



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE ACADNICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



COOPETIÇÃO INTRACLUSTER: UMA ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ROSANA LACERDA COELHO FERNANDES

CAMPINA GRANDE – PB, 2023



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ROSANA LACERDA COELHO FERNANDES

COOPETIÇÃO INTRACLUSTER: UMA ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Orientadora: Prof. Dra. Adriana Fumi Chim Miki

Co-orientador: Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

CAMPINA GRANDE – PB, 2023



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO
Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES

ROSANA LACERDA COELHO FERNANDES

"COOPETIÇÃO INTRACLUSTER: UMA ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL"

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFCG) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 28/07/2023

Profa. Dra. Adriana Fumi Chim Miki - PPGA/UFCG
Orientadora principal

Prof. Jefferson Marlon Monticelli - UNISINOS
Coorientador

Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira - PPGA/UFCG
Examinador Interno

Prof. Dr. Alexandre Borba da Silveira - Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Viamão
Examinador Externo

Campina-Grande-PB, 2023



Documento assinado eletronicamente por **ADRIANA FUMI CHIM MIKI, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/08/2023, às 15:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jefferson Marlon Monticelli, Usuário Externo**, em 07/08/2023, às 16:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alexandre Borba da Silveira, Usuário Externo**, em 07/08/2023, às 17:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **VINICIUS FARIAS MOREIRA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/08/2023, às 22:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **3629735** e o código CRC **E25D83E2**.

F363c Fernandes, Rosana Lacerda Coelho.
Coopetição intracluster: uma estratégia para o desenvolvimento regional / Rosana Lacerda Coelho Fernandes. - Campina Grande, 2023.
124 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2023.
"Orientação: Profa. Dra. Adriana Fumi Chim Miki, Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli."

Referências.

1. Gestão Estratégica. 2. Gestão Social e Ambiental. 3. Política Pública. 4. Coopetição em Cluster. 5. Coopetição Mediada. 6. Intracluster. 7. *Rethinking Cluster*. I. Miki, Adriana Fumi Chim. II. Monticelli, Jefferson Marlon. III. Título.

CDU 005.21(043)

Dedico este trabalho a Deus por me guiar e me dar forças nesta trajetória. *“Bendito seja Deus que de dia em dia nos cumula de benefícios; o Deus que é a nossa salvação” (Salmos 68:19).*

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Julio Cesar e ao meu filho João Pedro pela paciência, compreensão pelas ausências e apoio durante este processo. Vocês foram fundamentais!

A minha equipe dos carteiros por ficar na linha de frente para que eu pudesse ficar na retaguarda, possibilitando mais essa conquista em minha carreira.

A minha mãe Elzy e aos meus irmãos Robson, Rogério, Ronald e Jaber, por sempre torcerem por mim, mesmo sem entenderem a razão dessa busca infundável por qualificação.

Ao colega de profissão e amigo Sadre Pantoja por incentivar a enfrentar esse novo mestrado e não aceitar tudo como estava posto.

Aos amigos das igrejas por onde passei durante esta jornada por estarem em constante oração em favor da minha vida. Em especial, a Cassio Brito e Ivania Brito que prontamente ficaram com meu filho enquanto eu viajava para a coleta de dados deste trabalho.

À amiga Renata Gouveia que Deus colocou no meu caminho ainda na disciplina cursada como aluna especial e foi fundamental para a minha aprovação no processo de seleção. Não sabia, mas já estávamos praticando a estratégia da cooperação. Toda essa jornada só foi possível com essa parceria.

Ao amigo Bruno Santos que foi fundamental na fase coleta de dados, colocando os recursos físicos e tecnológicos das suas empresas a minha disposição e sempre me incentivando.

Aos demais colegas da Turma 4 PPGA/UFCG pelos conhecimentos compartilhados, mesmo diante de tantas adversidades ainda enfrentadas com a pandemia. Mas, que foi possível formar esse grupo diferenciado.

A minha professora orientadora Adriana Fumi pela disponibilidade e ajuda incondicional. Tem o dom da orientação. Nada disso seria possível sem seu apoio e preciosas contribuições.

Ao meu co-orientador Jefferson Monticelli que aprendi a admirar desde a sua participação como examinador na banca de Rodrigo. Que honra contar com sua ajuda efetiva.

Aos professores da comissão examinadora pela disponibilidade e contribuições.

Aos meus professores do PPGA/UFCG, toda minha gratidão, admiração e respeito.

Aos respondentes desta pesquisa, minha gratidão, pela participação amistosa no estudo, agradeço a generosidade em dividir o tempo e as experiências de vocês.

Por fim, agradeço a todos que de alguma maneira contribuíram para a realização dessa pesquisa. A todos, minha eterna gratidão!

COOPETIÇÃO INTRA-CLUSTER: UMA ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

RESUMO

Esta pesquisa de dissertação de mestrado tem como objetivo analisar o uso da coopetição intracluster identificando um framework integrador das dimensões e elementos que emergem desta estratégia de desenvolvimento regional. A dissertação está estruturada em três artigos complementares que utilizam metodologias diferenciadas. Primeiro, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura com base nos protocolos Prisma e Spider para identificar o estado de arte da pesquisa sobre coopetição em cluster. O segundo artigo desenvolveu um estudo de caso simples para identificar a existência de coopetição intracluster, suas dimensões e elementos formadores por meio da análise de conteúdo com a utilização do software NVivo com codificação a priori. O terceiro artigo buscou analisar comparativamente os efeitos da coopetição pretendidos pelos gestores do cluster e os percebidos pelos clusterizados, identificando os encontros e os desencontros desta estratégia com categorias a posteriori. Utilizou-se análise qualitativa assistida por computador (CAQDAS) com abordagens mista: uma ferramenta de análise de conteúdo estatístico (software Iramuteq) e outra de software interpretativo (NVivo). Os resultados da RSL reduziram a fragmentação da literatura e permitiu gerar uma agenda de pesquisa que considera a dinâmica da coopetição intracluster. Os resultados desta dissertação mostram que os pesquisadores estão analisando as características do cluster porteriano nas dimensões da coopetição intracluster gerando um quadro teórico para o Rethinking Cluster. Os achados indicaram sete dimensões da coopetição em intracluster, a saber: Ajuste Estratégico, Benefícios Percebidos, Coopetição Mediada, Interação Social, Orientação Cooperativa, Riscos da Coopetição e Temporalidade da Coopetição como variáveis de primeira ordem. Enquanto, os elementos da coopetição intracluster criaram variáveis de segunda ordem, a saber: Políticas públicas e riscos, Colocação, Estratégias conjuntas, Interação, Governança, Inovação colaborativa e Comunidade de Mercado. Os resultados da análise conjunta dos discursos dos gestores do cluster e dos clusterizados ainda fizeram emergir fatores da estratégia da coopetição intracluster no caso analisado, a saber: Política Pública, Ciclo Cooperativo, Facilitadores da Coopetição, Representatividade do Cluster, Benefícios Percebidos, Entraves da Coopetição e Risco-Benefício. O somatório de achados dos três artigos mostra que a visão teórica da coopetição intracluster e a visão empírica não se convergem, mas vão além, pois permitem gerar um framework complementar à teoria de clusters.

Palavras-chaves: Coopetição; Intracluster; Gestão Estratégica; Coopetição Mediada; Rethinking Cluster.

COOPETITION INTRA-CLUSTERS: A STRATEGY TO REGIONAL DEVELOPMENT

ABSTRACT

This master's thesis research aims to analyze intra-cluster coopetition, identifying a framework that integrates the dimensions and elements that emerge from this regional development strategy. The dissertation is structured in three complementary articles using different methodologies. Firstly, a Systematic Literature Review was performed based on the Prisma and Spider protocols to identify the state of the art of research on cluster coopetition. The second article developed a simple case study to determine the existence of intra-cluster coopetition, its dimensions, and formative elements through Content analysis using the NVivo software with a priori coding. The third article performed a comparative analysis considering the intended by the cluster managers and the perceived by clusterized firms, identifying the (dis)agreements of coopetition strategy with a posteriori categorization. Computer-assisted qualitative analysis (CAQDAS) was used with mixed approaches: a statistical content analysis tool (Iramuteq software) and an interpretive software tool (NVivo). The results of the RSL reduced the fragmentation of the literature and generated a research agenda that considers the dynamics of intracluster coopetition. The results of this dissertation showed that researchers are analyzing the characteristics of the Porterian cluster in the dimensions of intracluster coopetition, generating a theoretical framework for the Rethinking cluster. The findings indicated seven dimensions of intracluster coopetition: Strategic Fit, Perceived Benefits, Mediated Coopetition, Social Interaction, Coopetitive Orientation, Coopetition Risks, and Coopetition Temporality as first-order variables. Meanwhile, the intracluster coopetition elements created second-order variables: Public policies and risks, Co-location, Joint strategies, Interaction, Governance, Collaborative innovation, and Market Community. The results of the joint analysis of the speeches of the cluster managers and the clustered ones still revealed factors of the intracluster coopetition strategy in the analyzed case, namely: Public Policy, Coopetition Cycle, Coopetition Facilitators, Cluster Representativeness, Perceived Benefits, Coopetition Barriers, and Risk-Benefit. The findings of the three articles show that the theoretical view of intracluster coopetition and the empirical view converge but go further, as they allow the generation of a framework that complements the Cluster Theory.

Keywords: Coopetition; Intra-cluster; Strategic Management; Mediated Coopetition; Rethinking Cluster.

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

- Figura 1.1. Desenho metodológico baseado nos protocolos PRISMA e SPIDER.....20
- Figura 1.2. Dimensões de pesquisa derivadas do foco em coopetição abordados pelos autores.31
- Figura 1.3. Dinâmica e agenda de pesquisa futura da coopetição em cluster.40

CAPÍTULO 2

- Figura 2.1: Desenho metodológico da pesquisa.....58

CAPÍTULO 3

- Figura 3.1: Classificação Hierárquica Descendente do Corpus Textual dos gestores – Estratégia de coopetição intracluster planejada 90
- Figura 3.2: Árvore de Similitude dos Gestores.....91
- Figura 3.3: Classificação Hierárquica Descendente Corpus Textual dos Clusterizados – Estratégia de coopetição intracluster percebida 94
- Figura 3.4: Árvore de Similitude dos Clusterizados95
- Figura 3.5: Dendograma da similaridade de palavras.....96
- Figura 3.6: Dimensões da estratégia de coopetição intracluster 104

CAPÍTULO 4

- Figura 4.1. Convergência dos resultados das dimensões da coopetição intracluster 111

LISTA DE TABELAS

INTRODUÇÃO

Tabela 1. Estrutura da Dissertação.....	12
---	----

CAPÍTULO 1

Tabela 1.1. Resumo dos quantitativos encontrados em cada etapa de seleção dos artigos.	19
--	----

Tabela 1.2. Mapeamento das pesquisas sobre coopetição em cluster.....	22
---	----

Tabela 1.3. Principais contribuições dos artigos de coopetição em clusters por tipo de análise.....	27
---	----

Tabela 1.4. Agenda para pesquisas futuras a partir das contribuições de coopetição em clusters.....	29
---	----

Tabela 1.5. Elementos da coopetição em cluster utilizados para estudar o Ajuste Estratégico.....	33
--	----

Tabela 1.6. Elementos da coopetição em cluster utilizados para estudar Benefícios Percebidos.....	35
---	----

Tabela 1.7. Elementos da coopetição em cluster utilizados para estudar Coopetição Mediada.....	36
--	----

Tabela 1.8. Elementos da coopetição em cluster utilizados para estudar Interação Social.	37
--	----

Tabela 1.9. Elementos da coopetição em cluster utilizados para estudar Orientação competitiva.....	37
--	----

Tabela 1.10. Elementos da coopetição em cluster utilizados para estudar Temporalidade da Coopetição.....	39
--	----

CAPÍTULO 2

Tabela 2.1: Categorias e Subcategorias de análise a priori.....	55
---	----

Tabela 2.2: Rigor e qualidade do estudo de caso.....	59
--	----

Tabela 2.3: Descrição da amostra.....	61
---------------------------------------	----

Tabela 2.4: Resultados da Categorização.....	65
--	----

CAPÍTULO 3

Tabela 3.1: Dados do Estudo de Caso.....	84
--	----

Tabela 3.2: Características do corpus textual dos gestores.....	87
---	----

Tabela 3.3: Características do corpus textual dos clusterizados.....	92
--	----

Tabela 3.4: Dimensões da estratégia de coopetição intracluster.....	97
---	----

Tabela 3.5: Paralelo resumido entre planejado e percebido.....	103
--	-----

CAPÍTULO 4

Tabela 4.1: Resumo das Conclusões.....	108
--	-----

SUMÉRIO

1 Introdu�o	8
1.1 Objetivo geral da disserta�o de mestrado.....	10
1.1.2 Objetivos Específicos.....	10
1.2 Justificativa	10
1.3 Modalidade de Disserta�o	11
CAPÍTULO 1 - Coopeti�o em cluster: Uma revisão sistemática da literatura e uma agenda de pesquisa.....	13
1 Introdu�o	15
2 Desenho Metodológico	18
3 Coopeti�o em clusters: um panorama geral dos estudos.....	21
4 Conclusões	41
CAPÍTULO 2 - Dimensões da estratégia de coopeti�o intracluster: Um estudo de caso no Nordeste brasileiro	44
1 Introdu�o	46
2 Fundamenta�o teórica.....	48
2.1 Coopeti�o na perspectiva da RBV e da Visão Relacional.....	48
2.2 Cluster na perspectiva da coopeti�o	49
2.3 Estratégia da coopeti�o intracluster.....	50
2.4 Coopeti�o mediada intracluster	52
3. Proposi�es da pesquisa e categorias de análise a priori	55
4 Metodologia	57
4.1 Design da Pesquisa.....	57
4.2 Coleta dos Dados.....	60
4.3 Análise de Conteúdo	61
5 O Caso do Cluster de Confe�es de Pernambuco	61
6 Análise dos Resultados	64
7 Discussão dos resultados.....	69
8 Conclusões	72
CAPÍTULO 3 - Coopeti�o vista por dentro: (des)encontros da estratégia intracluster na perspectiva da gestão e dos clusterizados	77

1 Introdução	79
2 Referencial teórico	81
2.1 Drivers da coopeti ² o.....	81
2.2 Estratégia da coopeti ² o intracluster.....	81
3 Metodologia	83
4 Análise e discussão dos resultados.....	86
4.1 Estratégia de coopeti ² o planejada – Visão dos gestores	86
4.2 Estratégia de coopeti ² o percebida – Visão das empresas clusterizadas.....	91
4.3 Dimensões da estratégia de coopeti ² o intracluster	95
5 Conclusões	101
CAPÍTULO 4 - Conclusões	107
REFERÊNCIAS	113
APNDICE A – Protocolo de Pesquisa.....	120
APNDICE B - Roteiro de Entrevista.....	123
APNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	125

1 Introdução

A coopetição refere-se à relação dicotômica de cooperação e competição simultâneas entre empresas com a intenção de obterem benefícios mútuos por meio de estratégias compartilhadas (Czakon et al., 2020a). Trata-se de conceito emergente na literatura desde 1996 em torno da interação de cooperação entre concorrentes para gerar vantagens coletivas (Monticelli et al., 2018b). Os estudos da coopetição têm apontado para os benefícios dessa estratégia para o desenvolvimento de empresas, que resulta principalmente da capacidade de obter recursos escassos, estímulo à inovação, redução de custos, oportunidades de crescimento tecnológico e de aumentar o mercado e a competitividade (Cygler & Sroka, 2017; Estrada et al., 2016; Ferasso et al., 2022).

Engajar-se em uma rede de coopetição requer uma ampla percepção dos atores em torno da empresa, sendo considerada a nova fronteira no contexto da competitividade, a qual Chim-Miki & Batista-Canino (2016) denominaram de Coopetividade. Alguns contextos são mais propícios à coopetição, como os clusters (Dana et al., 2013). Um Cluster é uma aglomeração de empresas de um determinado setor em um mesmo território, que mantém vínculos de governança entre os diversos atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa, fornecendo expertise aos membros clusterizados (Porter, 1998; Ferasso et al., 2022). O mesmo fenômeno pode ter diferentes denominações na literatura, por exemplo, cluster (como é conhecido internacionalmente) ou arranjo produtivo local (APL, nomenclatura mais difundida no Brasil).

A partir do trabalho de Marshall publicado em 1920, a concentração geográfica foi reconhecida como um fator de sucesso dos negócios, mas somente a partir de 1980 o fenômeno passou a receber mais atenção de estudiosos. As contribuições iniciais serviram, então, de sustentação para o conceito de aglomerações regionais de empresas de um mesmo setor, como diferencial para a vantagem competitiva (Moreira et al., 2019a). A estrutura de cluster, com empresas e instituições independentes e informalmente vinculadas, é considerada como um modelo organizacional robusto, que oferece vantagens por meio das relações competitivas e colaborativas entre os membros (Porter, 1998). Trata-se de redes com papel importante na construção de capital social que facilitam o comportamento interorganizacional, cuja interação requer atitude proativa em relação à cooperação, construção de confiança e compromisso (Felzensztein et al., 2018). Como isso, a forma de clusters tem sido amplamente adotado como modelo de desenvolvimento local/regional.

Apesar da indiscutível contribuição das teorias de cluster (Porter, 1998) tanto para o campo da gestão estratégica quando a sua prática, bem como, ainda não reconhecida a validade da co-localização como fonte de vantagem competitiva mesmo frente a globalização, uma série de estudos tem buscado repensar os clusters (Harris, 2021; Lazzeretti et al., 2019; Tracey & Clark, 2003), pois o ambiente de negócios cada vez mais complexo e hipercompetitivo conduz a adoção de novas estratégias (Köseoğlu et al., 2019). Entre as abordagens do movimento denominado Rethinking Cluster, é apontado que a cooperação pode ajudar as empresas a alavancarem as vantagens competitivas (Ferasso et al., 2022; Sellitto & Luchese, 2018; Dana et al., 2013). Trata-se da formação de redes com papel importante na construção de capital social que facilitam o comportamento interorganizacional tipicamente caracterizados pela concorrência, bem como pela cooperação, com as duas forças equilibrando-se numa gestão simbiótica intracluster (Felzensztein et al., 2018).

