuição da TOTVS está pautada em um modelo híbrido que engloba canais próprios e canais de terceiros (franquias). Esse modelo, que conjuga o empreendedorismo e o conhecimento de franqueados, balanceia o risco por meio de canais próprios de distribuição, localizados principalmente em regiões metropolitanas com grande concentração de companhias. As franquias exercem papel importante na estratégia da TOTVS, tornando o canal de distribuição capitalizado e presente em praticamente todo o território nacional e cobrindo boa parte da América Latina.

A TOTVS, que tem presença direta em cinco países e produtos em vinte e dois países, planeja fortalecer os seus negócios já existentes na América Latina por meio do crescimento orgânico e da expansão da operação no México, na Argentina e nos demais países da América Latina, com a abertura de novas franquias e com novas aquisições.

No que tange à consolidação, a TOTVS possui algumas estratégias para expansão de suas atividades, com lucratividade e retorno financeiro, a saber: ampliação da liderança no segmento de empresas de médio e pequeno porte, tendo em vista a oportunidade de crescimento no segmento; atuação no segmento de empresas de grande porte como mercado complementar ao descrito acima, oferecendo módulos suplementares e soluções voltadas para essas empresas; ampliação das vendas pelo Modelo Expandido de Negócios, identificando necessidades adicionais de *software* para melhor administração das atividades dos seus clientes e oferecendo um número maior de produtos e serviços adicionais para a sua base de clientes; fortalecimento de seus negócios na América Latina, cujo mercado possui características muito semelhantes ao mercado brasileiro, como baixa taxa de penetração e grande número de empresas no segmento de médio e pequeno porte.

As principais vantagens competitivas da TOTVS para o sucesso da estratégia anterior são a liderança no mercado brasileiro e latino-americano de empresas de médio e pequeno porte, de acordo com o último dado anual publicado pelo IDC (International Data Corporation); o sistema de distribuição abrangente, balanceando franquias e unidades próprias, o que possibilita cobertura em todo o Brasil, nos principais países da América Latina e também na Europa; tecnologia proprietária e ampla variedade de produtos e soluções para as diversas necessidades na automação dos processos de gestão empresarial integrada, especialmente considerando que a TOTVS é a única companhia latino-americana que desenvolve e é titular de plataforma tecnológica própria para *softwares*, o que lhe possibilita alto grau de flexibilidade, interface e independência na escolha de plataforma, topologia, conexão e base de dados; base sólida e diversificada de clientes, com mais de 21 mil clientes ativos (com contratos de manutenção vigentes), distribuídos entre os mais diversos ramos de atuação econômica, não havendo forte predominância de nenhum setor em especial, tendo o portfólio de clientes da Datasul propiciado uma

diversificação ainda maior da base de clientes, por possuir atuação focada em segmentos industriais, de manufaturas e financeiro; histórico de rentabilidade e solidez financeira, o que dá mais segurança aos clientes que continuam a acreditar nos produtos e no futuro da empresa.

O Mercado Brasileiro de Software de Gestão Empresarial Integrada (ERP) foi impulsionado a partir da segunda metade da década 90, com a chegada das grandes empresas européias e americanas de *software* de gestão empresarial integrada que, por terem grandes contratos com corporações multinacionais, já possuíam nas filiais brasileiras um grande número de clientes.

A entrada de novas empresas internacionais no mercado teve efeito positivo de geração de demanda sobre o mercado de ERP local. Isso fez com que as empresas brasileiras percebessem as possibilidades de redução de custos e incremento de ganhos derivados da implementação de um sistema de gestão empresarial integrada, bem como de fazer frente à concorrência que também modernizava seus sistemas corporativos.

O mercado apresentou uma grande expansão no período de 1997 a 2001, incentivado também por investimentos em tecnologia da informação decorrentes do “bug do milênio” e da “bolha da Internet”. A partir de 2003, constatou-se a saturação do mercado de empresas de grande porte, uma vez que a maioria das grandes empresas já havia realizado investimentos em ERP e passou a perseguir o retorno de seus investimentos. Os segmentos promissores desse mercado no Brasil passaram a ser o de médio e pequeno porte, em que a maioria das empresas não havia ainda implantado nenhum sistema integrado de gestão.

De acordo com o Gartner Group, o mercado mundial de licença de *software* de gestão empresarial integrada superou a marca de US\$ 19,2 bilhões em 2007, esperando, com um crescimento anual de 7,6% até 2011, atingir US\$ 25,2 bilhões. O crescimento contínuo no mercado mundial de *software* de gestão empresarial integrada deve-se, em grande parte, à globalização e à conseqüente exigência para que os negócios busquem otimizar suas operações de maneira a atender às demandas cada vez maiores e mais complexas por parte de seus clientes, revendedores e outros parceiros comerciais. Ainda de acordo com o Gartner Group, o mercado de licença de *software* de gestão empresarial integrada na América Latina, incluindo ERP, CRM, BI e SCM, foi de US\$ 726,6 milhões, em 2007 (um

crescimento de 125% quando comparado com o tamanho de mercado medido em 2004), e deve crescer 8,1% a cada ano até 2011 (crescimento acima da média mundial), alcançando US\$ 988 milhões. A maior taxa de crescimento, se comparada ao mercado mundial, deve-se ao baixo índice de penetração apresentado pelos *softwares* de gestão empresarial integrada na região, aliado ao crescimento geral dos investimentos em soluções tecnológicas para automatizar e simplificar os processos empresariais não informatizados.

O faturamento do mercado brasileiro de tecnologia da informação em 2007 foi, em termos gerais, de R\$ 41,3 bilhões, segundo dados da e-consulting. O mercado de ERP no Brasil também vem crescendo em ritmo acelerado. O IDC mediu, em 2004, um mercado de US\$ 185,1 milhões, registrando US\$ 365,2 milhões em 2007. O instituto projeta que esse mercado chegue a US\$ 585,9 milhões em 2011, numa expansão anual de 12,5%. Os números mostram que o setor de *software* brasileiro cresceu num ritmo superior ao PIB e deverá continuar assim no longo prazo, observadas as previsões de crescimento esperadas para os próximos anos.

Para a TOTVS, 2008 foi um ano muito positivo, com forte aumento na Receita Líquida (+27,6%) e crescimento em todas as linhas de receitas, com destaque para a expansão de 36,8% na Taxa de Licenciamento, resultado do expressivo aumento de vendas na base de clientes antigos (+50%). Já nas vendas para clientes novos, o acréscimo foi de apenas 5% em 2008. Porém, essa dinâmica poderá ser importante para a empresa na crise, que já mostrou impacto sobre a companhia. No quarto trimestre de 2008, foi verificada queda de 14,5% nas vendas para novos clientes, ao passo que a comercialização na base cresceu 7,2%, o que garantiu expansão da receita total no trimestre em 6,8%, ante o 3T08.

As receitas da TOTVS se desdobram em três vertentes:

1) Licenças para uso do *software*, para clientes de dentro da base antiga e para novos clientes. Vale lembrar que metade das vendas de licenças é feita na base. Ao conquistar novos clientes, a empresa consegue expandir aceleradamente as vendas de novos produtos, ganhando confiança e maior proximidade do seu público alvo.

2) Adquirida a licença, contratação dos serviços de implantação e adequação do produto aos interesses da companhia. Esses serviços são temporários, variando

usualmente entre 3 e 9 meses, e são faturados conforme o tempo gasto no processo.

3) Serviço de manutenção, com cobrança de taxa mensal, que inclui *updates* upgrades dos *softwares*, ajuda ao usuários (help desk) a cada período de 18 a 24 meses. Segundo a empresa, quase a totalidade dos clientes adere a esse plano.

Na **Tabela 2**, a seguir apresentada, resumem-se as principais decisões e eventos que merecem destaque sobre a evolução da companhia, desde à origens da Microsiga até à TOTVS atual.

**TABELA 2**  
**Principais marcos históricos da TOTVS**

Ano	Histórico
1969	Ernesto Haberkorn cria um birô de serviços na área de informática: Siga – Sistemas Integrados de Gerência Automática.
1983	Ernesto Harberkorn e Laércio Cosentino fundam a Microsiga Software S.A.
1990	É aberta a primeira franquia Microsiga.
1993	Começa o trabalho de formação das alianças estratégicas.
1996	A Microsiga recebe o certificado ISO 9001; é a primeira empresa brasileira de software a obter tal certificação.
1997	É aberta a primeira unidade da empresa no exterior, a Microsiga Argentina.
1998	Começa a verticalização da empresa.
1999	É lançada a linguagem ADVPL Ocorre a entrada de um sócio estrangeiro, a Advent International Corporation, com 25% do capital social da Microsiga S.A.
2001	Todas as franquias da divisão Microsiga são certificadas nas normas ISO 9002. Primeira rede de franquias no Brasil a obter tal certificação.
2003	A Microsiga adquire ativos da empresa Sipros, no México É criada a Microsiga México.
2004	Amplia-se o modelo corporativo de vendas da Microsiga.
2005	A Microsiga compra a Logocenter e é criada a TOTVS. A empresa obtém a certificação CMMI, nível 2, nas divisões Microsiga e Logocenter, e lança a consultoria Totvs-BMI em um “Modelo Ampliado de Negócios”. Ocorre a recompra da participação da Advent em seu capital – a BNDESPAR entra como sócia.
2006	A TOTVS abre capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), no Novo Mercado (nível mais alto de governança corporativa). A TOTVS adquire a RM Sistemas
2007	Reestrutura-se a equipe de vendas em dois grupos: para novos clientes e para clientes que já fazem parte da carteira. A empresa adquire o capital integral da Totvs-BMI , formando a Totvs Consulting Aquisição de companhia de software voltado para o varejo Aquisição da BCS (de software voltado ao segmento jurídico) Formação de uma <i>joint venture</i> com a Quality na TQTVD para a produção do <i>middleware</i> (Camada de software que facilita o uso de ambientes ricos em tecnologia da informação. Concentra serviços como identificação, autenticação, autorização, diretórios, certificados digitais e outras ferramentas para segurança. (MACIEL, SEMIRAMES,2004)) da TV Digital. É criada a EuroTotvs, com base em Portugal.
2008	Ocorrem a unificação de canais e a criação do sistema de franquias TOTVS, assim como a unificação com a Datasul, multinacional brasileira que oferece soluções integradas ao ERP. É lançado o Totvs Up, novo processo de atendimento e relacionamento com clientes por meio de uma plataforma <i>web</i> com possibilidades de implementação remota.