Dado o desenvolvimento da cooperação em várias indústrias e a importância dos clusters para a geração do desenvolvimento econômico e social regional mais sustentável, a temática da cooperação em clusters está se fortalecendo na agenda de pesquisa dos acadêmicos. No entanto, ainda existe pouca literatura dedicada ao tema, visto que um levantamento realizado em 05/02/2022, na Web of Science e Scopus mostrou que entre 1996 e janeiro/2022 encontrase somente 30 artigos publicados abordando diretamente a temática sob o foco de cluster porteriano.

No Brasil atualmente existem 397 clusters, sendo que 177 (44,58%) estão situados na Região Nordeste, conforme última lista publicada no Sistema Observatório Brasileiro de APL em Outubro/2022. Este Observatório é coordenado por um grupo de trabalho ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior objetivando valorizar as questões regional, social, cultural, ambiental, tecnológica, organizacional e de inovação, próprias ao caso brasileiro. A existência deste grupo e monitoramento é um indicativo de que Arranjos produtivos é um dos modelos de desenvolvimento adotado no Brasil.

Neste contexto, esta pesquisa sobre cooperação intracluster, tem relevância, pois a cooperação quando adequadamente gerenciada pode transformar-se em estratégia de desenvolvimento de recursos e capacidades que geram vantagens coletivas e individuais (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016; Silva et al., 2023). Uma visão complementar ainda reconhece o comportamento de cooperação como um dos recursos dentro da Teoria Baseada em Recursos (Crick & Crick, 2021b), além de um complemento a teoria porteriana (Porter, 1998). Identificar como os elementos da cooperação se ajustam internamente nos arranjos produtivos locais proporcionando a formação de recursos para a melhoria do desempenho de

ambos, cluster e clusterizados, contribui com o amadurecimento do cluster e seus reflexos positivos para o desenvolvimento.

Assim, esta dissertação tem como questão de pesquisa: Quais elementos e framework emergem da coopetição intracluster como estratégia potencial para o desenvolvimento regional? Para responder esse problema de pesquisa, o presente estudo parte de um objetivo geral que se desdobra em três objetivos específicos.

1.1 Objetivo geral da dissertação de mestrado

Analisar o uso da coopetição intracluster, identificando um framework integrador das dimensões e elementos que emergem desta estratégia de desenvolvimento regional.

1.1.2 Objetivos Específicos

- i) Realizar uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) para identificar o estado de arte da pesquisa sobre coopetição em clusters e extrair os elementos da coopetição intracluster estudados anteriormente.
- ii) Identificar a existência de coopetição intracluster, suas dimensões e elementos formadores.
- iii) Analisar comparativamente os efeitos da estratégia de coopetição pretendidos pelos gestores do cluster e os percebidos pelos clusterizados, identificando os (des)encontros e proporcionar uma visão integradora.

1.2 Justificativa

A pesquisa se justifica por três fatores principais. Primeiro, dada a importância dos clusters para a geração do desenvolvimento econômico social, sendo inclusive uma política pública no Brasil desde 2004 com a criação do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais, coordenado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MIDC, 2022). Em 2018, o grupo foi novamente regulamentado como instância de estratégia de desenvolvimento produtivo com a publicação da Portaria nº 958-SEI de 01.06.2018, visando alcançar o desenvolvimento econômico e regional para redução das desigualdades sociais e regionais; a inovação tecnológica; a expansão e a modernização da base produtiva; o crescimento do nível de emprego e renda; o aumento da escolaridade e da capacitação; e o desenvolvimento sustentável (Brasil, 2018).

O segundo fator que justifica esta pesquisa é porque identificar e compreender os elementos de coopetição intracluster permitirão aprimorar as estratégias que conduzem a consolidação do arranjo produtivo. Neste ponto, a pesquisa também tem um valor adicional,

pois ao ser aplicada no nordeste brasileiro contribuiu para o desenvolvimento desta região, tendo, portanto, um impacto social. Por último, a pesquisa se justifica por contribuir para um gap da literatura de coopetição e de clusters, se alinhando ao movimento de repensar os clusters (Rethinking Cluster) e contribuindo para inovações teóricas ao campo da estratégia.

1.3 Modalidade de Dissertação

Esta dissertação de mestrado adota a estrutura da Modalidade de Artigos Científicos, conforme mostrado na Tabela 1, e em acordo com o regulamento do PPGA/UFCG.

Tabela 1. Estrutura da Dissertação

PROBLEMA				
Quais os elementos e framework emergem da coopetição intracluster como estratégia potencial para o desenvolvimento?				
OBJETIVO GERAL				
Analisar o uso da coopetição intracluster identificando um framework integrador das dimensões e elementos que impulsionam esta estratégia.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ARTIGO	SUBMISSÃO	FONTE DE DADOS	METODOLOGIA
1. Realizar uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) para identificar o estado de arte da pesquisa sobre coopetição em clusters e extrair elementos da coopetição intracluster identificados na literatura.	1º Artigo: Coopetição em cluster: Uma revisão sistemática da literatura e uma agenda de pesquisa	Julho/2023 Revista internacional indexada JCR International Journal of Management Reviews	Bibliográfico: Bases de dados Scopus e Web of Science	Qualitativa Revisão Integrativa de Literatura (RIL)
2. Identificar a existência de coopetição intracluster, suas dimensões e elementos formadores.	2º Artigo: Dimensões das estratégias de coopetição intracluster: Um estudo de caso no Nordeste brasileiro	Julho/2023 Revista Nacional A2 – Review of Business Management (RGBN)	Entrevistas em profundidade com stakeholders do cluster	Qualitativa
3. Analisar comparativamente os efeitos da coopetição pretendidos pelos gestores do cluster e os percebidos pelos clusterizados, identificando os (des)encontros.	3º Artigo: Coopetição vista por dentro: (des)encontros da estratégia intracluster na perspectiva da gestão e dos clusterizados	Julho/2023 Revista Nacional A2 – Revista de Administração Pública (RAP)	Entrevistas em profundidade com gestores do cluster e empresas clusterizadas	Qualitativa Quantitativa

Fonte: Elaborado pela autora

CAPÍTULO 1

Coopetição em cluster: Uma revisão sistemática da literatura e uma agenda de pesquisa

Coopeti²o em cluster: Uma revis²o sistem²ica de literatura e uma agenda de pesquisa

Cluster Coopetition: A systematic literature review and a research agenda

Rosana Lacerda Coelho Fernandes^Γ

Adriana Fumi Chim Miki^Γ

Jefferson Marlon Monticelli^Δ

^Γ Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

^Δ Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Resumo

Esse artigo se insere dentro do movimento Rethinking Cluster, que tem apontado a coopeti²o em clusters como estrat²gia para o desenvolvimento de empresas, regi²es e pa²ses. O estudo complementa revis²es sistem²icas de literatura anteriores de coopeti²o preenchendo o gap coopeti²o em cluster, residindo nisto a maior contribui²o e grau de ineditismo deste artigo. O objetivo ²identificar os elementos da coopeti²o intracluster a partir de uma Revis²o Sistem²ica da Literatura desde o surgimento deste subcampo da estrat²gia e proporcionar um panorama geral sobre a literatura de coopeti²o em cluster. Realizou-se a an²lise de 30 artigos, selecionados a partir de processo de busca baseado nos protocolos PRISMA e SPIDER. O artigo fornece uma vis²o geral integrativa da coopeti²o em clusters com elementos estruturados nas categorias de Ajuste Estrat²gico, Benef²cios Percebidos, Coopeti²o Mediada, Intera²o Social, Orienta²o Coopetitiva e a Temporalidade da Coopeti²o. Os resultados tamb²m apontam lacunas de pesquisa e tend²ncias emergentes, al²m de perspectivas de pesquisas futuras para o campo, incluindo estudos voltados para pol²ticas p²ublicas e pr²aticas gerenciais. Por fim, o estudo identifica os elementos que impulsionam a coopeti²o em clusters utilizados em pesquisas anteriores, proporcionando insight para o crescimento dos estudos nesta tem²ica.

Palavras-Chaves: Cluster; Coopeti²o; Agenda Pesquisa; Rethinking Cluster; Revis²o Sistem²ica de Literatura.

Abstract:

This paper is part of the Rethinking Cluster movement, which pointed to coopetition in clusters as a strategy for developing firms, regions, and countries. This study complements previous Systematic Literature Reviews (SLR) on coopetition filling the gap of the coopetition cluster state-of-art, being the most significant contribution and degree of novelty in this paper. The research objective was to identify the elements of intra-cluster coopetition from a Systematic Literature Review since the emergence of this strategy subfield to provide an overview of the cluster coopetition literature. The analysis of 30 scientific papers was conducted, selected from a search process based on PRISMA and SPIDER protocols. The results provide an integrative overview with elements of cluster coopetition structured in Strategic Fit, Perceived Benefits, Mediated Coopetition, Social Interaction, Coopetitive Orientation, and the Temporality of Coopetition. Findings also point to research gaps, emerging trends, and prospects for future research in the field, including studies, focused on public policies and management practices. Finally, the study identifies the driver elements of coopetition in clusters used in previous research, providing insight to support the growth of studies on this topic.

Keywords: Cluster; Coopetition; Research agenda; Rethinking Cluster; Systematic Literature Review.

1 Introdução

A coopetição é um subcampo da estratégia voltado para alcançar objetivos compartilhados (Yami et al., 2010), onde as organizações complementam-se formando parcerias em determinadas atividades ao mesmo tempo que competem entre si na busca de vantagem competitiva (Bengtsson & Kock, 2014). Em síntese, trata-se de conceito emergente em torno da interação de cooperação e concorrência entre empresas em arranjos para gerar vantagens coletivas (Monticelli, Silveira, & Silva, 2018). Apesar da cooperação, as empresas competem para dividir os ganhos, ou seja, pela absorção de vantagens individuais (Czaron et al., 2020b), formando um ciclo de criação e apropriação de valor (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Estes arranjos podem ocorrer em todas as atividades da cadeia de valor (Cygler & Sroka, 2017).

Analisando o contexto em que ocorre, é estudada e/ou aplicada, a coopetição tem sido verificada nos níveis individual, intraorganizacional, interorganizacional e inter redes (Czaron et al., 2020a), e, mais recentemente, tem sido estudada a ocorrência de coopetição no nível da sociedade (Oliveira-Ribeiro & Chim-Miki, 2022). Czaron et al. (2016) também mencionam que estudiosos apontam para a natureza multidimensional e multifacetada da coopetição podendo ser: horizontal (ocorre entre os concorrentes diretos no mercado) ou vertical (envolve questões de negociação entre comprador e vendedor); ou ainda mista. Também, pode ser coopetição como sendo uma estratégia deliberada, propositalmente projetada com acordos formais estruturados pelas partes envolvidas, ou emergente, como resposta a circunstâncias variáveis do mercado, portanto, intencional ou não intencional enquanto estratégia (Czaron et al., 2020b; Bengtsson & Kock, 2014; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Os estudos da coopetição têm apontado para os benefícios dessa estratégia para o desenvolvimento de empresas, que resulta principalmente da capacidade de obter recursos escassos, estímulo à inovação, redução de custos, oportunidades de crescimento tecnológico e de aumentar a inovação e a competitividade (Cygler & Sroka, 2017; Estrada, Faems, & Faria, 2016; Ferasso et al., 2022; Ferasso, Sulich, Durán-Romero, & Sztando, 2022). Por outro lado, também observa-se pesquisas relacionadas a ameaças, riscos e/ou desvantagens desse tipo de relacionamento interorganizacional (Cygler & Sroka, 2017; Estrada et al., 2016; Mantovani & Ruiz-Aliseda, 2012; Ritala, Hallikas, & Sissonen, 2008).

Engajar-se em uma rede de coopetição requer uma ampla percepção dos atores em torno da empresa, incluindo fornecedores, clientes, complementadores e concorrentes, sendo considerada a nova fronteira no contexto da competitividade (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016). Alguns contextos são mais propícios a coopetição, como por exemplo, é considerado um comportamento intrínseco do setor de turismo, especialmente do destino turístico (Chin,

Haddock-Fraser, & Hampton, 2017; Della Corte & Aria, 2016; Chim-Miki & Batista-Canino, 2016; Kylanden & Mariani, 2012). Outros ambientes que fomentam a coopeti o são os ecossistemas empresariais ou ecossistemas de inova o (Lehtonen, Ainamo, & Harviainen, 2020), bem como os arranjos produtivos locais ou clusters (Dana et al., 2013). Segundo Dana et al. (2013), as rela es cooperativas entre vários parceiros existem e evoluem em clusters, ajudando as empresas clusterizadas a alavancarem a vantagem competitiva.

Os clusters foram definidos por (Porter, 1998) como concentra es geográficas de empresas interrelacionadas, que competem, mas também cooperam entre si, ligadas por elementos comuns e complementares, como fornecedores, prestadores de serviço, empresas de setores correlatos, e ainda institui es (universidades, associa es comerciais, governamentais, etc). A coopeti o pode ser apontada como um comportamento intrínseco de clusters, pois, ainda que a teoria porteriana não tenha se baseado neste paradigma, Porter (1998) compreendeu que existe a intera o de competi o e coopera o em diferentes dimensões e entre diferentes participantes dentro dos arranjos produtivos, afetando positivamente a produtividade das empresas envolvidas.

Uma série de estudos tem buscado repensar os clusters, por exemplo, Harris (2021), Lazeretti et al. (2019) e Tracey & Clark (2003). Entre os vários pontos deste Rethinking Cluster, alguns autores têm apontado que fomentar a coopeti o pode ajudar as empresas a alavancarem a vantagem econômica, permitindo acesso compartilhado às redes de informa es, de conhecimento, de mercados e inteligência de marketing, bem como cadeias de fornecedores e distribui o (Ferasso et al., 2022; Sellitto & Luchese, 2018; Dana et al., 2013). Trata-se de redes com papel importante na constru o de capital social que facilitam o comportamento interorganizacional tipicamente caracterizados pela concorrência, bem como pela coopera o, com as duas forças equilibrando-se numa gestão simbiótica intracluster, cuja intera o requer atitude proativa em rela o   coopera o, constru o de confiança e compromisso (Felzensztein et al., 2018).

Dado o desenvolvimento da coopeti o em várias indústrias e a importância dos clusters para a gera o do desenvolvimento econômico e social regional mais sustentável, a temática da coopeti o em clusters estáse fortalecendo na agenda de pesquisa dos acadêmicos. No entanto, ainda existe pouca literatura dedicada ao tema, seja no nível intra ou intercluster. Assim, esta pesquisa centra-se em duas questões de investiga o: Q1 Qual   o estado atual da pesquisa de coopeti o em cluster? Q2 Quais os elementos da coopeti o intracluster apontados na literatura?

Buscando responder a estas questões, o presente estudo realiza uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Portanto, este estudo se insere no movimento Rethinking Cluster e

estrutura tematicamente os desenvolvimentos no campo da coopeti²o em cluster para criar uma compreens²o conectada do progresso nas dimens²es centrais da pesquisa e tend²ncias futuras para pesquisadores e profissionais.

O objetivo desta pesquisa $\text{\textcircled{e}}$ identificar os elementos da coopeti²o intracluster a partir de uma RSL desde o surgimento deste subcampo da estrat²egia e proporcionar um panorama geral sobre a literatura de coopeti²o em cluster. Portanto, a pesquisa proporciona um panorama geral da pesquisa sobre a coopeti²o em cluster, identificando o estado da arte das pesquisas existentes, buscando a compreens²o e an²alise de conte²do para extrair e sintetizar dados sobre os clusters pesquisados, n²vel de an²alise, vari²aveis, metodologias, peri²odicos, evolu²o no tempo das publica²es, pa²ses que mais est²o pesquisando sobre o tema, principais contribui²es e gaps para pesquisas futuras nesta tem²atica.

Revis²es sistem²aticas s²o ferramentas essenciais para resumir evid²ncias de forma precisa e confi²avel, fornecendo informa²es sobre teorias e pr²aticas para qualquer disciplina, bem como fornecer informa²es para uma agenda de pesquisa (Liberati et al., 2009; Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). $\text{\textcircled{e}}$ neste sentido que a presente pesquisa contribui para reduzir o gap da literatura sobre coopeti²o, pois, apesar do crescente n²mero de trabalhos publicados de Revis²es Sistem²aticas de Literatura (RSL) sobre coopeti²o, ainda n²o foi realizada uma RSL focado em coopeti²o em clusters. Por exemplo, Gernsheimer et al. (2021), realizou uma RSL com foco em antecedentes, execu²o, intera²o, resultados e n²veis de coopeti²o, identificando quatro estudos anteriores tamb²em de revis²o sistem²atica, sendo eles: 1) Boucken et al. (2015), com foco na coopeti²o como estrat²egia de inova²o, cadeias de abastecimento, gest²o da coopeti²o e os benef²icios e riscos da coopeti²o; 2) Dorn et al. (2016), que desenvolve um modelo de fase de coopeti²o e organiza a literatura de acordo com a natureza da coopeti²o, a governan²a e gest²o, o resultado, as caracter²isticas dos atores e as caracter²isticas ambientais; 3) Bengtsson and Raza-Ullah (2016), que compara diferentes conceitua²es de coopeti²o e diferentes n²veis (escola de pensamento), revisando a literatura de acordo com o driver, o processo, e a estrutura de resultados; 4) Devece et al. (2019), cujo foco foi classificar os estudos de coopeti²o por teoria, m²etodos e objetivos, identificando duas tend²ncias de pesquisa independente: estudos de modelagem matem²atica usando teoria dos jogos e pesquisa de estudo de caso sobre tens²o, e 5) recentemente, Y adav, Kumar, & Malik (2022) mediante um estudo de revis²o bibliom²etrica atualizaram a lista de principais t²emas e din²amicas dos estudos em coopeti²o.

O presente estudo complementa essas revis²es sistem²aticas dentro do gap coopeti²o em cluster, residindo nisto sua maior contribui²o e grau de ineditismo. O artigo fornece uma vis²o geral integrativa e estruturada da coopeti²o em cluster, destaca lacunas, oferece tend²ncias

emergentes, além de perspectivas de pesquisas futuras para o campo. Esta pesquisa ainda contribui para o desenvolvimento da coopeti²o intracluster ao identificar os elementos que impulsionam esta estratégia.

O trabalho está organizado em quatro se²ões. Além desta introdu²o, a segunda sessão apresenta o desenho metodol²gico utilizado nesta revis²o sistem²ica da literatura. A terceira se²o é dedicada a apresentar os resultados da RSL, proporcionando um panorama geral dos estudos de coopeti²o em cluster com a estrutura²o e agrupamento dos principais dados extra²dos dos estudos analisados. Na quarta e última se²o sintetiza as conclus²ões, principais achados da RSL, limita²ões da pesquisa e indica uma agenda de pesquisa futura.

2 Desenho Metodol²gico

Esta revis²o sistem²ica da literatura sobre coopeti²o em cluster considerou os artigos científicos publicados em bancos de dados eletr²nicos seguindo um processo de identifica²o, sele²o e avalia²o estruturada, transparente e reprodu²vel de evid²ncias, como indica Tranfield et al. (2003). O processo de busca seguiu os protocolos PRISMA e SPIDER que s²o amplamente utilizados em revis²ões sistem²icas e meta-an²álises. Por exemplo, Nasi et al. (2022) utilizaram estes protocolos para avaliar 30 anos de literatura sobre competitividade da cidade e criar uma agenda futura para a administra²o p²blica.

Estes protocolos foram escolhidos pois os itens do PRISMA servem para orientar os autores na condu²o da revis²o sistem²ica – partir das etapas Identifica²o, Triagem, Elegibilidade e Inclus²o (Moher et al, 2009). A sua vez, o protocolo SPIDER foi utilizado como ferramenta de estratégia de busca por se mostrar apropriado para pesquisas qualitativas, cujo processo compreende Amostra, Fen²meno de Interesse, Projeto, Design, Avalia²o e tipo de Pesquisa (Cooke, A., Smith, D., & Booth, 2012).

As buscas foram realizadas em 05/02/2022 nas bases de dados Web of Science (WoS) e Scopus, que s²o as duas principais bases que concentram pesquisas na ²rea das ci²ncias sociais em n²vel mundial e que permitiram a identifica²o dos artigos relevantes e de alta qualidade sobre a tem²ica em estudo publicados desde o surgimento da perspectiva de coopeti²o at²o presente, portanto, de 1996 a janeiro de 2022.

O Fen²meno de Interesse foi abarcado com a utiliza²o das palavras-chave "cooperation" and "cluster*", "co-opetition" and "cluster*", "coopetitive" and "cluster*" e ainda "co-opetitive" and "cluster*", utilizando o operador booleano “OR”, encontradas tanto no crit²rio T²itulo como no crit²rio T²ipico (t²itulo, resumo e palavras-chave).

Inicialmente, os registros encontrados foram submetidos – Triagem com o refinamento

daqueles com acesso antecipado, tipo de documento (somente artigo) e idioma (somente publicados em inglês, por ser a língua mundial, em português, por ser a língua própria dos autores). Ato seguido, foram excluídos os artigos em duplicidade primeiramente em cada critério de busca (Título e Tópico) e depois entre as duas bases de dados (WoS e Scopus). O resultado totalizou 93 artigos elegidos para avaliação (Tabela 1.1).

Para garantir maior rigor e confiabilidade no processo de triagem, dois pesquisadores avaliaram todos os artigos de forma independente para definir a pertinência amostra final. As diferenças de escolha foram discutidas e resolvidas por consenso. Este procedimento gerou a exclusão de 63 artigos, pois tratavam de: cluster estatístico e não cluster porteriano; cluster virtual e não local; outras formas de arranjos produtivos que não cluster, como estudos setoriais, de rede, cooperativas, alianças, ecossistemas, ou não abordar a perspectiva da cooperação. Restaram 30 artigos que atenderam tanto no foco quanto no escopo para análise de conteúdo desta RSL (Tabela 1.1).

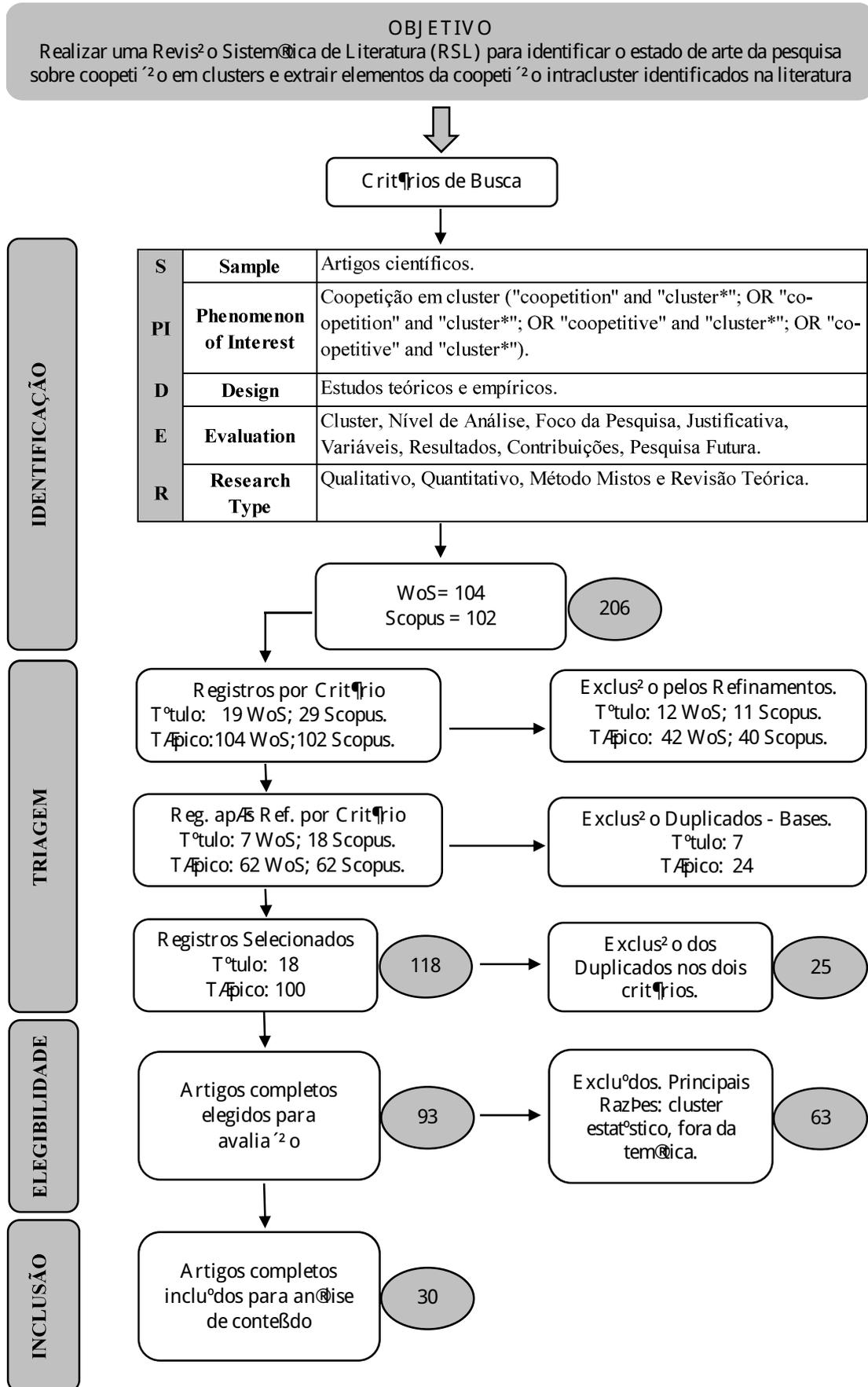
Tabela 1.1. Resumo dos quantitativos encontrados em cada etapa de seleção dos artigos.

	TÍTULO		TÓPICO	
	Scopus	WoS	Scopus	WoS
Registros	29	19	102	104
1ª Refinamento: early access	0	0	0	6
2ª Refinamento: por Tipo de Documento (somente artigo); idioma (inglês, português, espanhol)	11	12	40	36
Total de Registros após refinamentos	25		124	
Duplicados nas duas bases	7		24	
Registros Selecionados	18		100	
Total de Registros Selecionados	118			
Duplicados Título e Tópico	25			
Artigos totais avaliados	93			
Exclusão: Trata de cluster estatístico	14			
Exclusão: Trata de cluster virtual	3			
Exclusão: Análise todo setor e não cluster	20			
Exclusão: Análise rede e não cluster	7			
Exclusão: Cooperativa e não cluster	1			
Exclusão: Análise duas empresas e não cluster	1			
Exclusão: Não análise de cluster	3			
Exclusão: Análise toda cadeia produtiva e não cluster	4			
Exclusão: Análise ecossistema e não cluster	3			
Exclusão: Não trata de cooperação	7			
Artigos para Análise de Conteúdo	30			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Seguindo o método SPIDER, foram definidas as variáveis a serem analisadas nos artigos, como sendo avaliação dos objetos de estudo, nível de análise, desenho metodológico, variáveis, principais resultados e contribuições e ainda pesquisas futuras. O desenho metodológico, unido os protocolos SPIDER e PRISMA é demonstrado na Figura 1.1.

Figura 1.1. Desenho metodológico baseado nos protocolos PRISMA e SPIDER.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Cooke et al. (2012) e Moher et al. (2009).

3 Coopeti²o em clusters: um panorama geral dos estudos

Os dados sintetizados dos 30 artigos incluídos nesta RSL foram, então, inseridos em uma planilha do Microsoft Excel para permitir a sua visualização geral e facilitar a análise de conteúdo, sendo que 2 artigos foram considerados apenas parcialmente nesta RSL pois estavam indisponíveis para consulta em sua integralidade. Na Tabela 1.2, é apresentado um mapeamento da pesquisa sobre a coopeti²o em cluster, apontando os autores/ano dos artigos, o país de afiliação dos autores, as revistas onde as pesquisas foram publicadas, o cluster/local estudado, método/técnica de pesquisa, e a forma de levantamento dos dados.

Apesar do termo coopeti²o ter surgido na literatura em 1996, somente em 2003 foi publicado o primeiro estudo dentro da temática deste artigo, demonstrando um gap de aproximadamente sete anos para o despertar dos pesquisadores quanto ao foco da coopeti²o em nível coletivo dentro do objeto cluster porteriano. O artigo de Molina e Yoo (2003) pode ser considerado como seminal da temática em estudo, por ser o primeiro trabalho publicado, mas isso não significou uma continuidade dos estudos pois a partir dele se passaram mais aproximadamente 5 anos para ser publicado o segundo trabalho nas bases de dados analisadas nesta RSL.

Ainda em 2022 é percebido um tímido interesse por pesquisas na área, o que é caracterizado pelo baixo número de artigos objeto desta RSL. Além disso, foi publicado apenas um artigo na maioria dos anos, exceto no ano de 2018 que houve 7 artigos publicados.

Os autores com mais artigos publicados na área são Dana na França (Dana & Granata, 2013; Dana et al., 2013) e Felzensztein na Nova Zelândia (Felzensztein, Deans, & Dana, 2019; Felzensztein et al., 2018), tendo, inclusive, o artigo publicado em co-autoria em 2019. Ambos publicaram artigos com as palavras coopeti²o e cluster já no título, demonstrando o interesse direto sobre a temática. Dana, entretanto, foi o primeiro deles a publicar em 2013 com foco maior em cluster, enquanto Felzensztein já introduziu um pouco mais o conceito de coopeti²o.

Não por acaso esses autores estão entre os que mais publicaram na temática, e seus países de afiliação estão entre os três que mais produzem sobre o tema. A França e a Nova Zelândia publicaram juntas três artigos (Felzensztein, Deans, & Dana, 2019; Felzensztein et al., 2018; Dana et al., 2013). Separadamente, a França tem outros quatro artigos (Cusin & Loubaresse, 2018; Nemeh & Yami, 2016; Dana & Granata, 2013; Chai & Yang, 2011) e a Nova Zelândia mais um artigo (Molina & Yoo, 2003).

Tabela 1.2. Mapeamento das pesquisas sobre coopetição em cluster.

AUTORES, ANO	PAÍS AUTORES	JOURNAL	CLUSTER, LOCAL	MÉTODOS, TÉCNICA
(Ferasso et al., 2022)	Portugal, Polónia, Espanha	International Journal Knowledge Management Studies	Polímero; Brasil.	Qualitativo, estudo de caso
(Santos et al., 2021)	Brasil	Revista Gestão & Tecnologia	Comercial; Brasil.	Quantitativo, técnicas estatísticas variadas, bivariadas e multivariadas
(Yuan et al., 2021)	Singapura, EUA	M & Som-Manufacturing & Service Operations Management	Serviço de entretenimento; sem indicação do local.	Propositiva teórica a partir econometria
(Bispo et al., 2020)	Brasil	Gestão e Desenvolvimento	Varejista alimentício; Brasil.	Quantitativa, Análise Fatorial Exploratória
(Wolff, Wältermann, & Rank, 2020)	Alemanha	Social Networks	Fotônica, biotecnologia e aviação; Alemanha.	Qualitativo, estudo de caso múltiplo Análise dos modelos de gráfico aleatório exponencial multivariado usando o software MPNet4
(Smiljic, 2020)	Austria	International Journal of Innovation Management	Petroléio e marítimo; Noruega.	Qualitativo, estudo de caso; Análise etapas: codificação, análise intra e análise cruzada, utilizando o NVivo
(Felzensztein et al., 2019)	Nova Zelândia, França	Journal of Small Business Management	Vinhos; Argentina, Chile e Nova Zelândia.	Qualitativo, estudos de caso múltiplos
(Chung & Cheng, 2019)	Taiwan	Management and Organization Review	Iates; Taiwan.	Qualitativo, estudo de longitudinal
(Sellitto & Luchese, 2018)	Brasil	Journal of Industry Competition & Trade	Moveleiro; Brasil.	Qualitativo, estudo de caso múltiplo
(Harmancioglu & Tellis, 2018)	Turquia, EUA	Journal of International Business Studies	Global de TI.	Quantitativo, modelagem persistente
(Mathews, 2018)	Reino Unido	Regional Studies	Metalúrgico; França.	Qualitativo, estudo de caso
(Monticelli et al., 2018b)	Brasil	Revista de Administração Mackenzie	Micro cervejarias; Brasil.	Qualitativo, estudo de caso
(Poisson-de-Haro & Myard, 2018)	Canadá	Canadian Journal of Administrative Sciences Revue	Circo Montreal; Canadá	Qualitativo de proposição teórica
(Felzensztein et al., 2018)	Nova Zelândia, Israel, França	Industrial Marketing Management	Salmão; Chile.	Qualitativo, estudo de longitudinal
(Cusin & Loubaresse, 2018)	França	Journal of Small Business and Entrepreneurship	Vinho e videira; França.	Qualitativo, estudo de caso múltiplo longitudinal

(Chin et al., 2017)	Brunei, Reino Unido	Current Issues in Tourism	Turismo; Indonésia.	Qualitativo, estudo de caso; Análise de conteúdo; dados codificados através do Nvivo
(Barros et al., 2016)	Brasil	Espacios	Mouveiro; Brasil.	Quantitativo, análise de dados estatística multivariada / análise fatorial utilizando o SPSS
(Nemeh & Yami, 2016)	França	International Studies of Management and Organization	Telecomunicações sem fio; Alemanha	Qualitativo, estudo de caso
(Hartono & Sobari, 2016)	Indonésia	Problems and Perspectives in Management	Madeiras de madeira e rattan; Indonésia.	Quantitativa, análise regressão múltipla
(Monteiro, 2016)	Portugal	International Journal of Management and Enterprise Development	Marítimo, Portugal.	Quantitativa, Técnicas estatísticas univariadas
(Hoetoro, 2014)	Indonésia	Gadjah Mada International Journal of Business	Calçados, couro, madeiras, componentes automotivos, artesanato de pedra, East Java.	Quantitativa, análise de regressão
(Maso & Lattanzi, 2014)	Itália	Problems and Perspectives in Management	Náutico; Itália.	Qualitativo, estudo de caso
(Hu & He, 2013)	China	Journal of Applied Sciences	Têxtil	Qualitativa de proposição teórica
(Dana & Granata, 2013)	França	Journal of Small Business and Entrepreneurship	Vinho; Nova Zelândia.	Qualitativo, estudo de longitudinal
(Dana et al., 2013)	França, Nova Zelândia	Wine Economics and Policy	Vinho; Nova Zelândia.	Qualitativo, estudo de longitudinal
(Li, M., Jiang, 2012)	China	International Journal of Advancements in Computing Technology	*ND	*ND
(Chai, Y., Yang, 2011)	França	International Journal of Interdisciplinary Social Sciences	cluster de serviço logístico, China.	*ND
(Leite et al., 2009)	Brasil	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Caladista; Brasil.	Qualitativo, estudo de caso; análise de conteúdo
(Min, Feiqi, & Sai, 2008)	China	Journal of Systems Engineering and Electronics	Têxtil	Têxtil, teoria dos jogos
(Molina & Yoong, 2003)	Nova Zelândia	Journal of Information and Knowledge Management	Software; Nova Zelândia.	Qualitativa, estudo de caso; grupo focal, votação online

NPVEL DE ANÁLISE: Intracluster / Intercluster / *ND: artigo nº não disponível para consulta / FONTE: Elaborado pelos autores.

O outro país com destaque nas publicações desta temática é o Brasil, responsável por 20% dos artigos desta RSL, cujo foco são os fatores formadores ou influenciadores da competição, colaboração e cooperação (Bispo et al., 2020; Santos et al., 2021), experiência do processo dinâmico e complexo realizado por PMEs por meio de estratégias baseadas na cooperação (Monticelli et al., 2018), relações de competição e da cooperação e sua influência para o benefício dos clusters (Sellitto & Luchese, 2018; Barros et al., 2016; Leite et al., 2009).