Fonte: Adaptado de HSM Management (2009)

### 3.3. Instrumento de coleta dos dados

Para Yin (2001), a técnica de entrevista é uma das mais utilizadas em pesquisas em ciências sociais, sendo uma fonte básica de informações necessária ao estudo de caso. A pesquisa pode ser conduzida, ainda segundo Yin (2001), de forma espontânea, ou seja, mais aberta, ou de forma mais focalizada e mais estruturada, num período mais curto de tempo.

Gil (1999) cita como vantagens da técnica de entrevista a obtenção de diversos dados em profundidade. Como limitações, podem ser citadas: a falta de motivação do respondente; respostas falsas, conscientes ou inconscientes; influências exercidas por aspectos e opiniões pessoais na relação entre o entrevistador e o respondente. Afinal, segundo Martins (2003), a entrevista é um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o respondente. É um diálogo orientado que busca obter, por meio das questões apresentadas, informações e dados para a pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a entrevista semi-estruturada. Na **Tabela 3** destacam-se os objetivos específicos que as perguntas visavam atingir.

**TABELA 3**  
**Agrupamento do questionário para entrevistas**

<b>Código</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>O1</b>	Identificar e analisar os fatores que levaram as organizações da amostra a ingressarem em relacionamentos coopetitivos.
<b>O2</b>	Identificar, analisar e compreender os fatores críticos para o gerenciamento de relacionamentos coopetitivos .
<b>O3</b>	Analisar a relevância da coopetição do ponto de vista estratégico e a percepção sobre a perenidade desse relacionamento

**Fonte : Base de dados da pesquisa, 2008.**

A partir desses objetivos específicos é que as questões foram elaboradas e, posteriormente, foram feitas análises sobre as respostas.

### **3.4. Tratamento dos dados**

Vergara (2000) cita que o tratamento dos dados deve ser realizado de forma a codificar, estruturar e analisar as informações alcançadas e balizá-las perante fontes conceituais.

O processo de análise dos dados seguiu as características de análise para pesquisa qualitativa, que costuma ser direcionada, ao longo do seu desenvolvimento. Além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise de dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada. (GODOY, 1995)

Algumas destas características da pesquisa qualitativa se destacam: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; enfoque indutivo (GODOY, 1995). O desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador. Esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho se desenvolverá e à partir disso é que se obtêm os dados e informações de forma descritiva são feitos os paralelos e conexões com o conteúdo do referencial teórico utilizado no trabalho.

O roteiro da pesquisa realizada foi feito baseando num projeto de pesquisa patrocinado pelo CNPq e conduzido pelo professor Dr. Humberto Elias: *Competição e colaboração: um estudo dos relacionamentos na rede de valor de organizações em Minas Gerais*. Este estudo, apesar de não ser focado em empresas de tecnologia da informação, teve um foco muito grande no entendimento sobre a forma e evolução dos relacionamentos em rede.

As entrevistas ocorreram em sua maioria na sede da TOTVS em Belo Horizonte, num período de 4 meses de 2008. O entrevistador foi o próprio Marcus

Augusto, onde utilizou um gravador para todas elas e além disso foi feita a transcrição de cada entrevista para facilitar a sua análise.

À partir das entrevistas já transcritas, foi realizada uma classificação das mesmas baseando-se no roteiro previamente definido e buscando suas ligações e justificativas que corroborariam o referencial teórico.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1. Análise dos resultados das entrevistas

Nas entrevistas, ficou evidente que o processo de aquisição das empresas LogoCenter e RM Sistemas à TOTVS foi bem conturbado e problemático. Cada área destacou pontos positivos e negativos do processo, mas concordou, em sua totalidade, que era um processo pelo qual a empresa precisaria passar, com o principal argumento de que isso a tornaria mais competitiva. Ressaltam, no entanto, que a estratégia da TOTVS deveria ter sido outra, pois a empresa deveria ter sido mais transparente no que se refere ao processo de aquisição.

Eis as conclusões da pesquisa, relativamente a cada um dos objetivos:

***Objetivo 1: identificar e analisar os fatores que levaram as organizações da amostra a ingressarem em relacionamentos coopetitivos.***

Apoiado no contexto em que as empresas se encontravam - *cada qual com um determinado market shared e trabalhando para aumentar esta participação* – o objetivo maior, colocado por praticamente todos os respondentes, para que ocorresse o processo de aquisição, seria o do aumento do *market shared* da TOTVS. Pelo tamanho a que a organização havia chegado, já estava ficando árduo o crescimento vegetativo, que, dentre outros fatores, exige uma maior capilaridade e penetração geográfica, fator também que foi muito ressaltado pelos respondentes, uma vez que as empresas adquiridas possuíam canais de distribuição e atendimento em toda América Latina e parte da Europa. A TOTVS também possuía canais nessa mesma região, mas insuficientes para proporcionar o crescimento almejado. Com o crescimento oriundo das aquisições, a TOTVS poderia competir diretamente com as grandes companhias internacionais de *softwares* de gestão, como a SAP e Oracle, até mesmo porque se tornaria a maior da América Latina.

Um dos respondentes se posicionou da seguinte maneira:

A principal razão que causou o relacionamento seria ganhar corpo para poder competir não em pé de igualdade, mas com capacidade de sobrevivência no longo prazo com as organizações semelhantes de origem estrangeira, como SAP, como Oracle. (...) A gente percebia um movimento internacional de incorporação das empresas e uma forma de permanecer seria incorporar dentro do mercado nacional para ter massa muscular suficiente para encarar essas internacionais. (RESPONDENTE E10)

Um aspecto fortemente ressaltado pelos respondentes foi a complementaridade dos produtos das empresas adquiridas. Apesar de outrora concorrentes, cada uma possuía uma expertise de destaque em determinados campos de conhecimento, como, por exemplo, área educacional, controladoria, planejamento e controle de produção, gestão de pessoas, etc. Ou seja, determinado cliente escolhia uma empresa em detrimento de outra devido a uma particularidade no produto que o atendia, agora, este mesmo cliente escolheria a opção TOTVS, que passou a ter um maior portfólio de produtos, soluções e *prospects*. Obviamente ainda haveria outros concorrentes, porém, no nicho a que a TOTVS e suas empresas adquiridas pertenciam, poucos concorrentes de expressão atingiriam a base de clientes por elas alcançada. Isso significa que, mesmo provocando uma competição interna, em se tratando da relação com o mercado, a TOTVS se fortaleceu muito, no que se refere a portfólio, capilaridade e capacidade de investimento em tecnologia e inovação. Um respondente fez o seguinte comentário sobre o relacionamento entre as empresas:

Em primeiro lugar existe uma relação que está baseada na interação dos produtos, no caso da RM que era uma empresa menor, que concorria num segmento menor, mas que tinha alguns produtos verticais que poderiam integrar com produtos maiores, no caso das outras empresas. (...) Então uma das principais razões seria esta interatividade que poderia haver dentro do produto. A segunda razão, na minha visão, é a relação que poderia haver entre profissionais, já que em alguns momentos os sistemas destas organizações são sistemas semelhantes e fazem as mesmas funções. Eu elenco essas duas razões como as principais para essas interações de uma empresa com a outra. (RESPONDENTE E9)

Após a *IPO* em 2005, a TOTVS decidiu-se por várias ações para a consolidação de seu crescimento, porém, esse crescimento teria de ocorrer principalmente na ocupação da base de clientes que já possuíam alguma ferramenta de gestão, daí a estratégia da aquisição de empresas que eram concorrentes diretas

e que, mesmo após a aquisição, manteriam os produtos já instalados. Segundo os respondentes, um dos maiores ganhos das aquisições foi a forma com que a TOTVS conduziu e manteve sua base de clientes na mesma ferramenta, posteriormente às aquisições.

O modelo de gestão que a TOTVS adotou pós-aquisições tinha como intuito fortalecer sua marca, que até então era pouco conhecida no mercado, porém, não poderia deixar de aproveitar a força que possuíam as marcas das empresas adquiridas. Principalmente em mercados mais tradicionais e conservadores, como o de Minas Gerais, simplesmente acabar com a marca da RM Sistemas, empresa com mais de 20 anos de mercado, e colocar uma nova marca, pouco conhecida, talvez não ocasionasse tanto sucesso. Assim, quando a marca e os produtos da RM Sistemas foram mantidos e foi anunciado que *“tudo continuava como era antes”* (RESPONDENTE E5), que a empresa havia sido apenas adquirida por outra, mas que seria mantido o legado, o produto, o corpo de empregados que prestavam serviços e, ainda, que os investimentos em tecnologia e evolução poderiam até ser ampliados, devido à dimensão que a empresa tomara, isso causou certa tranquilidade e credibilidade entre os clientes e os próprios empregados da TOTVS.