As surpresas em termos de autores foram a Itália e os Estados Unidos. Mesmo sendo o berço da concentração geográfica de empresas (clusters) como fator de sucesso dos negócios, a Itália apresenta apenas uma publicação (Maso & Lattanzi, 2014). Enquanto os Estados Unidos, mesmo sendo o país de Porter (criador do conceito de cluster), teve apenas dois artigos publicados em conjunto com Singapura e Turquia (Yuan et al., 2021; Harmancioglu & Tellis, 2018).

Extraí-se da Tabela 1.2, que a temática é bem recepcionada nas diversas revistas, uma vez que os 30 artigos desta RSL foram publicados em diferentes áreas, como: gestão, conhecimento, inovação, redes sociais, organizacional, negócios, comércio, serviço, marketing, empreendedorismo, turismo, dentre outros. A preferência dos pesquisadores tem sido em estudos empíricos com aproximadamente 93% das publicações e apenas dois trabalhos teóricos (Hu & He, 2013; Min et al., 2008). Dentre os primeiros, os clusters ligados a atividades marítimas têm mais publicações (5 artigos), incluindo: petróleo e marítimo na Noruega (Smiljic, 2020); marítimo em Portugal (Monteiro, 2016); iates em Taiwan (Chung & Cheng, 2019); salmão no Chile (Felzensztein et al., 2018); e, náutico na Itália (Maso & Lattanzi, 2014).

De forma isolada, entretanto, a cooperação foi mais estudada no cluster de vinhos, apresentando o maior número de publicações, com estudos de casos múltiplos e longitudinal na Argentina, Chile, França e, principalmente, Nova Zelândia (Felzensztein et al., 2019; Dana & Granata, 2013; Dana et al., 2013; Molina & Yoo, 2003).

A Nova Zelândia é o país com maior número de clusters estudados de uma forma geral, devido a existência de um programa de pesquisa que analisa os clusters do país (Molina & Yoo, 2003). Acredita-se que tudo seja resultado do incentivo política pública para promoção de crescimento econômico regional, com a criação do Programa Piloto de Clusters de Negócios” desde o ano 2000, cujo objetivo foi auxiliar no processo de internacionalização das empresas e no desenvolvimento de redes colaborativas. Este Programa foi uma vertente do “Projeto de Vantagem Competitiva de Atualização da Nova Zelândia” iniciado em 1991, encabeçado por Michael Porter e por isso ficou conhecido como “Projeto Porter”, que apontou para a necessidade de uma nova ordem econômica competitiva mundialmente mas em harmonia com as aspirações sociais do país (Molina & Yoo, 2003).

O cluster de móveis, localizado no Brasil (Sellitto & Luchese, 2018; Barros et al., 2016) e Indonésia (Hartono & Sobari, 2016), vem segunda posição de pesquisa com 3 publicações. Mas, também há diversificação de clusters estudados, como: polímero (Ferasso et al., 2022); comercial (Santos et al., 2021); serviço de entretenimento (Yuan et al., 2021); varejista alimentício (Bispo et al., 2020); fotônica, biotecnologia e aviação (Wolff et al., 2020); tecnologia da informação (Harmancioglu & Tellis, 2018); metalúrgico (Mathews, 2018); cervejaria (Jefferson M. Monticelli et al., 2018); circense (Poisson-de-Haro & Myard, 2018); turismo (Chin et al., 2017); telecomunicações sem fio (Nemeh & Yami, 2016); serviço logístico (Chai, Y., Yang, 2011); caladista (Leite et al., 2009); software (Molina & Yoon, 2003); e calçados, couro, móveis, componentes automotivos, alimentício, artesanato de pedra (Hoetoro, 2014). No Brasil, 2 trabalhos foram publicados mais recentemente sobre a coopetição no cluster de comércio na cidade de Lagarto/SE (Santos et al., 2021) e no cluster varejista alimentício em Aracaju/SE (Bispo et al., 2020), ambos com autores da Universidade Federal de Sergipe, sinalizando a existência pesquisadores com interesse na temática ou até mesmo um grupo/projeto de pesquisa em relação aos clusters da região.

Com relação ao método de pesquisa, prevalece o método qualitativo para estudar o tema e apenas 23% são quantitativos (Santos et al., 2021; Bispo et al., 2020; Harmancioglu & Tellis, 2018; Barros et al., 2016; Hartono & Sobari, 2016; Monteiro, 2016; Hoetoro, 2014). A sua vez, o nível de análise, a preferência é para o nível intracluster (90% das publicações) com apenas 3 artigos no nível intercluster (Wolff et al., 2020; Harmancioglu & Tellis, 2018; Cusin & Loubaresse, 2018), provavelmente pela dificuldade de se analisar diferentes clusters e em diferentes níveis de estágios de desenvolvimento.

Há uma ampla variedade de técnicas de pesquisa, como: estudo de caso (Ferasso et al., 2022; Mathews, 2018; Monticelli et al., 2018; Nemeh & Yami, 2016; Maso & Lattanzi, 2014; Leite et al., 2009); técnicas estatísticas univariadas (Monteiro, 2016), bivariadas e multivariadas (Santos et al., 2021), inclusive com utilização do software SPSS (Barros et al., 2016); estudo de caso de proposição teórica (Yuan et al., 2021; Poisson-de-Haro & Myard, 2018; Hu & He, 2013), bem como teórico com a utilização da teoria dos jogos (Min et al., 2008); análise fatorial exploratória (Bispo et al., 2020); estudo de caso múltiplo com análise dos modelos de gráfico aleatório exponencial multinível usando o software MPNet (Wolff et al., 2020); estudo de caso, utilizando o NVivo (Chin et al., 2017; Smiljic, 2020); estudo de caso múltiplo (Felzensztein et al., 2019; Sellitto & Luchese, 2018); estudo de caso longitudinal (Chung & Cheng, 2019; Felzensztein et al., 2018; Dana & Granata, 2013; Dana et al., 2013); modelagem de persistência (Harmancioglu & Tellis, 2018); estudo de caso múltiplo e longitudinal (Cusin & Loubaresse, 2018); análise regressão linear múltipla (Hartono & Sobari, 2016); análise de regressão

(Hoetoro, 2014); e, estudo de caso com grupo focal (Molina & Yoon, 2003). Portanto, assim como nas pesquisas sobre cooperação, onde foi constatada a preferência pela técnica de estudo de casos (Gernsheimer, Kanbach, & Gast, 2021), no campo da cooperação em cluster o mesmo se repete.

Na coleta de dados, acompanhando o que ocorre com as técnicas, também reflete em diversidade como questionário (Santos et al., 2021; Barros et al., 2016; Hoetoro, 2014), benchmarking (Yuan et al., 2021), survey (Bispo et al., 2020), dados secundários (Harmancioglu & Tellis, 2018; Maso & Lattanzi, 2014), portanto se observa uma prevalência de entrevistas, utilizada nos demais artigos, com ou sem a utilização de outras formas de coleta.

A RSL indicou que, assim como na cooperação em geral, os estudos são multidimensionais gerando uma alta dispersão de variáveis, elementos e contribuições. Os 30 artigos analisados geraram contribuições para a literatura de cooperação em clusters relacionado à cooperação como contexto, processo ou resultado (Tabela 1.3).

Na perspectiva do contexto, a análise da cooperação ocorre a partir da cadeia de interação entre as empresas com o ambiente, cuja relação é capaz de agregar valor às empresas (Monticelli et al., 2019; Peng et al., 2018). Nesta perspectiva de análise, os artigos contribuem por: revelar o papel do gênero e escolaridade (Santos et al., 2021); estudar o cluster de entretenimento (Yuan et al., 2021); ampliar o referencial teórico em áreas funcionais (Sellitto & Luchese, 2018); oferecer proposições sobre o ambiente interno e externo das pequenas e médias empresas (Monticelli et al., 2018); analisar as relações entre atores e benefícios na atração de clientes (Barros et al., 2016); demonstrar o apoio de autoridades locais para relação com concorrentes estrangeiros (Maso & Lattanzi, 2014); fornecer insights para cooperação em clusters de vinho (Dana et al., 2013); apontar para a necessidade de ações públicas e privadas, visando crescimento (Leite et al., 2009); e, constituir um modelo de jogo nas cadeias de abastecimento (Min et al., 2008).

A cooperação enquanto processo envolve diferentes áreas e diferentes níveis de interação entre as organizações, cujo desafio é manter o equilíbrio do paradoxo cooperação e competição diante do dinamismo das relações (Monticelli et al., 2019; Peng et al., 2018). As contribuições dos artigos desta RSL sob esta perspectiva de análise da cooperação estão relacionadas: sua dinâmica com interação, estratégia e compartilhamento de conhecimento em cluster de média baixa tecnologia (Ferasso et al., 2022); compreensão das relações de cooperação (Wolff et al., 2020), sua causalidade (Bispo et al., 2020) e perspectiva do que acontece nos clusters (Hoetoro, 2014); gestão de conflitos intrínsecos (Mathews, 2018); mutabilidade dos clusters com o tempo e sua influência nas relações de cooperação.

Tabela 1.3. Principais contribuições dos artigos de coopetição em clusters por tipo de análise.

<p>1. Revela o papel do gênero e escolaridade nas práticas de coopetição em cluster. Δ</p> <p>2. Setor econômico pouco pesquisado - cluster de entretenimento. Γ</p> <p>3. Amplia referencial teórico para coopetição em cluster em várias áreas funcionais. Δ</p> <p>4. Oferece uma proposta teórica para coopetição em clusters de PMEs considerando ambiente interno e externo.</p> <p>5. Analisa as relações entre os atores do cluster e benefício da proximidade na atração de clientes.</p> <p>6. Demonstra que a relação de coopetição com os concorrentes estrangeiros (e governos) não alcançada graças ao apoio das autoridades locais.</p> <p>7. Fornece insights estratégicos para coopetição em clusters de vinho. Δ</p> <p>8. Aponta a necessidade de ações públicas e privadas de coopetição para o crescimento do cluster.</p> <p>9. Constitui um modelo de jogo de coopetição simétrico nas cadeias de abastecimento do cluster.</p>	<p>C O N T E X T O</p>
<p>10. Indica a dinâmica industrial de coopetição com interação, estratégia e compartilhamento de conhecimento em um contexto de clusters de média baixa tecnologia.</p> <p>11. Examina a causalidade de relações em cluster varejista. Γ</p> <p>12. Proporciona compreensão das relações de coopetição em cluster institucionalizados.</p> <p>13. Aprofunda gestão de conflitos intrínsecos da coopetição baseado em normas locais.</p> <p>14. Demonstra como a mutabilidade dos clusters com o tempo (amadurecimento) influencia na coopetição interna, e a influência das redes sociais nos relacionamentos de cooperação.</p> <p>15. Aponta novos atributos e atores, assim como o conceito de coopetição para o modelo inicial de Kim e Wicks. Γ</p> <p>16. Identifica potenciais elementos para orientar a estratégia de coopetição em projetos de P&D.</p> <p>17. Aponta os principais fatores na formação da coopetição para maior integração dos clusters industriais e as indústrias de apoio que envolvem sistemas complexos.</p> <p>18. Perspectiva a respeito do que acontece nos clusters industriais com foco na cooperação e competição.</p> <p>19. Produz indicativos para a construção de um mecanismo competitivo benigno e a promoção da inovação do cluster.</p> <p>20. Analisa o mecanismo de evolução da coopetição através da análise do equilíbrio do jogo da concorrência de preços com base no modelo Cournot identificando a melhor estratégia para os oligopolistas em cluster industrial.</p> <p>21. Comprova que a interação entre liderança, comunicação e confiança são mecanismos de controle da coopetição, e a reputação na rede social é crucial para a coopetição intracluster.</p> <p>22. Identifica fatores de influência sobre o compartilhamento de conhecimento em clusters durante o estágio de iniciação e de incubação.</p>	<p>P R O C E S S O</p>
<p>23. Proporciona visão integrativa de cluster, coopetição e Projetos P&D.</p> <p>24. Aprofunda conhecimentos sobre coopetição, clusters e internacionalização. Δ</p> <p>25. Discute quando a coopetição em clusters é benéfica.</p> <p>26. Mostra as dinâmicas da coopetição em clusters para comercialização de produtos e startups.</p> <p>27. Oferece proposta teórica para redução da incerteza intrínseca do processo de inovação a partir da coopetição. Δ</p> <p>28. Oferece proposta teórica para redução da incerteza nos processos de inovação em clusters, e políticas públicas voltadas à sustentabilidade e visibilidade do setor e de seus atores. Δ</p> <p>29. Analisa as vantagens da coopetição interclusters e a necessidade de intervenção dos atores públicos e privados.</p> <p>30. Indica a relação positiva entre o cluster e vantagens competitivas em termos de produtividade e inovação a partir da coopetição.</p> <p>31. Demonstra que a coopetição facilita o conhecimento interno, a capacidade de inovação e melhoram o desempenho em KIBs.</p> <p>32. Identifica o papel da liderança do cluster na coopetição para diferenciação e internacionalização.</p>	<p>R E S U L T A D O</p>

Contribuições: Respecíficas, Δneio.

Fonte: Elaborado pelos autores.

(Felzensztein et al., 2018); inserção do conceito de coopetição para o modelo inicial de Kim e Wicks (Chin et al., 2017); potenciais elementos para orientar a coopetição em projetos de P&D (Nemeh & Yami, 2016); principais fatores na formação da coopetição envolvendo sistemas complexos (Hartono & Sobari, 2016); construção de um mecanismo competitivo benigno e a promoção da inovação (Hu & He, 2013); evolução da coopetição através do equilíbrio no jogo da concorrência de preços com base no modelo Cournot identificando a melhor estratégia para os oligopolistas em cluster industrial (Li & Jiang, 2012); mecanismos de controle da coopetição, e que a reputação na rede social é crucial para a coopetição intracluster (Chai & Yang, 2011); e, compartilhamento de conhecimento em clusters durante o estágio de iniciação e de incubação (Molina & Yoo, 2003).

A coopetição busca a maximização dos resultados alcançados ao direcionar esforços na mesma direção (Monticelli et al., 2019; Peng et al., 2018). Gernsheimer et al. (2021) constatou em sua RSL, que a coopetição sob a ótica dos resultados tem sido investigada principalmente nas áreas de inovação, desempenho da empresa e recentemente voltaram sua atenção para o aprendizado organizacional e sustentabilidade. Essas áreas também têm sido consideradas na coopetição em cluster, além de outras como internacionalização e o papel das políticas públicas e das lideranças.

Na presente RSL os estudos em clusters considerando coopetição como resultado produziram contribuições para: proporcionar visão integrativa destes conceitos com projetos P&D (Smiljic, 2020); aprofundar conhecimentos para internacionalização (Felzensztein et al., 2019); discutir quando a estratégia é benéfica (Chung & Cheng, 2019); mostrar as dinâmicas para comercialização de produtos e startups (Harmancioglu & Tellis, 2018); oferecer proposição teórica para redução da incerteza intrínseca do processo de inovação e políticas públicas voltadas à sustentabilidade e visibilidade do setor e seus atores (Poisson-de-Haro & Myard, 2018); analisar as vantagens da coopetição interclusters e a necessidade de intervenção dos atores públicos e privados (Cusin & Loubaresse, 2018); indicar a relação positiva entre o cluster e vantagens competitivas em termos de produtividade e inovação (Monteiro, 2016); demonstrar a facilitação do conhecimento interno, da capacidade de inovação e do desempenho dos KIBS - Knowledge Intensive Business Services (Monteiro, 2016); e, identificar o papel da liderança para diferenciação e internacionalização (Dana & Granata, 2013).

O foco imediato nos resultados não necessariamente indica vantagens competitivas, sendo necessário a análise do contexto, mas principalmente do processo da coopetição. De fato, todas as 3 classificações (contexto, processo e resultado) contribuem para a temática coopetição em cluster, porém o maior aprendizado pode ser obtido a partir dos artigos classificados como processo. Esta classe tem um número maior de contribuições desta RSL,

indicando principalmente as relações de cooperação, seus principais fatores formadores, sua dinâmica, sua gestão, a influência do tempo e sua orientação para compartilhamento de conhecimentos, projetos de P&D e inovação. Algumas contribuições podem ser consideradas ainda como: específicas, pois são particulares de determinado setor; e, meio para outras contribuições. Esta análise permitiu sugerir questões de pesquisas futuras com foco em políticas públicas e/ou práticas gerenciais a partir das contribuições da literatura sobre a cooperação em clusters (Tabela 1.4), e assim, gerando insights para avançar com o tópico e não apenas olhar para trás como geralmente é feito nas revisões sistemáticas de literatura.

Tabela 1.4. Agenda para pesquisas futuras a partir das contribuições de cooperação em clusters.

CONTRIBUIÇÃO*	QUESTÕES PARA PESQUISA FUTURA
4	Como políticas públicas podem incentivar a formação e o desenvolvimento de clusters?Γ
5	Como avaliar a relação entre diferentes atores em um cluster, mensurando seus benefícios e desafios?Δ
6	Quais modelos podem ser formatados para desenvolver estratégias de cooperação entre concorrentes no mercado doméstico, internacional e governos?Γ
8	Como mobilizar recursos para o crescimento de um cluster a partir de ações públicas e privadas que estimulem a cooperação?Γ
9	Como gerar uma percepção de justiça a partir dos ganhos entre os participantes em cadeias de abastecimento de clusters?Δ
10	Como políticas públicas podem tornar clusters de baixa e média tecnologia competitivos a partir de estratégias de cooperação?Γ
12	Como o governo pode promover estratégias de cooperação em clusters institucionalizados?Γ
13	Como desenvolver estratégias de cooperação em ambientes altamente regulados?Δ
14	Como a governança do cluster pode utilizar as redes sociais para consolidar e amadurecer as relações internas de cooperação?Γ Como os gestores dos clusters podem utilizar as redes sociais para consolidar e amadurecer as relações internas de cooperação nos clusters?Δ
16	Como potencializar projetos de P&D a partir de estratégias de cooperação?Δ
17	Como promover a integração de clusters e indústrias de apoio a partir de antecedentes de estratégias de cooperação?Γ Quais ganhos podem ser obtidos a partir da integração de clusters e indústrias de apoio a partir de estratégias de cooperação?Δ
18	Como estimular a formação e o desenvolvimento de clusters a partir de dinâmicas de cooperação e competição a fim de otimizar ganhos e mitigar riscos dos clusterizados?Γ
19	Como estimular estratégias de cooperação que potencializem a inovação em cluster?Γ
20	Como potencializar ganhos de clusters por meio de estratégias de cooperação entre oligopolistas?Δ
21	Quais fatores devem ser priorizados em políticas públicas para promover a cooperação intracluster?Γ Quais fatores são antecedentes para o sucesso de cooperação intracluster?Δ
22	Quais fatores são prevalentes para o compartilhamento de conhecimento por meio de cooperação em clusters?Γ
23	Como promover estratégias de cooperação para projetos de P&D em clusters?Δ
25	Como avaliar os resultados de estratégias de cooperação em clusters?Γ
26	Como lidar com o dinamismo da interação entre competição e cooperação em clusters de indústrias emergentes como startups?Γ
29	Como avaliar os benefícios de cooperação interclusters?Γ Quais políticas públicas podem ser adotadas para fomentar a cooperação intercluster?Γ Como obter ganhos de externalidade a partir de estratégias de cooperação interclusters?Δ
30	Como otimizar os resultados a partir de estratégias de cooperação em clusters?Δ
31	Como avaliar a geração de conhecimento e a capacidade de inovação a partir de estratégias de cooperação em KIBs?Δ
32	Como estratégias de cooperação em clusters podem promover a internacionalização e a diferenciação de produtos?Γ

* Referente a Tabela 1.3

Foco em: ΓPolítica Pública e ΔPrática Gerencial

Fonte: Elaborado pelos autores

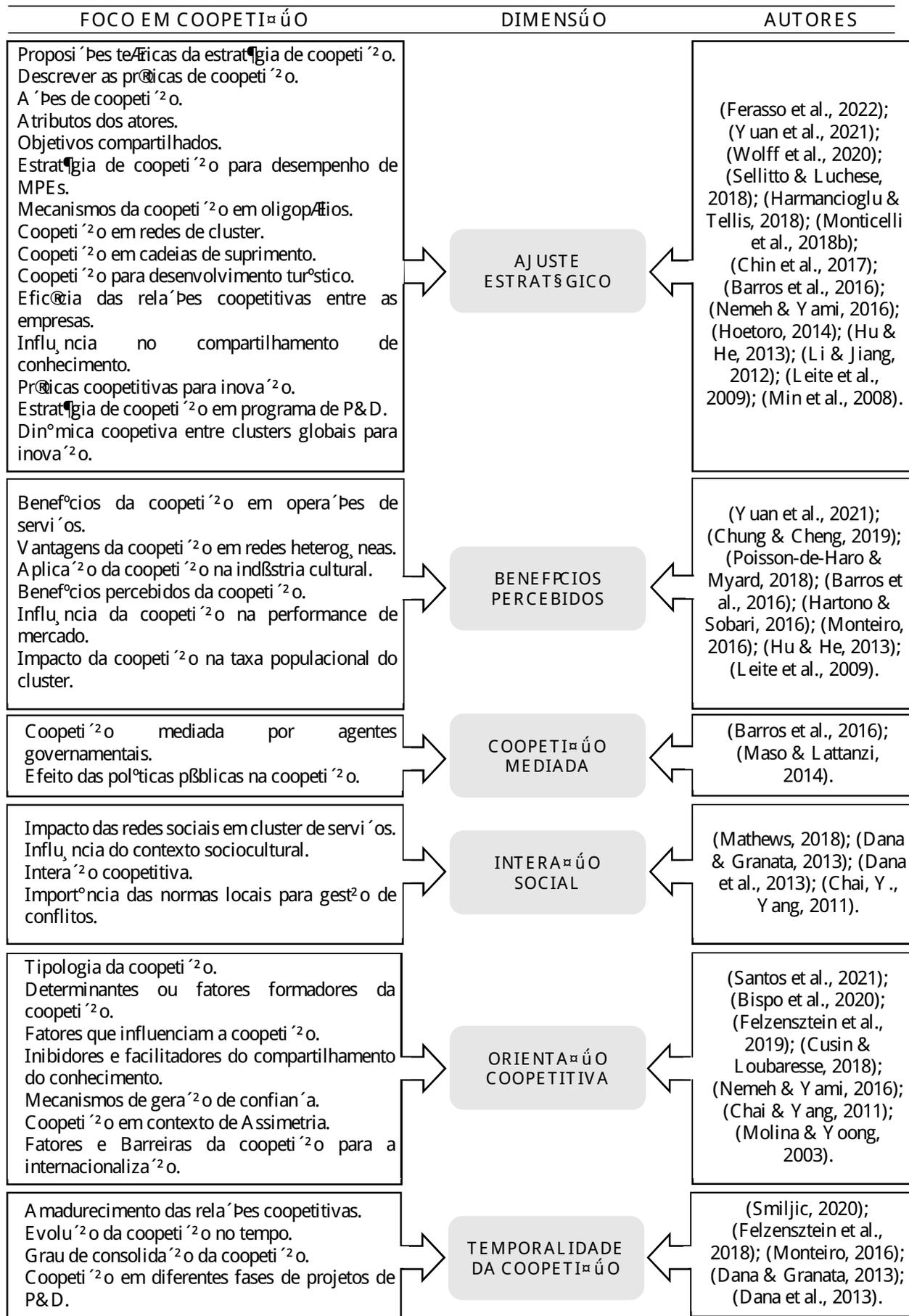
Os estudos também foram analisados em termos do foco da pesquisa e agrupados em dimensões. Foram identificados 38 focos de pesquisa diferentes nos 30 artigos, porque algumas pesquisas apresentavam mais de um foco. Para apoiar a descoberta da teoria a partir dos dados encontrados e procurar uma interpretação mais sistematizada, os focos de pesquisas foram consolidados em 6 dimensões agregados após debates entre três pesquisadores da área para diminuir a natureza subjetiva do processo de agrupamento.

A Figura 1.2 resume os resultados deste processo, ilustrando as dimensões (ou categorias) de pesquisa derivadas do foco em coopetição abordados pelos autores, sendo: Ajuste Estratégico, Benefícios Percebidos, Coopetição Mediada, Interação Social, Orientação Cooperativa e a Temporalidade da Coopetição. Essas dimensões serão explicadas individualmente em subseções, juntamente com os elementos que representam suas variáveis.

A partir desse agrupamento, foi possível mapear as dimensões mais ou menos pesquisadas, quais são temas trabalhados e os autores que publicaram na área de cada uma delas, mesmo não utilizando diretamente as nomenclaturas adotadas nesta RSL. O destaque ficou com a dimensão Ajuste Estratégico, abarcando 15 focos de pesquisa. Depois, praticamente empatados, vem Orientação Cooperativa e Benefícios Percebidos com 7 e 6, respectivamente. A seguir, Interação Social e Temporalidade da Coopetição, ambos com 4 focos de pesquisa. Por fim, Coopetição Mediada com apenas 2.

Uma observação rápida das dimensões, permitiu ainda constatar a ausência de focos de pesquisa abordando os riscos da coopetição. As relações cooperativas desencadeiam tensões, desconfiança e oportunismo (desafiadores da coopetição) que precisam ser entendidos e resolvidos para garantir o alcance dos resultados pretendidos (Gernsheimer et al., 2021). Tais desafios vêm ganhando força nas publicações sobre coopetição (Gernsheimer et al., 2021), mas ainda não foram abordadas como objetivo da pesquisa pelos autores de coopetição em cluster. No entanto, observou-se em alguns estudos o uso de variáveis relacionadas a análise de riscos, oportunismo ou tensões, ainda que o foco do estudo não fosse direcionada a analisar riscos.

Figura 1.2. Dimensões de pesquisa derivadas do foco em coopetição abordados pelos autores.



Foram encontrados 464 elementos analisados pelos autores que representam conjuntamente variáveis da coopetição e variáveis do cluster. Vale destacar que 2 artigos não estavam disponíveis para consulta em sua integralidade, ficando prejudicado a extração de suas variáveis. Observou-se ainda que o mesmo elemento pode estar diferentes dimensões da coopetição, dependendo da perspectiva de análise do autor do estudo, confirmando a natureza complexa, fragmentada e multidimensional do tema coopetição indicada na revisão sistemática de literatura realizada por Gernsheimer et al. (2021).

Como forma de unificar as visões teóricas de coopetição e de cluster, os elementos (variáveis utilizadas pelos autores) foram subgrupados de acordo com processos que caracterizam um cluster baseado nas teorias porterianas (Porter, 1998), a saber:

1. Políticas e riscos: Agrupa elementos relacionados as políticas internas e as políticas públicas, bem como os riscos associados a coopetição intracluster.
2. Co-localização: Inclui as variáveis utilizadas nos estudos de coopetição em cluster que associam-se a geração de vantagens competitivas derivadas da co-localização.
3. Interação: Na perspectiva de coopetição representa a forma das redes e interplay entre os clusterizados e as instituições de apoio, podendo alcançar as redes externas de cada player.
4. Estratégias conjuntas: São elementos que demonstram as várias formas operacionais adotadas pelo cluster para conduzir a estratégia de coopetição.
5. Governança: Variáveis que indicam os caminhos que a governança do cluster conduz a rede interna e produz vantagens competitivas coletivas.
6. Inovação colaborativa: Representa as variáveis da cooperação para a pesquisa e inovação seja entre os concorrentes, fornecedores, complementários ou instituições de apoio.
7. Comunalidade de mercado: agrupa os elementos que representam as condições de mercado, o grau de concorrência interna por clientes ou recursos, apesar da existência de um objetivo em comum.

Categoria Ajuste Estratégico

Ajuste Estratégico ou strategic fit, como é denominado na literatura internacional, pode ser entendido como o ajuste de objetivos estrategicamente alinhados entre concorrentes que colaboram em determinadas áreas em prol um propósito comum, buscando colher os benefícios da coopetição (Czakon et al., 2020b). Para isso, se faz necessário o estabelecimento de diretrizes para minimizar os problemas da colaboração entre os concorrentes (Ferasso et al., 2022; Nemeh & Yami, 2016; Hu & He, 2013; Min et al., 2008). Os elementos ou variáveis principais para

estudar a categoria Ajuste Estratégico da coopetição em cluster foram então divididos em 7 grupos de tópicos (Tabela 1.5), que tem a maioria dos elementos utilizados no nível intracluster.

Tabela 1.5. Elementos da coopetição em cluster utilizados para estudar o Ajuste Estratégico.

AJUSTE ESTRATÉGICO
1-Políticas e riscos: capital de risco inter e intracluster; disponibilidade de capital; acesso ou fontes de financiamento; PIB; estratégia dominante ou redução de risco; risco-benefício; risco de oportunismo; crises; apoio ou cooperação governamental; performance financeira.
2-Co-localização: acesso a fornecedores ou serviços especializados; proximidade com fornecedor; ambiente de negócios; atores do cluster ou chaves; classificação, diferenciação, estágio de desenvolvimento, estratégia, estrutura ou recursos do cluster; consultoria técnica; co-localização; logística; marca regional; oportunidades ou oportunidade de aprendizagem; redes e membros.
3-Interação: ações, compras, planejamento ou soluções conjuntas; atividades em rede; co-design; co-marketing; co-produção; compartilhamento de custos, experiências, informações ou recursos; experiência prévia de sucesso; complementariedade ou fornecimento complementar de bens; Confiança mútua; conhecimento compartilhado; contribuição efetiva; cultura ou nível de cooperação; concorrência interna; desvantagens da coopetição; eventos conjuntos; formação de hubs.
4-Estratégias conjuntas: empresas chaves; companhias parceiras; B2B; nível de internacionalização; estratégia empresarial ou win-win; garantia através de contrato; visão compartilhada; valor esperado; apropriação de valor.
5-Governança: capacidade da gestão; gestão de conflitos ou de destino; governança; interações e conexões com outros segmentos; mudanças nas relações; relações intracluster; interdependência da rede do gestor ou multinível; liderança; infraestrutura social; processos participativos; rede de aconselhamento informal; temporalidade da relação; intensidade do relacionamento; vínculos entre parceiros; acesso a mão de obra especializada, capacidade de recursos humanos; pool de talentos; qualidade da mão de obra; produtividade do trabalhador; mobilidade de talentos intracluster.
6-Inovação colaborativa: Alianças intracluster, capacidade ou centro de P&D; Capital Investido em P&D; natureza de projetos externos ou internos; padrões de pesquisa; pesquisa colaborativa; parcerias com centros de pesquisa; parceria para inovação; número de agência de programa de inovação, acesso a inovação aberta; inovação em processo de produção; desenvolvimento de serviços; flexibilidade; fluxo de informações; aprendizagem conjunta; habilidades e conhecimentos; colaborações de patentes; número de patentes ou de startups; desempenho inovador; plataformas tecnológicas; potencial tecnológico.
7-Comunalidade de Mercado: condições de demanda; crescimento, estrutura, pesquisa, tamanho, resposta ou nível de incerteza de mercado; processo de fabricação; recursos essenciais; integração com outros setores ou da cadeia de suprimento; revisão de métodos operacionais; escala de produção / comercialização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No nível intercluster os elementos estudados foram PIB (Harmancioglu & Tellis, 2018) no grupo 1, redes e membros (grupo 2), compartilhamento de informações (grupo 3), interdependências da rede do gestor, interdependências multinível e rede de aconselhamento informal no grupo 5 (Wolff et al., 2020); assim como capital investido em P&D, número de agência de programa de inovação, colaborações de patentes; número de patentes ou de startups no grupo 6 e escala de produção/comercialização no grupo 7 (Harmancioglu & Tellis, 2018).

Importante destacar que o recente trabalho publicado por Ferasso et al. (2022) apresentou elementos de pesquisa em todos os grupos de tópicos dessa categoria de pesquisa, seguido do artigo de Hoetoro (2014) que também abordou os temas inovação, pesquisa e tecnologia (grupo 6), demonstrando forte ligação dos dois pesquisadores com o ajuste estratégico para a coopetição em clusters.

Categoria Benefícios Percebidos

O que se busca com a colaboração entre os concorrentes são os benefícios percebidos dessa relação, entendidos como os resultados da cooperação (Czakon et al., 2020b; Chim-Miki & Batista-Canino, 2016). Gernsheimer et al. (2021), em sua RSL sobre cooperação, constatou que tais benefícios foram investigados principalmente nas áreas de inovação e desempenho das empresas, mas estudos recentes passaram a focar o aprendizado organizacional e a sustentabilidade.

Nos artigos desta RSL, identificou-se que os benefícios da cooperação em clusters são percebidos na obtenção de capital, apoio governamental, fortalecimento do próprio arranjo produtivo e das empresas nele inseridas, realização de atividades conjuntas, capacitação da gestão e recursos humanos, busca pela inovação, melhoria em atividades de produção e mercado, dentre outros. Tal constatação fica evidenciado na Tabela 1.6, onde foram listados os elementos principais dessa categoria, utilizados em sua totalidade no nível intracluster (Yuan et al., 2021; Chung & Cheng, 2019; Poisson-de-Haro & Myard, 2018; Barros et al., 2016; Hartono & Sobari, 2016; Monteiro, 2016; Hoetoro, 2014; Leite et al., 2009).

Portanto, a investigação dos benefícios percebidos da cooperação em clusters não segue a mesma direção das pesquisas apontada por Gernsheimer et al. (2021) na RSL de cooperação em geral. De fato, a inovação e desempenho são benefícios também perseguidos pelas empresas inseridas em clusters com o desenvolvimento da rede de cooperação, mas as ações conjuntas são para alcançar objetivos individuais e coletivos ao mesmo tempo com o fortalecimento de todo o arranjo produtivo.

O cluster por si só insere-se no aspecto da sustentabilidade, pois visa o desenvolvimento regional em todas as dimensões, mas não acreditamos que as pesquisas da cooperação em cluster estejam inseridos neste contexto dos estudos recentes apontados na RSL de Gernsheimer et al. (2021). Não foram constatados também estudos com foco no aprendizado organizacional como benefício percebido da cooperação em cluster, se mostrando um gap da literatura nessa temática.

Tabela 1.6: Elementos da coopetição em cluster utilizados para estudar Benefícios Percebidos.

BENEFÍCIOS PERCEBIDOS
1. Políticas e riscos: capital, nível ou redução de risco; crises; apoio ou cooperação governamental; política pública; tarifas e impostos; investimento na área.
2. Co-localização: acesso a fornecedores; disponibilidade de matéria prima; tamanho ou reconhecimento do cluster; cobertura regional; densidade organizacional; ambiente de negócios; visibilidade dos atores; consultoria técnica; co-localização; logística; comunicação; oportunidades ou oportunidade de aprendizagem.
3. Interação: ajuda, confiança, compras ou soluções conjuntas; co-design; co-marketing; compartilhamento de custos, informações ou recursos; conhecimento compartilhado; cultura, tipo e nível de cooperação; grau de satisfação com a cooperação; benefícios positivos; escoamento conjuntos da produção; fornecimento conjunto; complementariedade; fornecimento complementar de bens; formação de hubs; poder de barganha; concorrência interna ou externa; competição saudável.
4. Estratégias conjuntas: empresas chaves; idade, crescimento ou tamanho da empresa; taxa de natalidade, mortalidade ou sobrevivência.
5. Governança: gestão administrativa e financeira, de conflitos ou da colaboração; relações interpessoais; níveis de compromisso; redes sociais; interação da rede; tempo de interação; temporalidade da relação; amplitude ou intensidade do relacionamento; qualidade da mão de obra; capacitação de recursos humanos.
6. Inovação colaborativa: centros regionais de P&D; investimento em P&D; parcerias com centros de pesquisa; parceria para inovação ou inovação tecnológica; desempenho inovador; criação de novos produtos; melhoria de processo produtivo; acesso a novas técnicas e tecnologias; compartilhamento de tecnologia; cooperação tecnológica.
7. Comunalidade de mercado: crescimento, estrutura, pesquisa, tamanho, resposta ou nível de incerteza de mercado; atração de clientes; escala de produção / comercialização; preço e qualidade do produto.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Categoria Coopetição Mediada

A coopetição mediada é aquela intermediada por terceiro como forma de criar confiança, estruturando e facilitando a colaboração entre os concorrentes (Gernsheimer et al., 2021; Dana & Granata, 2013). Nos artigos publicados sobre a coopetição em cluster, essa mediação ocorre através de agente público e/ou política pública (Barros et al., 2016; Maso & Lattanzi, 2014).