Os comentários de dois respondentes deixam a questão do fortalecimento da marca bem evidente:

(...) Na minha opinião, principalmente o interesse de promover um crescimento da organização num espaço de tempo curto. A linha de crescimento vegetativo por si só não sustentaria a musculatura que a empresa precisaria ter para consolidar o processo de abertura de capital e posicionamento dentro do país. (RESPONDENTE E3)

Uma visão mais consolidada maior de mercado, um relacionamento com uma marca ainda que do mesmo grupo, mas concorrente, mais amistosa que anteriormente, traduzindo isso em termos locais, um espaço maior para o crescimento sem uma agressividade de concorrência, tão intensa como era antes.(...) (RESPONDENTE E3)

A TOTVS criou uma forma bem positiva de condução das aquisições, pois houve preocupação com os pilares de sustentação que fazem parte da cadeia de valor da companhia: o mercado, os clientes, os parceiros e os empregados. Quanto ao mercado, visto que a empresa já estava com suas ações na bolsa de valores, qualquer medida que a companhia necessitasse tomar ensejaria a análise do

impacto que isso poderia causar. Quanto aos clientes, fatores para a tranquilidade deles teriam de ser implementados, uma vez que muitos poderiam se sentir ameaçados ou até mesmo inseguros com a nova organização, e isso poderia fazer com que optassem por outra solução, diferente da TOTVS, ou até mesmo que paralisassem investimentos já previstos em novas soluções TOTVS ou em complementos a seu pacote vigente. Quanto aos parceiros, o cuidado deveria ser intensificado, uma vez que, na cadeia de valor, por serem mais frágeis e sensíveis a mudanças, poderiam procurar outras parcerias e não mais terem fidelização à TOTVS. Quanto aos empregados, deveriam ser enfocados principalmente os oriundos das empresas que estavam sendo adquiridas, pois a iminência de reduções de quadro, fusões de áreas e otimização de processos poderiam gerar saídas precipitadas e uma perda de produtividade devido à instabilidade emocional que tudo isso poderia causar. Sobre este ponto, alguns respondentes comentaram:

(...) como benefício, em princípio é ter uma estrutura maior e ter a possibilidade de oferecer para o mesmo cliente uma solução que ainda não existia na empresa anterior . Então fazer uma integração deste sistema de modo a difundir isso entre os clientes evitando a concorrência é um benefício que teve. (...)Um outro benefício é que os processos de gestão e os processos de desenvolvimento que são semelhantes e que interagem, nós poderíamos ter uma melhoria, principalmente utilizando consultoria que pudessem atender a parte de desenvolvimento de software , uma única consultoria, trazendo uma redução de custos. (RESPONDENTE E9)

(...) veio do marketing algumas ações estratégicas, como posicionamento de mercado, carteira estratégica de produtos, o que oferecer para este mercado. Isso veio de um ação comum. As ações estratégicas são a nossa missão, a nossa visão, ideologia os valores que seriam então compartilhados e colocados para o mercado o tranquilizando. (RESPONDENTE E2)

A estratégia que a TOTVS adotou foi simplesmente passar a mensagem de que *“nada mudou, tudo continua como estava antes, a companhia agora só se tornou mais forte e com resultados consolidados”*, palavras ditas pelo respondente E1, relatando uma das mensagens repetidas pela alta direção durante cada aquisição que a TOTVS fazia. Quando se analisa essa mensagem, num primeiro momento tem-se a impressão de que o processo de aquisição foi feito à revelia, apenas aproveitando uma oportunidade. Entretanto, pela análise das entrevistas, que dão uma visão longitudinal dos processos de aquisições, percebe-se que cada

comunicado, cada mensagem era transmitida ao mercado, aos clientes, aos parceiros e aos empregados no momento certo, de forma a não causar instabilidade em nenhum dos pilares que ajudam a sustentar a companhia.

De toda forma, ainda assim se percebeu que as medidas que a TOTVS tomou seguiam uma estratégia de consolidação e aproximação cada vez maior com as empresas adquiridas, a começar pela formação de comitês para discussão da estratégia de longo prazo da organização, quando alguns objetivos eram transferidos da companhia adquirida para a TOTVS como um todo, num processo de *benchmarking*. Essa foi uma ação fundamental para conseguir a tranquilidade necessária, pois era a evidência de que muito do que havia de bom em cada companhia adquirida seria mantido pela TOTVS, e assim, as contribuições para que isso ocorresse, se tornaram mais contundentes. Esse modelo de comitês, fóruns de discussão, *benchmarking*, passou a ser multiplicado por várias áreas da organização, com os mais diversos objetivos e participações de vários níveis hierárquicos. Mesmo com a consolidação de algumas áreas e com a ocorrência de algumas demissões, já estava arraigado nas pessoas que era um processo necessário e que estavam construindo uma organização melhor e maior. Um respondente falou o seguinte sobre isso:

(...) a empresa começou fazendo um direcionamento onde que cada empresa vai atuar, LogoCenter, Microsiga ou RM, em empresas distintas, para cada empresa houve um direcionamento, e operacionalmente, porque a TOTVS falou : "Olha, alguns processos serão unificados, algumas áreas serão unificadas", foram duas coisas: Uma no processo de unificação de área que mexia operacionalmente e a outra um processo de conhecimento, que citei anteriormente, que mexeu operacionalmente, porque a TOTVS deu um direcionamento. (...) (RESPONDENTE E4)

***Objetivo 2 - identificar, analisar e compreender os fatores críticos para o gerenciamento de relacionamentos cooperativos.***

A primeira posição da TOTVS, a cada aquisição feita, era no sentido de mostrá-la como movimento de consolidação da empresa, como uma solução natural de gestão na América Latina. Essa mensagem era traduzida pelos principais integrantes de sua cadeia de valor, de modo a tê-los como participantes ativos do

movimento de crescimento da empresa, cada um com seus interesses: para os acionistas, ter participação em uma companhia cada vez maior vislumbra possibilidade de maior rentabilidade e posicionamento mundial; para os clientes, ter um fornecedor dessa dimensão significava credibilidade, investimentos em tecnologia e inovação, e uma garantia de respeito ao legado; para os empregados, seria uma grande oportunidade profissional, com possibilidade de crescimento, consolidação de carreira e busca de novos desafios. Este foi o cenário que a TOTVS criou, para que todos os envolvidos com a companhia, de alguma forma, colaborassem no seu processo de consolidação como grande empresa.

Não obstante, quando se tem oportunidade de verificar o que acontecia no cotidiano do momento das mudanças, percebe-se que o processo foi bem complexo para ser multiplicado, compreendido e aplicado na prática, e isso parte de uma questão aparentemente simples, mas que foi um dos pontos que os respondentes mais ressaltaram como problemáticos: o processo de comunicação para que o bom relacionamento entre as antigas empresas, agora produtos ou marcas da TOTVS, ocorresse.

Havia uma mensagem que partia da cúpula da companhia e que deveria ser multiplicada para as demais áreas de forma a promover o relacionamento competitivo e/ou colaborativo, de acordo com o processo que estava ocorrendo. Porém, não havia instrumentos efetivos para que isso fosse transmitido para todos. Apesar de ocorrer um desdobramento das informações advindas da cúpula, apenas a verbalização das idéias não era suficiente, pois eram necessários procedimentos padronizados para que as áreas soubessem exatamente o que deveria ser feito, nas centenas de processos operacionais e de gestão que pautavam o cotidiano da empresa. Isso ocasionou divergência de condução da estratégia, o que criou vários conflitos internos, dúvidas, desconfianças sobre o futuro da companhia, enfim, alguns momentos de instabilidade dentro da corporação. Esse fato ficou evidente nas pesquisas, pois alguns respondentes destacaram que a comunicação e o entendimento foram razoáveis, mas outros não, como se pode perceber a seguir:

A comunicação na TOTVS sempre se dá em todos os níveis, por exemplo, a cada ano após estas aquisições, e mesmo antes dela, agente tinha pelo menos uma reunião anual em que o presidente participava e dava o direcionamento para o próximo ano e para os próximos 5 anos. Isso continuou acontecendo depois que as marcas de alguma maneira se

juntaram. Mas não ficava somente no presidente, cada um dos vice-presidentes davam a sua mensagem para as suas respectivas equipes e para seus canais. Então eu posso dizer que comunicação se dava no nível da alta gerência, da média gerência e também dos níveis operacionais, os canais de comunicação, seja o RH, seja o marketing que acabou ficando comum, também se encarregavam de passar esta mensagem e da mesma forma a alta gerência, presidente, vice-presidentes, e diretores. (RESPONDENTE E2)

Por outro lado, a companhia tinha ciência de que, na velocidade com que as aquisições aconteciam e pela dinâmica de uma empresa de tecnologia como a TOTVS, não haveria tempo hábil para descrever todos os procedimentos de todas as áreas, ou seja, não haveria como criar um manual de conduta pós-aquisição. Tornou-se necessário contar com as lideranças para que a mensagem chegasse às gerências, coordenações e operações, de forma que todos pudessem participar e contribuir com os objetivos maiores da organização. E isso realmente aconteceu, pois se todos os respondentes identificam, cada um com sua visão, a existência de um período de turbulência, é uníssono entre eles que, passada essa fase conturbada, foi ficando mais evidente como deveria ser o relacionamento entre as antigas empresas e agora marcas e produtos, e qual deveria ser a postura de cada um.

É preciso salientar, ainda, que um processo de aquisição determina naturalmente um choque cultural, não apaziguado por procedimentos ou normas, mas sim por um processo de catequização e instrução, ou até mesmo por medidas mais rígidas como algumas mudanças de área ou demissões.

Esse processo a TOTVS conduziu de forma bem transparente, segundo os respondentes, pois as mudanças mais rígidas, mesmo que criassem um abalo num primeiro momento, logo eram amenizadas por ações que correspondiam e justificam o porquê daquela medida. O problema é que nem sempre isso acontecia num tempo razoável, o que, mais uma vez, causou desconforto e insegurança. De qualquer maneira, importa destacar que a companhia utilizou os mais diversos instrumentos para motivar o entendimento sobre a forma como deveria ser o relacionamento na empresa, por meio de comunicação descentralizada, a partir de diretivas disseminadas pela cúpula da TOTVS.

A compreensão de alguns respondentes sobre a evolução do processo ficou evidente, apesar dos problemas quanto à comunicação, conforme se pode perceber

nestes comentários:

(...) apesar de hoje nós trabalharmos numa mesma holding, nós temos estratégias individualizadas, então isso é prejudicial, porque a holding não mantém um padrão do que vai ser a execução daquela estratégia concebida. Mas num futuro acredito a ser unificado, que facilitará as ações. (RESPONDENTE E5)

Tem uma coisa engraçada que é o seguinte: Elas eram empresas concorrentes, grandes concorrentes, e nós brincávamos dizendo que elas se transformaram em meia-irmã, porque foi uma coisa meio forçada, não foi uma coisa natural, ou seja, entenderam, mas funcionários que viviam brigando no mercado tiveram que reaprender, principalmente na área comercial, que falavam do concorrente, e este concorrente agora é irmão, e assim tiveram que mudar o discurso. Pra mim o maior ganho foi as pessoas trabalharem de forma diferente, foi o maior sofrimento e o maior ganho. Quando as pessoas passaram por este processo de mudança foi um sofrimento, mas profissionalmente foi um ganho. (RESPONDENTE E4)

Quando se busca analisar como os clientes percebiam esse relacionamento competitivo e colaborativo, observa-se que a confusão entre eles era maior ainda. A impressão passada era de que estaria sendo formado um verdadeiro cartel, que os clientes ficariam sem outras opções no mercado. Mas, posteriormente, a companhia teve uma ação mais contundente, com campanhas de marketing, eventos e visitas aos clientes, para explicar o processo que estava ocorrendo e para demonstrar que, na verdade os clientes passariam a ter um leque de opções maior, a partir de um mesmo fornecedor, proporcionando-lhes uma solução mais completa para os problemas que se referiam à gestão, não tendo sido eliminadas outras opções no mercado para competir com a TOTVS.