Cooperação governamental, cultura de cooperação, crises e qualidade da mão de obra (Barros et al., 2016), assim como capacitação de recursos humanos, comunicação, consultoria de marketing e consultoria em mercado externo, estratégia comercial, gestão administrativa e financeira, nível de internacionalização, oportunidade de investimento, potenciais investidores, rede de mídia (Maso & Lattanzi, 2014) foram os elementos utilizados para estudar a coopetição mediada em cluster (Tabela 1.7).

A coopetição mediada em cluster ainda é carente de pesquisas, considerando que tem apenas 2 artigos publicados abordando a temática, que se reflete no número reduzido de elementos para estudá-la. Além disso, nestas pesquisas, a coopetição foi mediada apenas por agente público, apresentando uma lacuna referente a mediação por agente privado, como o gestor terceirizado independente citado por Dana & Granata (2013) que não está diretamente envolvido na relação competitiva entre os membros, sendo apenas aquele que gerencia a colaboração e supervisiona os interesses dos atores do cluster.

Tabela 1.7: Elementos da coopeti²o em cluster utilizados para estudar Coopeti²o Mediada.

COOPETI ² O MEDIADA
1. Políticas e riscos: oportunidade de investimento; potenciais investidores; crises; coopera ² o governamental.
2. Co-localiza ² o: comunica ² o; rede de m ^o dia.
3. Intera ² o: cultura de coopera ² o.
4. Estrat ² egias conjuntas: n ^o vel de internacionaliza ² o; estrat ² egia comercial.
5. Governan ² a: gest ² o administrativa e financeira; capacita ² o de recursos humanos; qualidade da m ^o de obra.
6. Inova ² o colaborativa: sem elemento.
7. Comunalidade de Mercado: consultoria de marketing; consultoria em mercado externo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Categoria Intera²o Social

A intera²o social Ψ caracterizada pelas rela²es: internas entre os diversos atores do cluster, procurando integrar os v^os objetivos de todos os seus membros; e, externas entre o cluster e outras institui²es para estimular o seu crescimento e at² mesmo a internacionaliza²o (Dana & Granata, 2013; Dana et al., 2013). Trata-se de uma rede social que Ψ influenciada pelo contexto sociocultural do cluster (Chai & Yang, 2011).

Entender como Ψ o ambiente e como os diversos atores interagem tem sido reconhecido como o elemento cr²tico para estimular as rela²es cooperativas, minimizar os riscos e/ou desconfian²as naturais da dicotomia de colabora²o entre os concorrentes e o diferencial para acelerar os resultados positivos advindos dessa rela²o (Czako²n et. al, 2020a; Dana & Granata, 2013; Dana et al., 2013). O ponto chave para a intera²o social Ψ a exist²ncia de fortes normas locais, que facilitam tanto a integra²o das estrat²egias cooperativas pelos gestores das empresas como gest²o de conflitos (Mathews, 2018), pois gerir a coopeti²o Ψ visto como uma gest²o de tens²o (Czako²n et. al, 2020a).

Todos os principais elementos identificados nesta categoria (Tabela 1.8) foram aplicados no n^ovel intracluster e est²o ligados, em especial: ao ambiente do cluster e suas vantagens; aos relacionamentos cooperativos; - estrat²egia, inclusive de internacionaliza²o; e, - gest²o e recursos humanos (Mathews, 2018; Dana & Granata, 2013; Dana et al., 2013; Hu & He, 2013; Leite et al., 2009).

Importante destacar ainda a constata²o dos autores de que a maioria dos elementos dessa categoria itera²o social foram utilizadas nos artigos de Dana & Granata (2013) e Dana et al. (2013) sobre o cluster de vinhos da Nova Zel^ondia (trabalhos de grande import^oncia na tem^oica coopeti²o em cluster).

Tabela 1.8: Elementos da coopetição em cluster utilizados para estudar Interação Social.

INTERAÇÃO SOCIAL
1. Políticas e riscos: sem elemento.
2. Co-Localização: identidade regional; redes e membros; maximização da alocação de insumos; facilidade de obtenção de matéria prima; consultoria técnica; co-localização; logística; comunicação.
3. Interação: co-marketing; compartilhamento de custos, experiências ou recursos; níveis de colaboração, cooperação ou compromisso; concorrência interna; desvantagem da coopetição.
4. Estratégias conjuntas: empresas chaves; estratégias nacionais, internacionais ou de internacionalização; nível de internacionalização.
5. Governança: gestão de conflitos; gestor independente; espírito comunitário; relações com distribuidores ou institucionais; capacidade de recursos humanos.
5. Inovação colaborativa: melhoria do produto.
6. Comunalidade de Mercado: acesso às vendas diretas; vendas internas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Categoria Orientação Coopetitiva

Orientação coopetitiva pode ser entendido como capacidade intrinsecamente motivada para colaborar com os rivais (Czakon et al., 2020b). Os elementos principais dessa categoria orientação coopetitiva foram listados na Tabela 1.9.

Tabela 1.9: Elementos da coopetição em cluster utilizados para estudar Orientação coopetitiva.

ORIENTAÇÃO COOPETITIVA
1. Políticas e riscos: acesso ao financiamento; performance financeira; custos adicionais, crises; risco-benefício; conflitos de interesses; gestão de conflitos; nível ou risco de oportunismo; clareza de procedimentos; circulação de informação falsa; política pública.
2. Co-Localização: alocação de recursos; recursos escassos; ambiente de negócios; co-localização; atratividade, identidade, diferenciação, visibilidade, ciclo de vida, estágio de desenvolvimento ou nível de desempenho do cluster; área de abrangência ou expansão do cluster; integração dos clusters; melhoria da imagem, reputação e credibilidade; instituições do cluster como facilitadores da internacionalização; habilitadores chaves para exportação; comunicação; consultoria técnica; número de membros; fidelidades dos membros; satisfação dos membros; objetivos alcançados ou individuais; flexibilidade; monitoramento das ações; problemas comuns; oportunidades; competitividade; vantagem competitiva.
3. Interação: ações conjuntas; ações conjuntas interclusters; eventos conjuntos; ajuda ou confiança mútua; compartilhamento de custos, experiências, informações ou recursos; experiência prévia ou de sucesso; complementariedade; conhecimento compartilhado; contribuição efetiva; cultura de cooperação; níveis de colaboração ou de compromisso; projetos colaborativos interclusters; influência de parceiros dominantes; tamanho de projetos; natureza de projetos externos ou internos; concorrência entre associados e não associados, interna ou externa; nível de concorrência; garantia através de contratos; equilíbrio de poder; desvantagens da coopetição.
4. Estratégias conjuntas: nível de internacionalização; estratégia win-win; ajuste estratégico; visão compartilhada; valor esperado; apropriação de valor; idade ou tamanho da empresa; taxa de sobrevivência.
5. Governança: capacidade da gestão; estabilidade da equipe de gestão; proximidade relacional dos gestores; governança; gerenciamento do cluster; confiança na liderança; distribuição de responsabilidades e obrigações; existência de um facilitador neutro; intermediação externa das relações; relacionamentos pessoais ou com fornecedores; relações institucionais; temporalidade da relação.
6. Inovação colaborativa: padrões de pesquisa; pesquisa colaborativa; desenvolvimento de serviços; gestão de propriedade intelectual; aprendizagem conjunta; aquisição de conhecimentos; acesso a novas técnicas e tecnologias; plataformas tecnológicas; maturidade tecnológica.
7. Comunalidade de Mercado: crescimento, critérios de seleção ou nível de incerteza de mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O destaque da categoria nesta RSL fica com o artigo de Cusin & Loubaresse (2018) que trata da coopetição em cluster no contexto de assimetria, abordando questões, como: equilíbrio

da colaboração e competição, desafios da cooperação e mecanismos geradores da confiança. Trata-se de uma pesquisa no nível intercluster que utilizou, neste contexto, os seguintes elementos principais: área de abrangência, expansão, diferenciação, nível de desempenho, identidade, atratividade, visibilidade e ciclo de vida do cluster; integração dos clusters; número, satisfação e fidelidade dos membros; tamanho e projetos intercluster; complementariedade; ações conjuntas intercluster; estabilidade da equipe de gestão; proximidade relacional dos gestores; intermediação externa das relações.

Os demais elementos da Tabela 1.9 foram empregados no nível intracluster, estando relacionado a fatores formadores e que influenciam a cooperação, fatores e barreiras da cooperação para a internacionalização, inibidores e facilitadores do compartilhamento do conhecimento, e tipologia da cooperação, além dos já mencionados anteriormente nesta categoria (Santos et al., 2021; Bispo et al., 2020; Cusin & Loubaresse, 2018; Felzensztein et al., 2018; Nemeh & Yami, 2016; Chai, Yang, 2011; Molina & Yoon, 2003).

Categoria Temporalidade da Cooperação

As relações não são estáticas, elas mudam com tempo e nas relações cooperativas não é diferente. A categoria temporalidade da cooperação trabalha a dinâmica temporal dessas relações interorganizacionais e a importância de reconfigurar continuamente suas interdependências relacionais – medida que as parcerias evoluem (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016; Kylanen & Mariani, 2012).

Os elementos principais que focam a temporalidade da cooperação em cluster foram listados na Tabela 1.10, abordando os aspectos como a evolução, o amadurecimento e o grau de consolidação das relações cooperativas com o tempo apenas no nível intracluster (Smiljic, 2020; Felzensztein et al., 2018; Monteiro, 2016; Dana & Granata, 2013; Dana et al., 2013; Hu & He, 2013; Leite et al., 2009).

Felzensztein et al., (2018), por exemplo, utilizou parte desses elementos para demonstrar que os clusters mudam ao longo do tempo e que a intercolaboração e as redes sociais podem ser determinadas por condições internas (grau de competição, por exemplo) e externas (vírus e crise econômica, por exemplo), gerando mudanças na colaboração intracluster – medida que um cluster amadurece.

Monteiro (2016), por sua vez, destacou que as relações cooperativas devem ser construídas e administradas ao longo do tempo através do aprimoramento das estratégias

competitivas das empresas no desenvolvimento de uma colaboração competitiva mais voltada para inovações e maior diversidade tecnológicas.

Tabela 1.10: Elementos da cooperação em cluster utilizados para estudar Temporalidade da Cooperação.

TEMPORALIDADE DA COOPERAÇÃO
1. Políticas e riscos: investimento na área; crises; lobby governamental.
2. Co-localização: redes e membros; facilidade de obtenção de matéria prima; maximização da alocação de insumos; cobertura ou identidade regional; consultoria técnica; co-localização; logística; comunicação.
3. Interação: confiança ou compras conjuntas; co-branding; co-marketing; coprodução; compartilhamento de custos, informações ou recursos; grau de satisfação com a cooperação; escoamento conjunto da produção; complementariedade; equilíbrio ou desvantagem da cooperação.
4. Estratégias conjuntas: empresas chaves; estratégias nacionais, internacionais ou de internacionalização; nível de internacionalização.
5. Governança: gestão de propriedade intelectual; gestor independente; liderança; governança; ambiente formal ou informal; nível ou rede social; espírito comunitário; relações com distribuidores ou institucionais; divulgação dos resultados; capacitação de recursos humanos.
6. Inovação colaborativa: acesso às inovações; acesso à inovação aberta; centros regionais de P&D; investimentos em P&D; recursos de pesquisa; parceria para inovação ou inovação tecnológica; plataforma de inovação; aprendizagem conjunta; aquisição de conhecimentos; criação de novos produtos; melhoria do produto; melhoria do processo produtivo; acesso a novas técnicas e tecnologias.
7. Comunalidade de Mercado: pesquisa ou crescimento de mercado; acesso às vendas diretas; vendas internas.

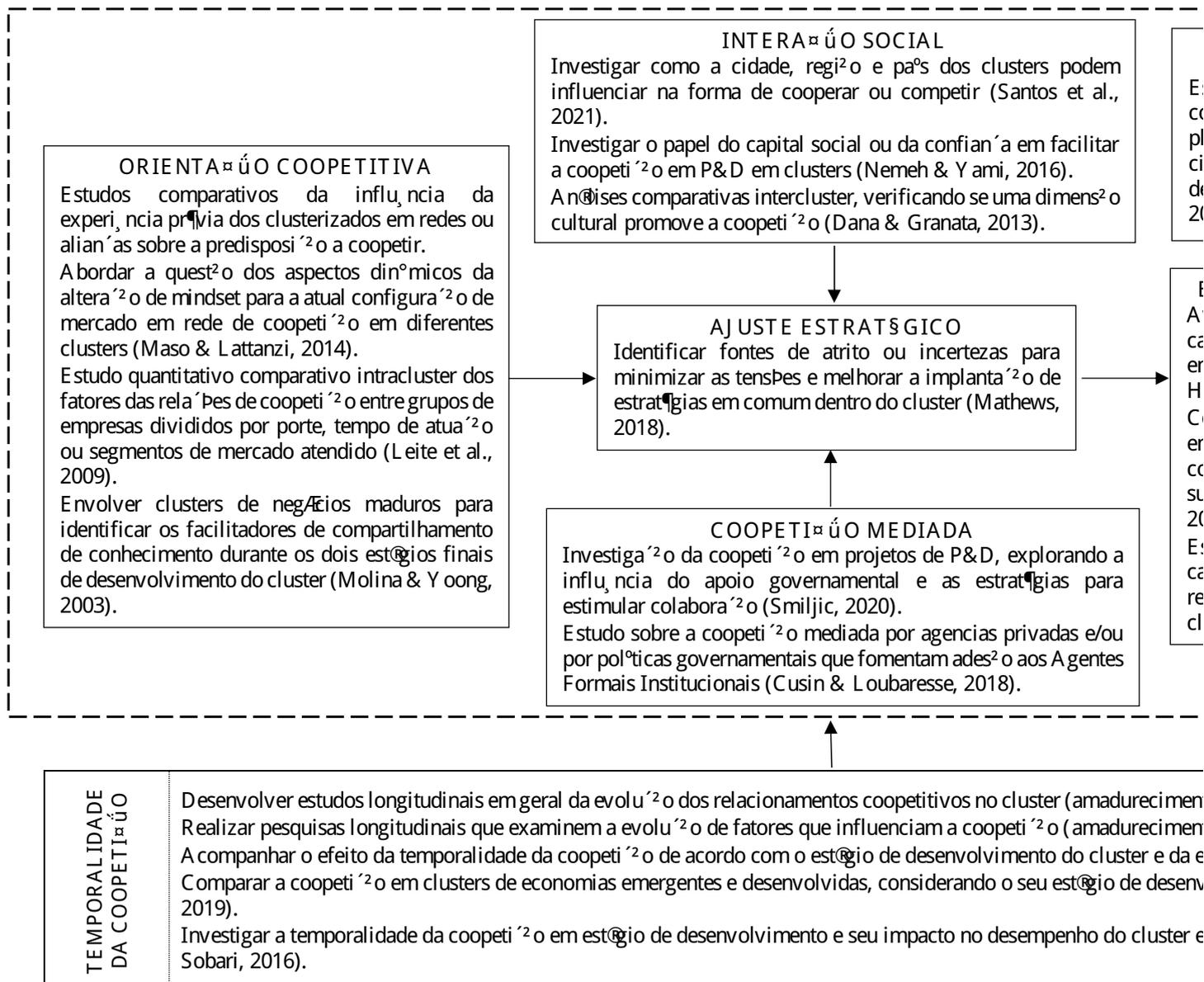
Fonte: Elaborado pelos autores.

Como indicam Dana et al., (2013) e Dana & Granata (2013) estudos longitudinais são necessários para ajudar compreender melhor os efeitos do tempo na longevidade da relação cooperativa dentro de um cluster. A sistematização dessa RSL, considerando as seis dimensões de pesquisa definidas, permitiu retratar as ligações entre elas, orientando para uma perspectiva integrada sobre a dinâmica da cooperação em cluster (Figura 1.3).

A orientação cooperativa, a interação social e a cooperação mediada levam as empresas desenvolverem ajuste estratégico para alcançar os benefícios percebidos da cooperação em clusters, mas a existência de riscos de oportunismo, conflitos de interesses e percepção de injustiça na divisão dos ganhos (Crick, 2020; Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014; Bouncken et al., 2018), por exemplo, podem impedir o alcance de resultados positivos. Toda essa dinâmica de relações pode também sofrer com a influência do tempo (temporalidade da cooperação).

Finalmente, como última análise se aponta as tendências emergentes extraídas das indicações de pesquisa futura dos 30 artigos dessa RSL da temática cooperação em cluster, o que poderá proporcionar uma tendência de evolução do tópico (Figura 1.3).

Figura 1.3. Dinâmica e agenda de pesquisa futura da coopetição em cluster.



Fonte: Elaborado pelos autores.

4 Conclusões

O objetivo deste estudo pode ser dividido em duas partes. Primeiro, identificar os elementos da coopetição intracluster a partir de uma revisão sistemática de literatura desde o surgimento deste subcampo da estratégia. Segundo, proporcionar um panorama geral da pesquisa sobre a coopetição em cluster, identificando o estado da arte das pesquisas existentes, buscando a compreensão e análise de conteúdo para extrair e sintetizar dados sobre os clusters pesquisados, nível de análise, variáveis, metodologias, periódicos, evolução no tempo das publicações, países que mais estão pesquisando sobre o tema, principais contribuições e gaps para pesquisas futuras nesta temática.

O desenho metodológico seguiu os protocolos PRISMA e SPIDER por serem técnicas adequadas para revisões sistemáticas de literatura. Em pesquisa nas bases de dados WoS e Scopus, foram encontrados 30 artigos que se encaixaram tanto no foco quanto no escopo para análise de conteúdo.

As análises realizadas e, conseqüente, descobertas permitiram proporcionar um panorama geral dos estudos e agenda de pesquisa futura. Resumidamente a revisão sistemática de literatura indicou: (i) que os estudos são multidimensionais, mas as contribuições para a literatura de coopetição em clusters podem ser sistematizadas em coopetição como contexto, processo ou resultado; (ii) a partir das contribuições, indicamos algumas propostas de pesquisas futuras voltadas para políticas públicas e práticas gerenciais; (iii) os focos de pesquisas foram consolidados em 6 dimensões ou categorias Ajuste Estratégico, Benefícios Percebidos, Coopetição Mediada, Interação Social, Orientação Cooperativa e a Temporalidade da Coopetição; (iv) uma alta dispersão de variáveis ou elementos, que podem estar em diferentes nas diferentes dimensões, dependendo da técnica de análise do autor do estudo. Isto confirma a natureza complexa, fragmentada e multidimensional do tema coopetição indicada na revisão sistemática de literatura de coopetição realizada por Gernsheimer et al. (2021). Mas, os resultados indicam que estes elementos estão associados as características fundamentais dos cluster, portanto, confirmando o Rethinking Cluster a partir da visão da coopetição; (v) Ajuste Estratégico foi a categoria que trouxe mais elementos da coopetição em cluster por dois motivos principais. Primeiro, porque tem mais artigos publicados. Segundo, pois os autores concedem elevada importância para esta categoria para que se alcance os benefícios possíveis a partir da estratégia de coopetição, caso contrário perderemos problemas da colaboração com os concorrentes.

A sistematização dessa RSL, ao longo dessas seis categorias de pesquisa, permitiu

ainda retratar as ligações entre elas, orientando para uma perspectiva integrada sobre a dinâmica da temática coopetição em cluster. A orientação cooperativa, a interação social e a coopetição mediada levam as empresas desenvolverem ajuste estratégico para alcançar os benefícios percebidos da coopetição, mas faz-se necessário o avanço das pesquisas e criação de uma nova categoria de Riscos da Coopetição, a qual praticamente ainda não se encontra apontada na agenda de pesquisa futura dos pesquisadores da coopetição em clusters, mas já é um tópico estudado na coopetição em geral. As categorias foram criadas a partir das tendências emergentes extraídas das indicações de pesquisa futura (segundo foco das descobertas), representando a tendência de evolução da própria temática tópico, que devem ser consideradas na agenda dos pesquisadores. Portanto, como contribuição do presente estudo, se agregou novos tópicos como sugestão para a criação da agenda de pesquisa no Rethinking Clusters sob a perspectiva da coopetição, incluindo estudos voltados para políticas públicas e práticas gerenciais a partir das contribuições: influências da rede social, fatores da coopetição intracluster, compartilhamento de conhecimento, geração de inovação, gestão de conflitos e de riscos, mas, principalmente, estudos comparativos de fatores facilitadores e impeditivos da coopetição em diferentes clusters, regiões e países, além de estudos longitudinais considerando diferentes estágios de desenvolvimentos do cluster.

Esta pesquisa contribuiu para a literatura da coopetição em cluster ao sintetizar resultados dispersos e desconectados das pesquisas, desenvolvendo um panorama do estado da arte. Além disso, proporcionou uma visão geral do Rethinking Cluster a partir da perspectiva de coopetição, pois os resultados indicaram que as características principais dos clusters – Políticas públicas e riscos, Co-localização, Interação, Estratégias conjuntas, Governança, Inovação colaborativa e Comunalidade de mercado – estão sendo estudadas e repensadas sob a lente teórica da coopetição. Por último, este estudo contribuiu para o avanço da estratégia ao propor questões de pesquisas futuras voltadas para política pública e prática gerencial (Tabela 1.4). Embora tenha sido uma análise aprofundada, o estudo concentrou em artigos publicados na Web of Science e Scopus, não incluindo teses de doutorado, o que foi uma limitação deste estudo. Assim, sugere-se pesquisas futuras com uma revisão de literatura adicional para incluir artigos de outras bases de repositórios de revistas científicas e teses de doutorado. Também sugere-se pesquisas empíricas com clusterizados e gestores de cluster para a identificação dos elementos de coopetição intracluster percebidos e planejados na realidade dos clusters.

A coopetição em cluster se apresenta como importante estratégia para o desenvolvimento sustentável de empresas, regiões e países, mas a temática, definitivamente, ainda carece de mais pesquisas. Há um longo caminho a percorrer, no qual a pesquisa

acadêmica pode apoiar o desenvolvimento de políticas públicas e de práticas gerenciais para alcançar os benefícios positivos da cooperação em clusters, além de contribuir para um repensar dos clusters, trazendo este importante construto a novas eras administrativas de organizações em rede e de transformação digital.

Referências

Observação: A lista de referências encontra-se no final da dissertação.

CAPÍTULO 2

Dimensões da estratégia de coopetição
intracluster: Um estudo de caso no Nordeste
brasileiro

Dimensões da estratégia de coopetição intracluster: Um estudo de caso no Nordeste brasileiro

Dimensions of intracluster cooperation strategy: A Brazilian Case Study

Rosana Lacerda Coelho Fernandes^Γ

Adriana Fumi Chim Miki^Γ

Jefferson Marlon Monticelli^Δ

^Γ Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

^Δ Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Resumo:

Este estudo tem como objetivo identificar a existência de coopetição intracluster, suas dimensões e elementos formadores. Adotou-se uma metodologia qualitativa em um estudo de caso emblemático único em uma economia emergente. A coleta de dados foi através de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturados com gestores das instituições de governança e das empresas clusterizadas. Aplicou-se CAQDAS (Computer-assisted qualitative data analysis software) realizando uma análise de conteúdo para a codificação dos dados com categorias a priori utilizando o software NVivo. Os resultados mostraram que a coopetição intracluster é uma estratégia intencional e mediada, cujas dimensões são: ajuste estratégico, benefícios percebidos, coopetição mediada, interações sociais, orientação competitiva, riscos da coopetição e temporalidade da coopetição. Os achados apresentam as subcategorias da coopetição intracluster, as quais são úteis para melhorar a eficiência do interplay entre cluster e clusterizados e com isto consolidar a estratégia de coopetição e seus outputs.

Palavras-Chaves: Coopetição; Cluster; Intracluster; Gestão estratégica; Coopetição mediada.

Abstract

This study aims to identify the existence of intra-cluster cooperation, its dimensions and formative elements. The study adopted a qualitative methodology in an emerging economy's unique emblematic case study. Data collection was through in-depth interviews with a semi-structured script with managers of governance institutions and clustered firms. CAQDAS (Computer-assisted qualitative data analysis software) was applied, performing a content analysis for data coding with a priori categories using NVivo software. The results showed that intracluster cooperation is an intentional and mediated strategy whose dimensions are strategic adjustment, perceived benefits, mediated cooperation, social interactions, competitive orientation, cooperation risks and cooperation temporality. The findings present the subcategories of intra-cluster cooperation, which is helpful to improve the efficiency of the interplay between cluster and clustered and thus consolidate the cooperation strategy and its outputs.

Keywords: Cooperation; Cluster; Intra-cluster; Strategic Management; Mediated cooperation.

1 Introdução

Pesquisadores da área de estratégia tem se preocupado, fundamentalmente, em explicar o desempenho diferencial da empresa na busca de vantagem competitiva. A coopetição é um novo paradigma na área da gestão estratégica (Chim-Miki & Batista-Canino, 2018), sendo caracterizado pela interação paradoxal de colaboração e competição simultâneas entre dois ou mais atores, independentemente de estarem envolvidos em relações horizontais ou verticais, para acessar novos recursos e capacidades com o objetivo de sobreviver e crescer em seus mercados (Bengtsson & Kock, 2014; Crick & Crick, 2021b; Felzensztein et al., 2018; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Em alguns setores ou grupos de empresas, o comportamento e consequente estratégia de coopetição pode ser emergente e natural, proporcionada pelo contexto, ou planejado enquanto estratégia. Por exemplo, em redes de circuitos turísticos (Chim-Miki et al., 2020), na sinergia territorial entre setores como o turismo e a indústria de vinhos (Crick & Crick, 2021a), em ecossistemas empresariais ou ecossistemas de inovação (Lehtonen et al., 2020) ou em clusters (Dana et al., 2013).

Existe consenso na literatura quanto a importância dos arranjos produtivos para o desenvolvimento local (Moreira et al., 2019b), e que a coopetição tem se mostrado como um comportamento intrínseco e emergente no contexto de clusters (Dana et al., 2013), não intencional muitas vezes. No entanto, a coopetição se adequadamente gerenciada pode transformar-se de não-intencional ao status de intencional, passando a ser uma estratégia de desenvolvimento de recursos e capacidades que geram vantagens coletivas e individuais (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016; Silva et al., 2023).

Cluster ou arranjo produtivo local (como é denominado no Brasil ou ainda simplesmente APL) é uma aglomeração de empresas interdependentes de um mesmo setor produtivo, localizadas em uma determinada região geográfica, que são informalmente vinculadas por uma infraestrutura institucional caracterizada como governança (Ferasso et al., 2022; Moreira et al., 2019a; Porter, 1998).

Moreira et al. (2019a) delimitou os recursos do cluster, nos quais figuram recursos de conhecimento, de demanda, de fornecimento e indústria de apoio, e de relacionamento horizontal dentro do cluster. Estes autores seguem a linha porteriana (Porter, 1991-1998) e a Visão Baseada em Recursos (RBV) de Barney (1991), alcançando a busca da vantagem competitiva sustentável pelo valor, raridade inimitabilidade e insubstituibilidade dos recursos (VRIN) tangíveis ou intangíveis. A proposta de Moreira et al. (2019a) inclui elementos de

relacionamento dentro do cluster, apesar de não ter sido desenvolvida com fundamentos no comportamento cooperativo.

No contexto dos estudos em cooperação, Crick e Crick (2021b) oferecem uma visão complementar em que atualmente se reconhece o comportamento de cooperação como um dos recursos dentro da RBV. Este pressuposto também encontrou raízes na evolução proposta pelo próprio Barney (2018) que destacou o papel dos stakeholders incluindo os rivais no desempenho das empresas e tem sido reconhecida como uma extensão da RBV.

No geral, ainda são poucos os estudos na área da cooperação em cluster, conforme se constatou na Revisão Sistemática de Literatura realizada no Capítulo 1. Um número ainda mais reduzido estão os artigos na perspectiva intracluster. Com a intenção de ampliar o arcabouço teórico nesta temática, este estudo se debruça na busca do olhar para dentro do cluster, realizando estudo empírico intracluster a partir das dimensões e elementos identificados como impulsionadores da estratégia de cooperação. Estudos, que possam contribuir em identificar as formas operacionais do cluster, funcionam como diagnósticos que ajudam a repensar estratégias, e conduzir a melhor desempenho futuro para a região que estão inseridas. Neste contexto, as relações cooperativas intracluster assumem um papel estratégico para a sobrevivência e vantagens competitivas dos arranjos produtivos.

Este estudo, portanto, tem a seguinte questão norteadora: Existe cooperação intracluster e quais são suas dimensões e elementos formadores? Assim, o objetivo da pesquisa foi identificar a existência de cooperação intracluster, suas dimensões e elementos formadores. A metodologia foi um estudo de caso único, com desenho metodológico a partir de análise qualitativa suportada por software, ou seja, um CAQDAS (Computer-assisted qualitative data analysis software).

A questão e objetivo da pesquisa foram respondidos a partir de um estudo de caso emblemático de cluster do nordeste brasileiro. Foi definido como objeto de estudo o Cluster de Confeções de Pernambuco, selecionado por múltiplos critérios (geográfico, teórico, emblemático e operacional). Realizou-se coleta de múltiplas fontes de dados para triangulação das evidências de acordo com a estrutura teórica previamente estabelecida. A análise de conteúdo foi com base nas categorias definidas para o estudo do fenômeno da cooperação intracluster identificadas na Revisão Sistemática de Literatura (RSL) do Artigo 1. O estudo visa contribuir para a consolidação da cooperação intencional como diferencial, portanto estratégica, para o cluster e clusterizados. A pesquisa gerou implicações teóricas, gerenciais e governamentais.

O trabalho está organizado em sete seções. Além desta introdução, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica com uma compilação dos principais resultados dos estudos da cooperação em cluster sintetizados do Capítulo 1. Na terceira seção são apresentadas as proposições para o estudo de caso a partir dos pressupostos da cooperação intracluster. A quarta seção é dedicada à metodologia, descrevendo o design da pesquisa, a coleta de dados e a análise de conteúdo com a apresentação das categorias e subcategorias utilizadas no estudo empírico. Na quinta seção é apresentado o cluster objeto do estudo de caso. Seguida da sexta seção onde são apresentadas as análises dos dados, conectando com as proposições teóricas. Por fim, na sétima e última seção, são sintetizadas as conclusões com os insights teóricos, gerenciais e governamentais, limitações da pesquisa e indicação de uma agenda de pesquisa futura.

2 Fundamentação teórica

2.1 Cooperação na perspectiva da RBV e da Visão Relacional

Em estudo publicado no final da década de 90, Dyer e Singh (1998) ampliaram os estudos da RBV de Barney (1991) para incorporar uma visão cooperativa ao sugerir que os recursos críticos de uma empresa poderiam transpor seus próprios limites e serem obtidos a partir da interação entre organizações (visão relacional). A tese central do autor foi que uma rede de empresas pode desenvolver relações que resultem em vantagem competitiva e por esse motivo as relações passam a ser uma unidade de análise cada vez mais importante. Foram identificados pelo autor quatro fontes potenciais para a obtenção de vantagens competitivas interorganizacional: ativos específicos de relacionamento, rotinas de compartilhamento de conhecimento, recursos/capacidades complementares e governança eficaz. Neste estudo o autor ainda apresentou discussão sobre a visão relacional e a visão baseada em recursos (RBV).

Crick (2019) revisou os principais artigos de cooperação sob o a visão relacional e a RBV, buscando examinar os fatores moderadores que podem afetar a relação entre cooperação e o desempenho da empresa. Os resultados demonstraram que o ambiente competitivo de negócios, recursos e capacidades organizacionais e confiança entre os rivais influenciam esse vínculo cooperação-desempenho numa relação não linear (em um formato de U invertido). Segundo este autor, as empresas devem se envolver em uma espécie de “nível ideal” de cooperação para alcançar o desempenho esperado. Se a cooperação for rara, correm o risco de não alcançá-lo. Por outro lado, se as empresas se envolverem em níveis excessivos de colaboração entre os concorrentes, poderão evidenciar tensões intrínsecas na rede entre os

envolvidos (riscos da coopeti²o) e afastar-se do n^ovel ideal, conseqüentemente do desempenho otimizado. Estes resultados indicam que entre a RBV e a vis^oo relacional existe um ponto ^otimo que ^o a melhor estrat^ogia de coopeti²o.

A coopeti²o ^o uma estrat^ogia de neg^ocios com atividades cooperativa e competitiva que sugerem gerar resultados mutuamente ben^oficos, como melhores oportunidades de mercado e cria²o conjunta de valor para os clientes (Crick, 2019). A partir do estudo de Crick e Crick (2021b), a coopeti²o foi reconhecida como um dos recursos dentro da RBV ao descompactar os impulsionadores e resultados das atividades cooperativas, utilizando a teoria da vis^oo baseada em recursos e a vis^oo relacional, juntamente com a perspectiva de marketing de fora para dentro. O ponto de partida foram os trabalhos anteriores desenvolvidos por pesquisadores da ^oea (Barney, 2018; Crick, 2019; Dyer et al., 2018) e perceber que, ao trabalharem com os rivais da ind^ostria (compartilhado recursos e capacidades, por exemplo), os gestores poderiam descobrir novas maneiras de sobreviver e prosperar em seus setores.

2.2 Cluster na perspectiva da coopeti²o

Por outro lado, mas tamb^om na perspectiva da estrat^ogia, o cluster foi considerado como um modelo organizacional robusto por Michael Porter (1998), tamb^om por oferecer vantagens competitivas, ao representar a principal fonte de crescimento de longo prazo e de prosperidade econ^omica de uma ^oea, sendo capazes de crescer bem al^om do tamanho do mercado local, absorvendo inclusive trabalhadores de empresas de setores menos produtivos. Tudo isso ocorre por meio das rela^oes entre os clusterizados de um determinado setor produtivo concentrados em uma regi^oo, que competem, mas tamb^om cooperam entre si, ligadas por elementos comuns e complementares, como fornecedores, prestadores de servi^oo, empresas de setores correlatos, que s^oo apoiados por uma infraestrutura institucional (universidades, associa^oes comerciais, governamentais, etc) que comp^oo a governan^oa (Porter, 1998). Portanto, ainda que n^oo nominado por Porter, sua teoria d^onfase na forma²o de uma rede de valor, cuja base ^o relacional para a forma²o de vantagens competitivas.

Dana et al. (2013) relataram sobre as rela^oes cooperativas entre v^orios parceiros que existem e evoluem em clusters, ajudando as empresas clusterizadas a alavancarem a vantagem cooperativa sustent^ovel. O cluster ^o, portanto, um ambiente prop^ocio para a promover a intera²o entre as empresas. Este arranjo produtivo permite as empresas acessarem novos recursos e capacidades, obtendo vantagens competitivas por meio das atividades cooperativas entre institui^oes e/ou clusterizados (Crick, 2019; Felzensztein et al., 2018), e desenvolver trocas

essenciais que impacta tanto na competitividade do cluster quanto do próprio clusterizado (Dana et al., 2013).

Ao mesmo tempo, a atmosfera do cluster (Moreira et al., 2019b) permite o desenvolvimento de redes sociais geralmente estimuladas por instituições que compõem a governança local por meio de atividades envolvendo os clusterizados (Felzensztein et al., 2018), permitindo obter os ganhos de externalidade (Monticelli et al., 2018a) da co-localização, como: resolução coletiva de problemas co-marketing e a pesquisa colaborativa (Felzensztein et al., 2018).