Aparentemente, essa estratégia vinha atingindo seus objetivos, até o momento em que se alcançou a área comercial e a área técnica. Isso porque, quando o processo de aquisição envolvia áreas tidas como corporativas, não havia competição entre as mesmas. Talvez houvesse risco de problemas nas áreas de marketing, mas, como não eram áreas tão desenvolvidas no que se refere à competição externa, no mercado, a consolidação ocorreu mais facilmente. Todavia, quando começaram as discussões sobre o processo de comercialização em conjunto de plataformas de produto distintas, realmente se constatou pelas entrevistas que a organização não conseguia transmitir e consolidar sua determinação de como isso deveria ocorrer. Não ficava claro para os empregados

como deveriam comercializar os produtos concorrendo entre si, já que agora pertenciam à mesma empresa. Uma primeira diretiva de que continuariam competindo da mesma forma, inicialmente funcionou, mas começou a ocorrer um problema com os executivos de vendas (vendedores), que procuravam um mesmo cliente em potencial para oferecer produtos distintos, mas da mesma companhia, e o cliente colocava para eles que compraria o melhor produto, no menor preço, já que estava conversando com pessoas diferentes da mesma empresa. Nesse momento, a TOTVS fez uma modificação na forma de comercialização, decidindo que não haveria mais executivos de venda exclusivos para um determinado produto, mas cada executivo teria uma carteira de produtos para oferecer aos clientes, e até mesmo fazer vendas de mais de um produto a um mesmo cliente, proporcionando uma complementaridade entre estes produtos. Essa medida foi considerada uma verdadeira revolução dentro da TOTVS, uma vez que não envolveu simplesmente o fato de aumentar o portfólio de um vendedor (o que num primeiro momento parece ser o que todo vendedor deseja: -“ter mais produtos para vender” -), mas havia todo um aspecto cultural de apego à marca, e, além do mais, os vendedores estavam acostumados a criticar o concorrente que agora fazia parte de sua carteira. Além disso, o conhecimento e a aprendizagem sobre o novo produto teriam de ser absorvidos antes que fossem para o mercado oferecer as novas soluções.

Na área técnica - que, na TOTVS, se divide, de forma mais abrangente, em tecnologia e inteligência de produto, implantação de sistemas e serviços de SLA - ocorreram problemas parecidos com os da área comercial, porém com fatores de complicação, pois, não se tratava apenas de disponibilizar uma carteira de produtos em vez de concorrer com outros, até porque, o envolvimento da área técnica, em linhas gerais, se dá quando já houve a decisão pelo produto que irá ser utilizado. As questões basicamente se centravam no seguinte: Como ficariam os investimentos em tecnologia e a evolução de cada produto? Como seriam repassados para a área comercial os benefícios de um produto em detrimento dos outros? E, ainda, como ocorreria a complementação entre os produtos, sendo que até nos pontos de complementação antes havia a concorrência? Essas questões não tinham uma resposta pronta, segundo os respondentes, mas, ao longo do tempo, foram sendo definidas formas de trabalho que promoveram uma otimização dos processos e uma tendência à complementação entre os produtos. Mas, como se pode verificar, a

discussão passou a ter cunho comercial também, pois foram definidos grupos ou áreas de atuação para cada pacote de soluções, ou seja, no que se referia a soluções para o ramo varejista, adotou-se um produto, para o ramo de indústria, adotou-se outro produto, para o setor automobilístico, outro produto, e, além disso, mesmo após a definição de qual produto atenderia determinado ramo, poderia ser utilizado parte de outro produto para complementar o escolhido, pois parte de um produto não escolhido poderia apresentar alguma expertise específica que complementaria o produto principal. Todas essas definições foram fundamentais para a área técnica, principalmente no que concerne à tecnologia e à inteligência de produto, bem como para o direcionamento dos investimentos para cada produto, de acordo com o mercado a que cada qual se destinaria. Esses conflitos ficaram muito claros nas entrevistas, como se pode ver a seguir:

(...) principalmente o conflito cultural, que gerou muitos sofrimentos na época. Por não haver uma complementaridade real, ou seja, os produtos eram substitutos, isso causou muita confusão. A preocupação com a retenção de talentos foi aquém do necessário. (RESPONDENTE E1)

(...) a estranheza de num determinado dia você é concorrente, inimigo e no outro você tinha que cruzar com uma pessoa que passou a ser seu colega, ou até mesmo seu superior, ou colega de outra tarefa. Essa nova cultura num primeiro momento é difícil de absorver o pessoal ainda sente resistência, ainda está amarrado às antigas camisas. Há pouco tempo nos éramos lutadores por uma mesma fatia de mercado, e passamos agora a ser colaboradores nessa nova missão. Essa nova forma de trabalho no início é um pouco complicada de se absorver. (RESPONDENTE E11)

Diferença de processos principalmente, os processos de venda (...) os produtos que envolviam uma marca e outra eram diferentes. O processo de implantação, a forma de abordagem, o levantamento, a própria postura do profissional técnico de uma empresa e outra eram diferentes. A Microsiga tinha uma filosofia de abonar horas que não valia, os projetos tinham um volume de horas menor, já a Logocenter quando foi incorporada a política era diferente, a RM era diferente também. A RM não tinha o foco em venda de serviço, somente de licenças de uso, por exemplo. Cada uma tinha o seu processo e realmente unificar isso é complicado. (RESPONDENTE E6)

Ela, TOTVS, vem tentando comunicar para as pessoas, mas elas têm muito medo de perder o trabalho, medo da mudança, esse é o principal ponto, o mais difícil é isso. Mostrar para as pessoas o que vai ser feito, o que não vai. Eu acho que este é um ponto que precisa ser melhorado. (RESPONDENTE E4)

**Objetivo 3: analisar a relevância da coopetição do ponto de vista**

### ***estratégico e a percepção sobre a perenidade desse relacionamento***

Talvez a coopetição, em sua essência, tenha ocorrido no início de cada uma das aquisições da TOTVS e tenha sido um discurso forte da companhia, de que ela funcionaria dessa forma. Não que esse conceito fosse colocado nesses termos, mas pelo que os respondentes relataram, percebe-se que a questão de competir e se complementar colaborando, foi realmente o mote adotado pela companhia no início do relacionamento entre pós-aquisições. A justificativa mais plausível que se encontra para a utilização desse conceito se pauta principalmente na mensagem que a TOTVS quis passar para toda a cadeia - acionistas, clientes, empregados e parceiros, além do mercado - de que as coisas não mudariam muito, e que o que viesse a mudar seria para melhor. O ambiente competitivo existente entre as organizações permaneceria. Dessa forma, os acionistas continuariam a ter bons resultados; os clientes poderiam escolher entre um produto e outro e contar com um portfólio de opções, mantendo um fornecedor único para diversas soluções; os empregados continuariam a ter seu trabalho e os parceiros continuariam com suas parcerias. Ou seja, num momento de mudanças, tranquilizaram e deram sinais concretos de que o cenário não sofreria mutações bruscas, numa mensagem importante para que o processo de aquisição pudesse se consolidar.

A TOTVS, ao longo de cada aquisição, adotando uma relação de coopetitiva, ia promovendo junções de áreas de maneira *top-down*, ou seja, áreas afins entre as companhias que possuíam duas diretorias se tornavam uma só, e um diretor passava a cooperar com ele mesmo. Essa foi uma forma que a organização encontrou para iniciar o processo de aumento da colaboração e complemento para tornar a marca TOTVS mais forte no mercado, contando com as marcas de cada companhia adquirida para alcançar este objetivo. Tanto isso é verdade que, segundo os respondentes, cada companhia adquirida, que num primeiro momento continuava sendo tratada pelo mercado e pelos clientes como uma “empresa do grupo”, passou a ser considerada como uma das “marcas das TOTVS” e, posteriormente, um “produto da TOTVS”, ou seja, a estratégia de cooperar já não se mostrava tão contundente, mas a força que cada companhia possuía, em se tratando de marca, continua latente no mercado, porém, agora como produto. Observando as colocações dos respondentes percebe-se isso:

(...) uma visão mais consolidada maior de mercado, um relacionamento com uma marca ainda que do mesmo grupo, mas concorrente, mais amistosa que anteriormente, traduzindo isso em termos locais, um espaço maior para o crescimento sem uma agressividade de concorrência, tão intensa como era antes. (RESPONDENTE E3)

Mesmo tendo a estratégia, você percebe que no fundo era uma grande aposta, ou seja, vai se sobressair as marcas que melhor se adaptar a este novo mercado, isso quer dizer que foi ofertado para as marcas um novo mercado quem estivesse a maior aderência ao mercado e a esse novos aspectos, é que vai se sobressair. (RESPONDENTE E8)

Como a minha organização era vista como uma empresa independente, você pensava somente no que se referia a seu processo, agora tudo que é feito, se analisa a conjuntura de uma empresa. Agora a estratégia e demais ações é pensado para as empresas do grupo. Antes tínhamos o poder de definir, atualmente não, precisamos de um consenso entre as demais marcas, ou seja, essa liberdade para ações específicas, hoje não existe mais. Este num primeiro momento é um fator que limita, mas se você for pensar a longo prazo, numa estratégia maior não prejudica, pois estamos vislumbrando um horizonte mais amplo. (RESPONDENTE E8)

Foi perceptível pelas respostas que não era possível que o modelo de coopetição permanecesse como forma de atuação da TOTVS, pois muitos problemas começaram a surgir, muitos enfrentamentos, divergências de conceitos e de formas de trabalho. Nessa seara, a companhia poderia até perder uma concorrência externa para outro concorrente, mesmo atuando com várias marcas. Porém, um ponto positivo que foi percebido também é que, em algumas soluções das diversas marcas, se ocorresse uma sinergia entre elas (colaboração), isso as faria mais fortes do que se permanecessem simplesmente competindo entre si e ganhando um determinado cliente para uma determinada solução. E isso ocorreu quando as áreas de inteligência de produto e de tecnologia começaram a trabalhar juntas em prol de uma solução mais completa para o cliente, alinhando-se depois à área comercial, que também possuía a idéia da segmentação do mercado, sendo que tal segmentação poderia ocorrer por produto e seus complementadores.

Isso remete à idéia de que o que seria mais latente na continuidade do relacionamento entre as antes companhias, agora marcas, seria a colaboração e a complementação entre si. O que demonstrou que o relacionamento entre as marcas foi fundamental para a estratégia de crescimento que a TOTVS planejou, pois a sinergia é talvez a palavra que se enquadra melhor ao que ocorreu no

relacionamento, visto que a colaboração fez com que as qualidades e expertises de cada marca e produto tornassem os produtos e a marca TOTVS mais fortes, mesmo com divergência iniciais ocorrendo. E isso não se estendeu apenas ao portfólio de soluções da organização, mas a toda a sua estrutura, que inicialmente se preparou para um trabalho de competição e colaboração, mas passou para um cenário de complementação e sinergia. Na entrevistas podem-se identificar vários questionamentos sobre a perenidade da coopetição:

No início a estratégia em termos de atuação no mercado era uma atuação indistinta, a proposta é que houvesse concorrência selvagem em todos os mercados, e isso é um contra-senso, não faz sentido eu ser dono de uma empresa, ou três empresas e admitir que elas briguem entre si pelo mesmo mercado. Isso ficou logo claro com a definição deste novo modelo, em que as marcas tem canais de desenvolvimento individualizado, que eu acho também que é um modelo temporário. Eu acredito que agente deve ir para outro modelo de empresa única com produto único, passando por empresa única com produtos diversos, antes de chegar neste modelo. (RESPONDENTE E2)

(...) desde que as empresas estejam atuando em nichos de mercados diferentes, ou seja, se eu tenho 3 marcas cada uma com um nicho de mercado específico, eu acho que pode haver colaboração e talvez menos competição por cada um ter um nicho de mercado específico. No caso de empresas da holding TOTVS eu acho difícil, porque embora alguns tenham uma orientação para um mercado específico, a maior parte do negócio é bastante idêntica. Eu acho complexo você uma relação de colaboração e competição ao mesmo tempo. (RESPONDENTE E9)

Acredito que este modelo que a TOTVS adotou logo na aquisição da RM, que inclusive dizia ser o modelo AMBEV de gestão de empresas, é um modelo transitório. A tendência é haver uma segmentação de acordo com expertises de cada marca, no que chamamos de verticais, porém, todas sob um mesmo BackOffice, que seria o mais forte de todas que assumiria esta posição. Desta forma haveria apenas a complementação destas marcas/produtos e não concorrência. (RESPONDENTE E1)

## 5. CONCLUSÕES

A aplicação dos conceitos de redes contribui significativamente para o entendimento do movimento de fortalecimento das organizações, porquanto os relacionamentos intra e extras organizacionais tornam-se cada vez mais uma alternativa viável. Há ainda, uma larga utilização dos conceitos de rede, e esta utilização revela dimensões que estariam associadas aos padrões organizativos emergentes na atualidade. O crescente recurso à interação em rede surge como uma estratégia para enfrentar um ambiente de turbulências e incertezas, caracterizado ainda pela forte competitividade e por crises e movimentos de reestruturação das organizações.

O presente estudo buscou compilar as contribuições de diferentes autores, de modo a conduzir a evidências teóricas capazes de dar suporte à compreensão das configurações de redes interorganizacionais. Resumidamente, as principais evidências identificadas foram as seguintes:

a) as redes interorganizacionais são estudadas por diferentes correntes paradigmáticas (positivistas e não positivistas) e perspectivas teóricas (economia industrial, estratégia, dependência de recursos, marxistas e críticas, institucional, redes sociais, custos de transação, teoria dos jogos e comportamento organizacional), permitindo assim, uma ampla compreensão do fenômeno das redes;

b) as redes interorganizacionais são formadas a partir de pressões contingenciais (necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade, legitimidade, flexibilidade e competitividade) e feitas possíveis pela existência de fatores que a viabilizam (conectividade, coerência e infra-estrutura);

c) as redes interorganizacionais apresentam atributos estratégicos (fluidez, economias relacionais, aprendizagem, economias de escala, acesso a recursos tangíveis, acesso a recursos intangíveis, redução dos custos de transação e credibilidade organizacional) que potencializam a performance das empresas em ambientes competitivos.

Em face do objetivo central de identificar os enfoques e as teorias de base sobre a temática da competição e da cooperação organizacional, acredita-se que este trabalho tenha colaborado no sentido de mostrar, dentro do arcabouço dos conceitos de relacionamentos em rede, quais são as principais contribuições da cooperação e da competição como estratégia, fornecendo uma visão ampla das principais questões que envolvem a formação e o desempenho dos diferentes arranjos cooperativos e competitivos interorganizacionais.

Este estudo se propôs a demonstrar como os relacionamentos em rede, mais especificamente como a coopetição pode ser um conceito eficiente para o processo de consolidação das relações de empresas concorrentes, numa relação de competição e colaboração. No momento em que o referencial se apóia no sentido de pontuar as vantagens e problemas tanto da competição quanto da colaboração e sugere o modelo da coopetição, cria-se uma plataforma de sustentação para os questionamentos colocados inicialmente sobre esses relacionamentos, e assim, proporciona-se a identificação das respostas às lacunas existentes na competição e na colaboração, que são supridas com a coopetição.

De todo o processo de aquisição das diversas empresas que compõem a TOTVS, este trabalho destacou aquelas contextualizadas pelo arcabouço teórico, deixando claro que são relacionamentos em rede que podem proporcionar a perenidade das organizações sob diversos aspectos, tais como econômicos, financeiros, tecnológicos. Analisando o mercado, havia um cenário de transição em que as empresas do setor se encontravam, pois, após a abertura de capital, seriam necessárias algumas ações de cunho estratégico a fim de proporcionar o crescimento da então Microsiga.

Este estudo discorreu sobre tipos de relacionamentos em rede, iniciando pela competição, destacando que uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais (BARBOSA, 1999), ou ainda, segundo Lewin, Long e Carrol (1999), enfatizando que competir implica dois movimentos, um que permite a exploração de novas possibilidades, e outro que traz vantagens e/ou ganhos para a organização. Toda essa demonstração teórica trouxe os fundamentos do que acontecia na prática: a competição entre as várias empresas do grupo TOTVS, ainda a serem adquiridas. Todas buscavam seu espaço

e competiam a fim de ampliarem seus ganhos, sua penetração no mercado, aumentar capilaridade, ou seja, a competição ocorrendo em sua essência. Isso posto, partiu-se para a compreensão de outro relacionamento em rede, a cooperação, ressaltando que o valor acrescentado a uma empresa pode consubstanciar não apenas recursos, mas também capacidades disponibilizadas para aumentar os ganhos da rede em que estão. O mais importante no planejamento estratégico de qualquer empresa é identificar onde ela pode agregar um maior valor ao seu produto, ou seja, onde pode adquirir vantagens competitivas (AFUAH, 2009). Ainda sobre cooperação, segundo Casarotto Filho e Pires (1999), a composição de redes cooperativas pode contribuir, na medida em que fortalece as relações com fornecedores, reduz a necessidade de capital de giro e disponibiliza acesso à tecnologia e a intercâmbios com instituições ou empresas de pesquisas. Nesse ponto, o estudo contribui para o entendimento quanto aos interesses da TOTVS em formar uma rede colaborativa de várias empresas que antes eram concorrentes e que passariam a colaborar, e até mesmo a se complementar, tomando o conceito de rede de valor de Brandenburger e Nalebuff (1996).

Mas ainda era necessário mais algum aspecto científico para contribuir com o entendimento sobre o que ocorria nos processos de aquisição que a TOTVS engendrava, no que se refere a relacionamentos entre as empresas adquiridas, uma vez que o que já havia sido dito a respeito da competição e da colaboração era suficiente para explicar tais relacionamentos somente até determinado ponto. Ou seja, antes das aquisições, o ambiente competitivo poderia ser explicado com os conceitos de competição; já em alguns momentos durante a consolidação, poderiam ser utilizados os conceitos de cooperação. Não obstante, como pôde ser identificado nas entrevistas, não era somente competição ou somente colaboração que a TOTVS estava propondo, mas sim os dois simultaneamente.

Partindo desse entendimento é que o trabalho se propôs a discorrer sobre a coopetição, que, como tão bem colocado por Bengtsson e Kock (2000), representa uma situação em que, nas relações entre os parceiros, por mais que exista a concorrência entre eles, há a busca da cooperação mútua, o compartilhamento de benefícios por meio do compartilhamento de recursos, habilidades e capacidades. Nesse caso, os objetivos comuns são mais importantes que o lucro máximo individualizado. Os parceiros contribuem para o valor total criado no relacionamento,

e eles estão satisfeitos com uma percentagem menor do que o lucro em detrimento a manter a relação. Essa é a coopetição, e tipo de relacionamento em rede que a TOTVS discursava em campanhas de marketing externo e até mesmo no *endo-marketing*, para demonstrar que suas empresas, após a aquisição, se tornariam marcas e/ou produtos, competindo e cooperando simultaneamente.

Quando foram realizadas as entrevistas, pôde-se constatar como essa estratégia foi recebida internamente e externamente, pelo mercado.

Identificou-se, num primeiro momento, que, logo após cada aquisição, a TOTVS anunciava que a empresa que estava sendo adquirida pelo grupo teria apenas algumas áreas consolidadas com ela, TOTVS, mas que continuaria concorrendo com suas soluções de *software* e passaria a complementar e a colaborar em outros aspectos, principalmente no que se referia à inteligência de produto. Mas, com o passar do tempo, observavam-se movimentos de consolidação de outros departamentos, como comercial, SLA e serviços. Era um movimento sutil, pelo qual a companhia procurava mesclar funcionários da organização de origem, no caso a Microsiga, com funcionários das organizações adquiridas, inclusive em cargos estratégicos e de cúpula.

Um fator muito importante e que talvez tenha evidenciado que a organização não perpetuaria um modelo de coopetição, foi quando a TOTVS segmentou os seus produtos de acordo com nichos de mercado e potencial do cliente, entre outras classificações, determinando que cada solução das antigas empresas tornaria-se um produto com o nome da própria empresa e teria segmentos distintos. O mais interessante - e o que contribui para corroborar esta constatação da não perpetuação do modelo de coopetição - é que essa estratégia foi adotada tanto na aquisição da LogoCenter quanto da RM Sistemas, e já havia um movimento parecido quando da aquisição da DataSul, também adquirida pela TOTVS em 2008.

Dessa forma ficou evidenciado - pelo menos em se tratando das três principais aquisições ocorridas com a TOTVS ao longo de sua história - que os relacionamentos coopetitivos foram utilizados para proporcionar a consolidação das aquisições, uma vez que assim se mantinham todas as empresas motivadas a buscarem resultados e até mesmo a continuarem a competição que existia anteriormente, e ainda a obterem informações complementações dos seus antigos concorrentes. Tanto isso é verdade que se pode observar, após cada aquisição, que

os resultados, já citados da TOTVS, não foram simplesmente somados, mas cada aquisição proporcionou uma sinergia, em que a soma absoluta dos resultados das organizações, antes separadas, era menor, do que depois da aquisição.

Assim, pelo referencial utilizado no trabalho, foi possível perceber que a interação entre atores e organizações como rede parece funcionar como uma tentativa de ampliar o leque dos parceiros, em quantidade e diversidade, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns. Significa, portanto, um rompimento com os princípios-chave das instituições burocráticas, com a preservação da heterogeneidade entre os parceiros e a busca da flexibilidade de funcionamento, privilegiando as relações de cooperação, sem contudo eliminar os conflitos e a competição, pelo menos num período de transição e de consolidação da organização pós-aquisições.

Este trabalho foi conduzido de forma a perpassar por diversos autores dentro do contexto dos relacionamentos em rede, demonstrando sua interpretação e conclusões sobre como ocorrem os relacionamentos competitivos e cooperativos, suas críticas, restrições enfim, e à partir destes autores buscou-se a sua contribuição para o entendimento sobre o que ocorreu na TOTVS. É claro, que alguns autores são considerados pilares do trabalho, como Håkansson (1987), Brandenburger e Nalebuff (1996), Padula e Dagnino (2005), etc. Porém, uma das maiores contribuições se refere à forma com que foram colocados os relacionamentos em rede, na visão destes diversos autores e o caso da TOTVS. À partir deste trabalho é possível um aprofundamento sobre os conceitos de redes tomando-se qualquer um dos autores utilizados e ainda poderá ser tomada a própria TOTVS buscando um maior entendimento dos relacionamentos intra-organizacionais ou mesmo, buscar outra organização e compará-la com a TOTVS, num possível movimento de competição e cooperação

Já sobre outras formas de continuidade do estudo, fica o questionamento quanto à possibilidade de retorno aos antigos padrões da organização, nos quais a concentração e a centralização são as características básicas, após a ampliação do nível de conhecimento. Assim, a firma hierarquizada voltaria a desempenhar o papel central, à semelhança do ocorrido com as indústrias química, petroquímica e automobilística ao longo do século passado. Essa é a afirmação colocada por Freeman (1991), que este estudo deixa em aberto para o futuro.

## REFERÊNCIAS

ABDALLAH, F., WADHWA, A. **Collaborating with your rivals: identifying sources of coopetitive performance.** Copenhagen Business School. Solbjerg Plads 3. DK2000 Frederiksberg DENMARK, 2009

ACHROL, R.; SCHEER, K.; STERN, L. W. **Designing successful transorganizational marketing alliances.** Marketing Science Institute Working Paper n. 90118. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1990.

ADNETT, Nick; DAVIES, Peter, **Schooling reforms in England: from quasi-markets to co-opetition?** Education policy, v. 18, No. 4, p.393–406, July 2003.

AFUAH, A. . **Co-opetition and Game Theory. Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage,** Routledge, USA, 2009

ALBERT, S. **E-commerce Revitalizes Co-opetition.** Computerworld. v. 33 (15): p. 36. 1999.

ALDRICH, H. **Organizations & environments.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

AMIN, S. G.; HAGEN, A. F.; STERRETT, C. R. **Cooperating to achieve competitive advantage in a global economy,** SAM Advanced management journal, v.60(4): p 37-51. 1995.

ASTLEY, G.W., 1984, **Toward an Appreciation of Collective Strategy,** *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 526-535.

AZEVEDO, Guilherme; CARVALHO, Henrique F.; SILVA, Jorge F. A Teoria dos Jogos na Estratégia de Negócios: uma Contribuição Relevante?. In: **Iberoamerican Academy of Management** - 1<sup>st</sup> International Conference. Madri, 1999.

BAGSHAW, M.; BAGSHAW, C. **Co-opetition applied to training - A case study.** Industrial and commercial training. v. 33 (5): p. 175–177. 2001

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, Edição Especial, 2004.

BARANSON, J. **Form alliances now or forfeit future.** Research and development, p.15-16. 1989

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições, 70; 1977.

BARNEY, J.B. **Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework.** *Academy of Management Review* 11 (4): 791–800, 1986.

BARNEY, J.B., 1991, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,** *Journal of Management*, March, pp. 99–120.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L da. **Competitividade: uma abordagem em termos de cadeias produtivas.** In: V Encontro Internacional de Agropolos (CD-ROM), FESURV. Anais. Rio Verde-GO, 2003.

BAUER, MW. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão.** In. Bauer NM, Gaskell G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual** prático. 3<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes; p. 189-217; 2002.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. **Coopetition in business networks - To cooperate and compete simultaneously.** Industrial marketing management v.29 (5): p.411–426. 2000

BENGTSSON, M.; KOCK, S. **Tension in co-opetition.** Paper presented at the Academy of marketing science annual conference, Washington, DC, May p.28–31. 2003

BESANKO, David; DRANOVE; David, SHANLEY; Mark, SCHAEFER, Scott. **A economia da estratégia:** 3. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2006.

BINMORE, Ken. **Fun and games: a text on game theory.** Ann Arbor: DC Heath and company, 1992.

BONEL, Elena; ROCCO, Elena. **Coopeting to survive; surviving coopetition.** Int. Studies of Mgt. & Org., v. 37, no. 2, p. 70–96. 2007.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. **Co-Opetição: 1. um conjunto revolucionário que combina competição com cooperação, 2. a estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

BRANDENBURGER, Adam. M. **Porter's added value: High indeed!** Academy of management executive, v.16, n.2, p.58-60. 2002.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. **The right game: use game theory to shape strategy.** Harvard business review. p. 55-71. August 1995.

BRANDENBURGER, Adam M.; STUART, Harborne W. JR. **Journal of economics & management strategy,** v. 5, n. 1, p. 5-24. 1996.

BRASS, D. J., LABIANCA, G., GRAY, B., **A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment,** Organization Science, 11: 235-257, 2000.

BROWNING, L. D.; BEYER, J. M.; SHETLER, J. C. **Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry.** Academy of Management Journal, v. 38, n. 1, p. 113-151, 1995.

BURNS, Tom, STALKER, G. M. **The Management of Innovation**, Oxford: Oxford University. *Organization Studies*.1996.

BURT, Ronald. S. **Structural holes: The social structure of competition.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

BURT, Ronald. S. **The network structure of social capital.** Research in organizational behavior, V.22, 2000.

BURT, Ronald. S. **The contingent value of social capital.** Administrative Science Quarterly, Vol. 42, 1997.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório.** In: ENANPAD, 24, 2000. Florianopolis. Anais. Florianopolis: ANPAD, 2000.

CAPLOW, T., **Principles of Organization.** American Sociological Review, Vol. 30, No. 4 (Aug., 1965), pp. 607-608

CARNEIRO, P. P., **Cooperativismo: o princípio e a força existencial – social do trabalho.** Belo Horizonte: Fundec, 1981.

CASAROTTO, Nelson F.; PIRES LUIS H., **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local** São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CHAN, P. S.; WONG, A. **Global strategic alliances and organizational learning**, Leadership & organization development journal, v.15 (4): p. 31-36. 1994.

CHILD, John, **Organizational Learning**. The Oxford Handbook of Strategy Oxford: Oxford University Press.437-465, 2003.

COASE, R. H. The **Nature of the Firm**. *Economica* n. 4, november, 1937.

COHEN, W. M. ;LEVINTHAL, D. A. **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation**. Administrative science quarterly 35(1): 128-152, 1991.

COLEMAN, J. **Foundations of social theory**. Cambridge: The Belknap Press, 1990.

CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. **Cooperative strategies in international business**. Boston (MA): Lexington Books, 1988.

CORREIA, Vanderli Prieto. CARVALHO, Marly Monteiro. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico**. 30º. Encontro da ANPAD, Bahia, 2006.

DEISER, Roland. **Post-acquisition: a process of strategic and organizational learning**. London: the Macmillian press ltd, 1994. p. 359-390.

DIEH, Astor A.; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS QUARTO TRIMESTRE DE 2006. Disponível em: [http://www.acionista.com.br/home/totvs/resultados\\_4T06.pdf](http://www.acionista.com.br/home/totvs/resultados_4T06.pdf). Acesso em: 10/08/2009.

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.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. São Paulo: Qualitymark, 2000.

DOWLING, M.J.; ROERING, W.D.; CARLLIN, B.A.; WISNIESKI, J. **Multifaceted relationships under coopetition—Description and theory**. *Journal of Management Inquiry*. v. 5 (2): p. 155–167. 1996.

DRUCKER, Peter. **The theory of the business**. *Harvard business review*. p. 95-104. September 1994.

EBERS, Mark. **The formation of inter-organizational networks**. Edited by Mark Ebers Oxford University Press, Oxford; New York: 1997

EBERS, M.; JARILLO, J.C. **The construction, forms, and consequences of industry networks**. *International Studies of Management and Organization*, v. 8, p. 3-21, Winter, 1998.

EIKEBROKK, T.R.; OLSEN, D.H. **Co-opetition and e-business success in SMEs: An empirical investigation of European SMEs**. *System sciences*, 2005. HICSS apos; 05. Proceedings of the 38th annual Hawaii international conference on volume, Issue, p 162a - 162a. 2005

ENSENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research**. *Academy of management review*, vol. 14, n. 4, p. 532-550. 1989.

ESCRIBA-Esteve, A.; URRRA-Urbieta, J.A. **An analysis of co-operative agreements from a knowledge-based perspective: An integrative conceptual framework**. *Journal of knowledge management*, v. 6 (4) – p. 330- 347. 2002.

ESTY, D.C.; GERADIN, D. **Regulatory co-opetition**. *Journal of international economic law*. .v 3 (2): p. 235–256. 2000.

ERNST, D., **Inter-firm Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control**, CA: University of California, 1994

FAHEY, Liam; RANDALL, R. M. **Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios**. New York: John Willey & Sons, Inc., p. 22-38, 1999.

FEHR, E.; FISCHBACHER, U. **Why social preferences matter - The impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives**. *Economic Journal*. v. 112 (478): p. 1–33. 2002

FERREIRA, Aurélio Buarque De Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2<sup>a</sup>. ed. - Rio de Janeiro: Nova Fronteira 1986.

FGV: TOTVS É LÍDER BRASILEIRA EM ERP. Disponível em: <http://www.baguete.com.br/noticiasDetalhes.php?id=17536>. Acesso em: 01/09/2009.

FREEMAN, C. **Networks of innovators: a synthesis of research issues**. *Research Policy*, n. 20, 1991.

FRIEDRICHS GRANGSJO, Y. **Destination networking - co-opetition in peripheral surroundings**. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. v.33 (5): p. 427–448. 2003.

FREYTAG, Per Vagn; RITTER, Thomas. **Dynamics of relationships and networks—creation, maintenance and destruction as managerial challenges**. *Industrial marketing management*, v.34, 644–647, 2005

GARCIA, C.Q.; VELASCO, C.A.B. **Co-opetition and Performance—Evidence from European Biotechnology Industry**. Paper presented at the second European academy of management annual conference, Stockholm, May 9–11. 2002.

GARRAFFO, F. **Types of coopetition to manage emerging technologies**. In: II Annual Conference of Euram on: “Innovative Research Management”. Track:

“Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm: may 9-11, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o cenário de negócios**; 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. *Gestão.Org.* v.3, n.1, p.85-94. Abril 2005.

**Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2 Mar./Abr. 1995a, p. 57-63

GRANOVETTER, M., 1973, 'The Strength of Weak Ties. A Network Theory Revisited', *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 3, pp. 3—30.

GRIESINGER, D.W. **The Human Side of Economic Organization**. *Academy of Management Review*. v.15 (3): p. 478—499.1990.

GULATI, R. **Alliances and networks**. *Strategic management journal*, vol. 19, p 23-35, 1995.

GULATI, R., Nohria, N.; ZAHEER, A. **Strategic Networks**. *Strategic Management Journal* v.21 (3): p. 203—215. 2000

HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, Jos, **The effect of strategic technology alliances on company performance**, *Strategic Management Journal*, vol. 15, nr. 4, pp. 291-311, 1994

HAGUETTE, M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1995.

HAKÄN SON, H., **Industrial Technological Development: A Network Approach**, London: Routledge, 1987

HÅKANSSON, H., SNEHOTA, I., **Developing Relationships in Business Networks**, Routledge, London, 1995.

HALL, R. H., **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; DOZ, Y.L., PRAHALAD, C.K. **Collaborate with your competitors-and win**. Harvard Business Review, 67(1): 133-139, 1989.

HAN, P. E. (1983). **The informal organization you've got to live with**. Supervisory Management, 28(10), 25-28.

HASPESLAGH, P.C; JEMINSON, D.B. **Managing acquisitions: creating value through corporate renewal**, New York. The free press. (p.18-78), 1994.

HAX, A C., MAJLUF, N. S., **The Strategy Concepts and Process: A Pragmatic Approach**. New Jersey, USA, Prentice-Hall, 1996

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

HENDERSON, B.D. **The anatomy of competition**. Journal of Marketing. v.47 (2): p. 7-11.1983

HERMIDA, J. S.; SERRA, R.; KASTIKA, E. **Administración y Estrategia: Teoría y Práctica**. Bueno Aires: Ediciones Macchi, 1992.

HIRATUKA, Célio. **Estruturas de coordenação e relações interfirmas: Uma interpretação a partir da teoria dos custos de transação e da teoria neo-**

**schumpeteriana.** *Economia e Empresa*. São Paulo, v.4, n.1, p.17-32, janeiro-março, 1997.

HOFFMANN, Valimir Emil, MOLINA-MORALES, F. X., MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. **Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação.** In. ANPAD, 2004. Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.

HOLD, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J., **Creating value through mutual commitment to business network relationships.** *Strategic management journal*, Chichester, v. 20, n. 5, p 467, may 1999.

HOLM, Blankenburg, ERIKSSON, D., Johanson, K, J. **Creating value through mutual commitment to business network relationships,** *Strategic Management Journal*, 20: 467-486. 1999.

INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OPERACIONAIS PRO FORMA TOTVS 2005 (TRIMESTRES). Disponível em:  
[http://www.acionista.com.br/home/totvs/040906\\_informacoes\\_financeiras.pdf](http://www.acionista.com.br/home/totvs/040906_informacoes_financeiras.pdf).  
Acesso em: 01/09/2009.

JAIN, M. **SOC success needs coopetition.** *Electronic business* v.25 (7): p.28. 1999.

JARILLO, J.C. **Strategical networks: creating the borderless organization.** Butterworth & Heinemann. Oxford,1993.

JOHNSON, G., SCHOLES, K., **Explorating Corporate Strategy: Texts and Cases.** New York, USA. Prentice-Hall, 1989.

JORDE, J.M., TEECE, D.J. **Competition and cooperation: striking the right balance.** *California Management Review*, 31(3): 25-37, 1989.

KALE, P.; SINGH, H. ; PERLMUTTER, H. **Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital.** *Strategic Management Journal*, 21(3): 217-238, 1990.

KANUNGO, R.N.; CONGER, J.A. **Promoting Altruism as a Corporate Goal.** *Academy of Management Executive*. v. 7 (3): p. 37–48. 1993. “

KANTER, R.M., **Collaborative advantage.** *Harvard Business Review*, 72(4): 96-108, 1994.

KAPLINSKY, Raphael; MORRIS, Mike. **A handbook for value chain research.** Brighton, Ottawa, international development research centre.

KESSLER, A.J. **Friendly warfare.** *Forbes* -March 9: p. 214.1998.

KHANNA, T. **The scope of alliance”** *Organization Science* v.9 (3): p. 340–355. 1998.

KHANNA, T., GULATI, R.; NOHRIA, N. **The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope.** *Strategic Management Journal* v.19 (3): p. 193–210. 1998.

KLEIN, B.; CROWFORD, R.; ALCHIAN, A. **vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process.** *Journal of Law and Economics*, v.21, p. 297-326, 1978.

KOGUT, B., **Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives.** *Strategic Management Journal*, 9(4):319-332. 1988

KRACKHARDT, David, HANSON, Jeffrey R. **Informal networks: The company behind the chart.** *Harvard Business Review*, 71(4), 104-111, 1993

KUHN, T. S., **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

L.A.'S NEWSPAPER .**Coopetition - worth a try elsewhere.**" Editor & Publisher v. 131 p.22: 1998.

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

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W., "Differentiation and Integration in Complex Organizations" In **Administrative Science Quarterly**, 12: 1-47, 1967.

LECHNER, Christian; DOWLING, Michael. **Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms**. *Entrepreneurship & regional development*, 2003, v. 15, p.1–26

LETOURNEAU, Barbara. **Co-opetition: An alternative to competition**. *Journal of healthcare management*. V.49:3, p. 147-149, march 2004.

LETOURNEAU, Barbara. **From co-opetition to collaboration**. *Journal of healthcare management*. V.49:2, p. 81-83, march 2004.

LEWIN, Arie Y.; LONG, CHRIS P.; CARROLL, Timothy N. **The coevolution of new organizational forms**. *Organization Science*, v.10, n.5, p.535-550, sep.-oct. 1999.

LEVINTHAL, D.A. **Adaptation on rugged landscapes**. *Management Science*. v.43 (7): p. 934–950. 1997.

LIPNACK, J., STAMPS, J., **Rede de Informações: São Paulo-SP**, Makron Books, 1994

LOIOLA, E.;MOURA, S. **Análise de redes : uma contribuição aos estudos organizacionais**. In: FISHER, T. (Org.). Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1996. p. 53-68.

MACIEL, Rita S. P; ASSIS, Semirames R., **Middleware: uma solução para o desenvolvimento de aplicações distribuídas**. CienteFico. Ano IV, v I, Salvador, jan-jun 2004.

MAGALDI, Sandro. **Tudo para todos. Laércio Consentino**. Revista HSM Management. São Paulo, n.75, p. 25-35, jul-ago 2009.

MALCOM Rutherford, **Institutions in Economics. The Old and the New Institutionalism**. Cambridge University Press: 1996

MANDAL, A. **Virtual Coopetition: Mutual Value Preservation in the Consulting Industry**. Paper presented at the European institute for advanced studies in management workshop on coopetition strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics? University of Catania, Catania, Italy, September 16–17. 2004.

MARCO, ALAN P. **Game theoretic approaches to operating room management**. The American surgeon, v. 68, p. 454-462, may 2002.

MENDES, Rodrigo Hubneer. ; BINDER, Marcelo Pereira, JUNIOR, Servio Tulio Prado. **Planejamento estratégico: Muito criticado e muito usado. Por quais razões?** 30º. Encontro da ANPAD, Bahia, 2006.

MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. **Network organizations: new concepts for new forms**. California management review. California, Vol. XXVIII, N°. 3, p. 62-73, spring 1986.

MINTZBERG, H. **Strategy Formation: Schools of Thought, in Perspectives on Strategic Management**, Fredrickson JW (ed). Harper Business, New York, NY, 1990.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**: 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. **Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques**. Strategic Management Journal, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Editora Pioneira,2002. Cap.2, p. 43-57.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Cap2. (A mecanização assume o controle) p.22-41.

MURRAY, A. I.; SIEHL, C. **Joint ventures and other alliances: Creating a successful co-operative linkage**. Financial executives research foundation. 1989.

NAHAVANDI, A., MALEKZADEH, A.R., **Acculturation in mergers and acquisitions**, Academy of Management Review, Vol. 13 No.1, pp.79-90. 1988.

NASH, John, **The bargaining problem**, Econometrica, 155-162. 1950

NASH, John, **Non-cooperative games**, Annals of Mathematics 54, 286-295, 1951.

NASH, John, **Two-person cooperative games**,Econometrica, 1953.

NICOLAU, J. A, CAMPOS, R. C., “**Redes em C & T: A Tentativa de Criação do Polo de Florianópolis**” In Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, p. 513-522, São Paulo, 1998.

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

NOORDA, R., **Co-opetition. electronic business buyer**, December, 8–12. 1993,

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organization: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

NORTH, Douglass C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

OLIVER, C. **Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions**. *Academy of Management Review*. v. 15. n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVER, A. L. **Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships**. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLIVEIRA, silvio luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2.ed. São Paulo: Editora Pioneira,1999. Cap.3, p.103-155.

OWUSU, Richard; WELCH, Catherine. **The buying network in international project business: A comparative case study of development projects**. *Industrial marketing management*, v.36, 147–157, 2007.

PACAGNAN, M. N.. **Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado**. REGE. *Revista de Gestão USP*, v. 13, p. 19-30, 2006.

PADULA, G., DAGNINO, G. B. **The nature and drives of coopetition.** International Studies of Management and Organization, Forthcoming, 2005.

PADULA, G., DAGNINO, G. B., **Untangling the rise of coopetition -The intrusion of competition in a cooperative game structure** Int. Studies of Mgt. & Org., v. 37, no. 2, p. 32–52. 2007.

PALMER, A. **Co-operation and competition: a darwinian synthesis of relationship marketing.** *European Journal of Marketing* 34 (5): 687–704, 2000.

PARK, S.H.; RUSSO, M.V. **When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure.** *Management science.* v 42 (6): p. 875–890. 1996

PARKHE, A., **Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation,** *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 4, 1993

PESQUISA DO GARTNER GROUP MOSTRA A TOTVS COMO A MAIOR EM VENDAS DE SOFTWARE EM MERCADOS EMERGENTES. Disponível em: [http://www.acionista.com.br/home/totvs/260907\\_maior\\_vendas.pdf](http://www.acionista.com.br/home/totvs/260907_maior_vendas.pdf). Acesso em: 01/09/2009.

PESQUISA IDC – MARKET – SHARE 2008. Disponível em: <http://www.slideshare.net/datasul/market-share-idc-presentation>. Acesso em: 01/09/2009.

PETERAF, M.A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view.** *Strategic Management Journal*, 14: 179-191, 1993.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia.** São Paulo: Makronbooks, 1994.

PINE II, B. J., **Personalizando Produtos e Serviços: customização maciça a nova fronteira da competição dos negócios**, Rio de Janeiro: Makron Books, 1994

PLOETNER, Olaf; EHRET, Michael. **From relationships to partnerships—new forms of cooperation between buyer and seller**. Industrial marketing management, v.35, 4–9, 2006

PONDÉ, J. L; FAGUNDES, JORGE; POSSAS, M. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. Revista de economia contemporânea. Rio de Janeiro, JEL: L4, L22, 1998.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 01/09/2009.

PORTER, E. **How competitive forces shape strategy**, Harvard business Review, March/April 1979.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**.13.ed. Rio de Janeiro: Campus,1989.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Harvard Business Review, Boston, 74, (6), nov-dez, 1996,p.61-78.

PORTER, Michael E. **Competição on competition: Estratégias competitivas essenciais** Rio de Janeiro; Campus, 1999

POWELL, Walter W. **Hybrid organizational arrangements.** *California management review.* California, Vol. XXX, N°. 1, p.67-87, fall 1987

POUNDSTONE, Willian. *Prisoner's Dilemma.* Oxford: Oxford University Press, 1992.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, p. 79-91, Maio / Junho, 1990.

RAO, B. P.; SWAMINATHAN, V. **Uneasy alliances: Cultural incompatibility or culture shock?** Proceedings of the association of management, 13th annual international conference, Vancouver BC, Canada, p.1-13. 1995

REED, M., **Teorização Organizacional: Um Campo Historicamente Contestado** in CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R.(orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*, São Paulo: Atlas, V. 1, p. 61- 98, 1999.

RIJAMAMPIANINA, Rasoava; CARMICHAEL, Teresa, **A framework for effective cross-cultural co-opetition between organisations.** *Problems and perspectives in management*, p. 92-103, abril, 2005.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H., **Structuring cooperative relationships between organizations,** *Strategic Management Journal*, vol 13, n. 7, 1992

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H., **Developmental process of cooperative interorganizational relationship,** *Academy of management review*, vol. 19, n. 1, 1994

ROETHLISBERGER, F. J., DICKSON, W.J., **Management and The Worker,** Cambridge, MA, Harvard University Press, 1937

ROSANNA, Garcia. **Co-opetition for the diffusion of resistant innovations: A case study in the global wine industry.** Northeastern University. Boston, MA 02115.

SHEREMETIEFF JUNIOR, A.; MELO, M. A. C. de. **Redes organizacionais virtuais: Caracterização, formação e gerenciamento.** Rio de Janeiro, 2003. 149p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SIGGELKOW, N. 2002. **Evolution toward tit.** Administrative science quarterly v. 47 (1): p. 125–159. 2002

SILVA, Cesar Miguel Monteiro; SCHOEDER, Luciana; HOFFMANN, Valimir Emil. **As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento.** FAE – Curitiba, 2005. Disponível em [HTTP://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_09.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_09.pdf) Acesso em 29/08/2009.

SIMMONS, L.C. **Levelling the Playing Field with Co-opetition.** Mortgage Bankin. v.g 56 (11): p.75–76. 1996.

SIMON, Hebert. **Administrative behavior. a study of decision-making processes in administrative organizations.** 4o. edição. New York: The free press, 1997.

SONG, Dong-Wook. **Port co-opetition in concept and practice.** Marit. Pol.Mgmt., V. 30, No. 1, p.29–44, 2003.

SPEKMAN, Robert E.; CARRAWAY, Robert. **Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework.** Industrial marketing management, v.35, p.10–19, 2006.

SRIVANNABOON, Sabin. **Linkin project management with business strategy.** Project management journal, vol. 37, n. 5, p. 88-96. 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. – Rio de Janeiro : LTC, 1999.

TANURE, Betânia. **Fusões e aquisições no Brasil:entendendo as razões do sucesso e do fracasso**. São Paulo: Atlas, 2004. cap1. p.17-49.

THORELLI, Hans B.. **Networks: Between markets and hierarchies**. Strategic management Journal. 7, 1;p. 37, Jan-Mar 1986.

TOTVS CRESCE 27,6% EM 2008. Disponível em:  
<http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/momento/noticias/totvs-cresce-27-6-em-2008.html>. Acesso em: 20/08/2009.

TOTVS JÁ INCOMODA GIGANTE. Disponível em:  
<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2006/05/18/idgnoticia.2006-05-18.5420209576/>. Acesso em: 01/09/2009.

TOTVS NO SEGUNDO TRIMESTRE DE 2007: NOVOS RECORDES. Disponível em: [http://www.acionista.com.br/home/totvs/resultados\\_2T07.pdf](http://www.acionista.com.br/home/totvs/resultados_2T07.pdf). Acesso em: 01/09/2009.

TOTVS SE DECLARA LÍDER EM ERP PARA PMES NA AMÉRICA LATINA. Disponível em: <http://www.forumrm.com.br/index.php?showtopic=1034> . Acesso em: 20/08/2009.

TRIPODI, T.; FELIN, P.; MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Alves, 1975.

TURETA, César; REIS, Alexandre; ÁVILA, Silvio. **Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações**. In: Seminário de Organizações – FAE, 2005, Curitiba. Anais. Curitiba, 2005

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

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALLEY, Keith. **Coopetition An Introduction to the Subject and an Agenda for Research.** *Int. Studies of Mgt. & Org.*, v. 37, n. 2, p. 11–31. 2007

Wernelfelt, B. **A resource-based view of the firm,** *Strategic Management Journal*, 5: 171-180, 1994.

WILLIAMS, Trevor. **Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks.** *Industrial Marketing Management*, v.58, 223–231, 2005.

WILLIAMSON, O.E. **Transaction cost economics: the governance of contractual relations.** *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, 1979, pp. 233-261.

WILLIAMSON, O.E. **Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternative.** *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 1991, pp. 269-296.

YIN, Robert K. **The case study crisis: some answers.** *Administrative science quarterly.* Cornell University, v. 26, 1981.

ZAWISLAK, P. A. **Reflexões a respeito da decisão de fazer cooperação tecnológica.** *Anais do 20º. Encontro da Enanpad.* Rio de Janeiro, setembro, 1996.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A PESQUISA

### Perguntas organizadas de acordo com sua classificação

***Objetivo: identificar e analisar os fatores que levaram as organizações da amostra a ingressarem em relacionamentos cooperativos.***

1. Quais são as razões que levaram sua organização (LogoCenter, Microsiga ou RM) a estabelecer um relacionamento entre si?
2. Que tipo de benefício sua organização obteve desta relação?
3. Que problemas você observou no seu dia a dia e no dia a dia da empresa em geral que foram originados por esta relação?
4. Na visão da sua organização, qual é a avaliação geral deste relacionamento até quando ainda eram empresas "distintas" dentro da mesma companhia?

***Objetivo: identificar, analisar e compreender os fatores críticos para o gerenciamento de relacionamentos cooperativos.***

1. O que a TOTVS faz para manter o relacionamento entre as companhias que a formaram?
2. Como a sua organização trata esses aspectos?
3. Quem são os responsáveis por isso? É uma ação distribuída pela hierarquia ou é somente uma ação operacional?

***Objetivo: analisar a relevância da cooperação do ponto de vista estratégico, e a percepção sobre a perenidade desse relacionamento***

1. Você consegue identificar como esta relação facilita a estratégia da sua organização?
2. Você consegue identificar como esta relação prejudica a estratégia da sua organização?
3. Do ponto de vista estratégico, a sua organização entende que a manutenção desta relação é vantajosa? Por quê?
4. Foi perceptível por você uma relação de colaboração entre sua antiga organização e as demais companhias formadoras da TOTVS?
5. Quando se iniciou esta relação, a mesma se parecia duradoura para você? Que indicadores levaram você a chegar nesta conclusão?
6. Durante o período da relação, houve alguma organização que ficou mais fragilizada ou fortalecida com a mesma? Que indicadores levaram você a chegar a esta conclusão?
7. O que ficou mais evidente nesta relação, em se tratando de ações estratégicas que a TOTVS tomou para alcançar o bom relacionamento entre as empresas?
8. Você acha possível ocorrerem a competição e a colaboração ao mesmo tempo?
9. Você identificou, em algum momento, alguma ação que indicasse a mudança da estratégia no que se refere ao relacionamento entre essas empresas?