Os clusterizados tendem, então, a se beneficiar da proximidade (co-localização), permitindo o acesso a ativos específicos disponíveis para os membros do cluster (Ferasso et al., 2022). Trata-se de uma rede social formada por repetidas interações de amizade e conexões de negócios com papel importante na construção de capital social que facilitam o comportamento interorganizacional, cuja interação requer atitude proativa em relação à cooperação, construção de confiança mútua entre rivais e compromisso por meio de normas e expectativas socialmente incorporadas (Felzensztein et al., 2018).

2.3 Estratégia da cooperação intracluster

Status do conhecimento de cooperação em clusters apontaram para a necessidade de alinhamento das diferentes estratégias pelas empresas em um arranjo produtivo para se alcançar os resultados cooperativos desejados. Monticelli et al. (2018b), por exemplo, ao fazer estudo empírico em um cluster de microcervejarias, constatou que o desenvolvimento de processo estratégico cooperativo no compartilhamento de recursos, informações, interações, aprendizagem intra e interorganizacional, ocorre essencialmente nas fases de distribuição e venda. Portanto, alguns pontos da cadeia produtiva dos parceiros do clusters são chaves para fomentar a cooperação, e deles irradia-se para outras atividades entre os parceiros da rede.

Monteiro (2016), afirma que as atividades cooperativas devem ser planejadas, executadas e administradas com o aprimoramento de certas estratégias competitivas das empresas, como aquelas voltadas para inovações e maior diversidade tecnológica. Nesta mesma direção, Nemei e Yami (2016), ao analisar projetos cooperativos em programas de P&D, identificaram o surgimento dos seguintes fatores: um contexto favorável à colaboração, objetivos orientados à pesquisa, consistência com a estratégia dos clusterizados e um portfólio de projetos de P&D. Estes autores mostraram que a maturidade tecnológica molda a escolha das estratégias de cooperação e que os concorrentes trabalham juntos para maturar uma nova

ideia, mas sem chegar à fase de desenvolvimento de produtos e serviços finais.

Analisando um cluster de média baixa tecnologia, Ferasso et al. (2022) identificaram atividades cooperativas entre empresas concorrentes com relacionamentos de confiança e planejamento de atividades conjuntas para disseminar conhecimento. Estas relações ocorreram primordialmente na área do mercado consumidor com o co-desenvolvimento de projetos, além de compartilhar as informações das influências do mercado com as empresas internas. Ferasso et al. (2022) provaram que isso ocorre por meio de dois atores-chave principais: o sindicato de empresas (compartilhamento de conhecimento de gestão empresarial); e, o centro de pesquisa de P&D (co-desenvolvimento de produtos). Este cenário permitiu o cluster obter vantagens competitivas relacionadas a custos, disponibilidade de profissionais qualificados e interações sociais que facilitam a disseminação do conhecimento entre os membros do cluster. Os achados de Ferasso et al (2022) em clusters se alinham com perspectivas de cooperação mediada, a qual em diversos setores anteriormente verificou-se ser um impulsionador da performance da rede de cooperação (Monticelli et al., 2022).

Além disso, Sellitto e Luchese (2018) descreveram as práticas de cooperação relatada na literatura (e as respectivas variáveis) observadas entre concorrentes na etapa de: 1. Logística (abastecimento, distribuição e eliminação de resíduos); 2. Marketing e venda (criação de marca regional, informação e B2B, pesquisa de aprendizagem e informação, feiras e missões de vendas, site B2B); 3. Formação de mão de obra (treinamento de força de trabalho com habilidades específicas superior à média da indústria); e, 4. Inovação e tecnologia (inovação em design, processos de produção, desenvolvimento de novos produtos e materiais). No entanto, os autores verificaram que a rivalidade excessiva, a desconfiança mútua no cluster e a competição por diferenciação, impedem parcialmente o ganho de escala proporcionado pelas ações cooperativas, isto indica que o nível de comunalidade de mercado influencia na estratégia de cooperação (Garraffo e Siregar, 2022). A comunalidade de mercado representa o grau de sobreposição nos mercados, seja por clientes, acesso a recursos ou capital (Porter, 1990). Porter (1998) afirmou que maioria dos participantes de arranjos produtivos não competem de uma forma direta entre si (no nível intracluster), sinalizando a existência de uma competição por diferenciação intercluster. As relações de cooperação no cluster podem levar a uma competição mais ordeira, influenciada primordialmente pela relação de cooperação entre clusterizados e instituições da governança (Hu & He, 2013). Essa relação se mostrou benéfica para acúmulo de conhecimento e inovação, enquanto a desconfiança mútua potencializou as atividades de competição, aqui entendida no sentido de competição predatória (Hu & He, 2013).

A pesar disso, os resultados do estudo de Chin et al. (2017) demonstraram a necessidade do ajuste estratégico envolvendo os diversos atores do cluster para facilitar uma rede mais eficiente e eficaz para auxiliar o desenvolvimento econômico e a inovação intracluster. Estes autores observaram o alinhamento nos objetivos de marketing e promoção no cluster estudado, mas relações limitadas entre universidades e outras partes interessadas, bem como entre o governo e as empresas. Chin et al. (2017) sugerem que em cluster existem causas limitantes ao uso de cooperação, especialmente relacionadas a existência de procedimentos e estruturas burocráticas e conflitos de interesses dos setores governamentais. Isto atua como uma barreira para uma colaboração mais eficaz.

2.4 Cooperação mediada intracluster

O governo e as autoridades locais exercem papel relevante para melhorar o ambiente no qual as empresas cooperam com a instituição e competem entre si com sua estratégia individuais. Durante os períodos de recessão econômica, eles também devem considerar a possibilidade de se tornarem promotores e apoiadores do empreendedorismo emergente (Maso & Lattanzi, 2014). Para Porter (1998), os clusters se constituem independentemente da ação governamental e, muitas vezes, apesar da atuação do governo, formados a partir dos alicerces das vantagens decorrentes da localização. O autor afirma que eventos aleatórios podem explicar o nascimento do cluster, justificando que essas empresas poderiam ter germinado em qualquer uma de muitas comunidades semelhantes, mas raramente representam a única causa, pois o acaso sozinho dificilmente explica o surgimento do cluster e seu crescimento e desenvolvimento subsequentes.

Com o amadurecimento e desenvolvimento do cluster, as primeiras prioridades envolvem o aprimoramento da infraestrutura (Porter, 1998). Uma política pública adequada em relação ao desenvolvimento de cluster deve erigir-se em áreas existentes ou emergentes que já tenham passado pelo teste do mercado. Tais políticas são capazes de motivar, facilitar e proporcionar incentivos à ação coletiva pelo setor privado (Porter, 1998). Um último papel dos governos, apontado por Porter, foi a sua capacidade de desenvolver e implementar um programa de ação econômica de longo prazo, cujo processo deve abranger os principais grupos e permanecer acima das propostas políticas de grupos isolados.

Os pressupostos defendidos por Porter (1998) remetem a ideia da cooperação mediada por mecanismos e instituições de políticas públicas. Similar aspecto foi trabalhado por Dana e Granata (2013) e Dana et al. (2013), ao mencionar que o reforço das atividades cooperativas foi

potencializada pela formalização das operações do cluster, nomeadamente por meio da contratação de um gestor independente apenas para administrar a cooperação. Por não estar envolvido na relação competitiva entre os membros, o gestor é capaz de supervisionar os interesses de todas as partes envolvidas. Esse cenário se mostrou crucial para a gestão da cooperação entre os clusterizados, promovendo a desaceleração da competição predatória intracluster, mas mantendo a cota necessária para o seu desenvolvimento.

A mediação da cooperação também pode ser promovida por um agente independente da indústria, conforme sinalizado por Felzensztein et al. (2019) ao perceberem que as pequenas empresas agrupadas acham mais fácil e rápido se internacionalizar se houver uma associação comercial responsável pela promoção abrangente e branding do cluster regional. Essa instituição independente da indústria tem um impacto positivo e acelera muito o processo de internacionalização, desde que seja de total confiança e apoio de todos os membros do cluster com demonstração de confiança, cooperação e uma visão compartilhada para o futuro coletivo.

Sejam promovidos por gestor independente, por uma instituição ou por uma política pública, os elementos estruturais da cooperação, combinados com fortes normas locais, facilitam a integração das estratégias cooperativas pelos gestores das PMES, conforme constatado por Mathews (2018). A própria co-localização facilita a resolução coletiva de problemas, difusão do conhecimento e leva ao co-marketing mais eficientes, que podem ser potencializados por meio de atividades cooperativas (Felzensztein et al., 2018; Monticelli et al., 2018b; Silva et al., 2023). Assim, as interações repetidas de laços sociais e conexões de negócios, advindas da proximidade de relacionamento, facilitam a geração de confiança mútua e a difusão rápida e eficaz de ideias e colaborações entre empresas, resultando nas chamadas redes sociais que servem de estrutura para o cluster por meio de normas socialmente incorporadas (Felzensztein et al., 2018).

A predisposição para a colaboração também é apontada como um dos antecedentes das atividades cooperativas ao motivar os gestores a compartilhar recursos e capacidades com concorrentes (Crick, 2019). Esta interação faz os clusterizados compreenderem a importância da orientação cooperativa e levando-os a formar parcerias entre empresas independentemente da magnitude da rivalidade dentro dos setores (Crick & Crick, 2021b). Sob a perspectiva dos clusters, Molina e Yoo (2003) identificaram dois fatores-chaves para o que chamamos de orientação cooperativa durante cada um dos dois estágios iniciais do arranjo produtivo. No estágio de iniciação, a forte liderança de cluster e o respeito/confiança entre membros do cluster. Enquanto no estágio de incubação, a liderança forte e a crença na colaboração.

Outro aspecto relacionado a ambientes com competição acirrada e baixos níveis de cooperação, os quais pode exacerbar os potenciais “lados obscuros” da cooperação (riscos da competição). Os gestores podem também unir forças com concorrentes não confiáveis, buscar estratégias erradas de produtos e compartilhar volumes excessivos de recursos e capacidades, resultando em sobreposição de conhecimento e riscos de oportunismos (Oliver, 2004; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Mas, ao mitigar a probabilidade de consequências prejudiciais, podem alcançar resultados mutuamente benéficos, como na obtenção de experiência apropriada voltada para o mercado (Crick & Crick, 2021b). O trabalho de Leite et al. (2009) identificou algumas ações desleais relacionadas ao risco da competição, como cópia de modelos e a retirada de funcionários de outras empresas, prejudicando tanto a empresa como o cluster.

Felzensztein et al. (2018), por exemplo, demonstraram que os clusters mudam ao longo do tempo e que a intercolaboração nas redes sociais pode ser influenciada por condições internas e externas, como grau de competição e crise econômica, respectivamente, gerando mudanças na colaboração intracluster – medida que um cluster amadurece. A hipótese inicial do trabalho foi no sentido de que – medida que o cluster amadurece, os membros da empresa tenderiam a um comportamento estratégico de cooperação mais coletivo entre empresas, mas os resultados revelaram o contrário, embora continuassem a cooperar em estratégias mais básicas de redução de custos. De qualquer forma, resta claro que as mudanças cooperativas e competitivas são influenciadas pelo fator tempo (Felzensztein et al., 2018).

Mesmo que a competição se desenvolva e reforce as relações cooperativas, a relação competitiva nunca desaparece, demonstrando ter um efeito positivo na produção de qualidade e cria uma emulação positiva ao longo do tempo. As relações formais dentro do cluster permitem federar um grande número de parceiros e tendem a desenvolver trocas informais, talvez essenciais para a manutenção da competição, mas as instituições ajudam a legitimar o comportamento cooperativo e o torna natural (Dana et al., 2013)

Diante de todo o exposto, o presente estudo conceitua-se a competição em cluster como a estratégia de cooperação e competição simultâneas entre empresas clusterizadas (co-localizadas), vinculadas formal ou informalmente por uma rede social construída a partir de repetidas interações que facilitam o acesso – novos recursos e capacidades, gerando vantagens competitivas individuais e coletivas.

A competição intracluster se debruça no olhar para dentro do cluster, considerando a rede construída pelo convívio social entre instituições da governança (governamentais, de capacitação, de promoção comercial, centros de pesquisa, instituições de financiamento, dentre

outros) e/ou entre os clusterizados (empresas concorrentes, complementares e fornecedores) de um mesmo setor produtivo em uma determinada região geográfica. Enquanto, a teoria intercluster considera as relações entre diferentes clusters.

Logo, considera-se que a coopetição intracluster oferece uma lente teórica útil para que os pesquisadores possam identificar, examinar e explorar atividades coopetitivas como recurso da RBV e gerador de vantagem competitiva. Assim, com base nos pressupostos teóricos anteriormente expostos, esta pesquisa defende dez proposições.

3. Proposições da pesquisa e categorias de análise a priori

A literatura sintetizada indica que existem elementos essenciais à formação e consolidação desta estratégia no contexto intracluster, a saber: ajuste estratégico, benefícios da coopetição, coopetição mediada, interação social, orientação coopetitiva, riscos da coopetição e temporalidade da coopetição. Estas dimensões representam as categorias de análise do presente estudo. A Tabela 2.1 indica o suporte teórico e as subcategorias.

Para sistematizar os dados a partir do viés teórico, foram criadas 32 subcategorias que respondem as sete categorias intracluster identificadas na RSL realizada no Capítulo 1, desta dissertação de mestrado. Tais subcategorias abarcam os 464 elementos encontrados na literatura na construção inicial das categorias. Ainda foi incluída mais uma categoria denominada Apresentação do Cluster com 5 subcategorias para explicar aspectos relevantes para caracterização do arranjo produtivo. Todas as categorias e subcategorias são apresentadas na Tabela 2.1 com os principais suportes da literatura.

Tabela 2.1: Categorias e Subcategorias de análise a priori.

CATEGORIAS	REFERENCIAL TEÓRICO	SUBCATEGORIAS
Apresentação do Cluster	(Dana et al., 2013); (Ferasso et al., 2022); (Monticelli et al., 2018b); (Moreira et al., 2019b); (Porter, 1998); (Sellitto & Luchese, 2018).	História Produto ou Serviço fornecido Importância para a região Funcionamento, governança e tomada de decisão Papel, relevância e influência da instituição para o setor
Ajuste Estratégico	(Barros et al., 2016); (Chin et al., 2017); (Ferasso et al., 2022); (Harmancioglu & Tellis, 2018); (Hoetoro, 2014); (Hu & He, 2013); (Leite et al., 2009); (Li & Jiang, 2012); (Min et al., 2008); (Monteiro, 2016); (Monticelli et al., 2018b); (Nemeh & Yami, 2016); (Sellitto & Luchese, 2018); (Wolff et al., 2020); (Yuan et al., 2021).	Recursos financeiros e humanos Fortalecimento do cluster Produção, produto e/ou serviço Pesquisa, aprendizagem e inovação Mercado e comercialização
		Aumento do poder de barganha

Benefícios Percebidos	(Barros et al., 2016); Chim-Miki & Batista-Canino, 2016); (Chung & Cheng, 2019); (Hartono & Sobari, 2016); (Hu & He, 2013); (Leite et al., 2009); (Monteiro, 2016); (Poisson-de-Haro & Myard, 2018); (Yuan et al., 2021).	Ganhos financeiros Cultura de Cooperação Sobrevivência Apropriação de conhecimento Melhoria de desempenho Participação de mercado
Cooperação Mediada	(Barros et al., 2016); (Dana et al., 2013); (Dana & Granata, 2013); (Felzensztein et al., 2019); (Ferasso et al., 2022); (Gernsheimer et al., 2021); (Maso & Lattanzi, 2014).	Governança ou coordenação central Associativismo e adesões instituídas formais Gestão de tensões intrínsecas da rede
Interação Social	(Chai & Yang, 2011); (Dana & Granata, 2013); (Dana et al., 2013); (Felzensztein et al., 2018); (Mathews, 2018).	Comunicação Centralidade de poder Acordos de cooperação Co-desenvolvimento Co-marketing
Orientação Cooperativa	(Bispo et al., 2020); (Chai & Yang, 2011); (Cusin & Loubaresse, 2018); (Felzensztein et al., 2019); (Molina & Yoong, 2003); (Nemeh & Yami, 2016); (Santos et al., 2021).	Experiências prévias Integração ou consolidação do cluster Formalização de acordos Proximidades relacionais entre os clusterizados Assimetria de poder
Riscos da Cooperação	(Bouncken et al., 2018); (Crick, 2020); (Ferasso et al., 2022); (Hu & He, 2013); (Min et al., 2008); (Nemeh & Yami, 2016); (Raza-Ullah et al., 2014).	Risco-benefício Circulação de informação falsa Risco de oportunismo (plágio, concorrência desleal) Conflito de interesse Percepção de injustiça na divisão de ganho
Temporalidade da Cooperação	(Dana & Granata, 2013); (Dana et al., 2013); (Felzensztein et al., 2018); (Monteiro, 2016); (Smiljic, 2020).	Consolidação dos programas Estabilidade dos clusterizados

Fonte: Elaboração própria.

Seguindo pressupostos da análise qualitativa, as categorias e subcategorias foram criadas de forma ampla para abarcar o maior número de elementos possíveis. Isso permitiu, então, analisar os dados coletados frente a teoria base. Além disso, permitiu que emergisse novas categorias para complementar a teoria existente sobre o tema.

Com base nisso, se apresenta as seguintes proposições:

P1: A relação entre clusterizados dentro do cluster é baseada em cooperação.

P2: A relação entre gestão do cluster e os clusterizados é baseada no interplay de cooperar e competir.

P3: As dimensões da cooperação intracluster são ajuste estratégico, benefícios percebidos, cooperação mediada, interações sociais, orientação cooperativa, temporalidade da cooperação e riscos da cooperação.

P4: O ajuste estratégico entre os clusterizados atua na formação da estratégia de coopetição intracluster.

P5: A visualização dos benefícios percebidos da cooperação-competitiva por parte dos clusterizados conduz a estratégias de coopetição intracluster.

P6: A estratégia da coopetição intracluster são mediadas ou intermediadas por instituições da governança do cluster.

P7: Interações sociais são decorrentes da atmosfera do cluster, que facilitam as estratégias de coopetição intracluster.

P8: A orientação cooperativa é inerente à estratégia de coopetição intracluster.

P9: Os riscos da coopetição representa uma dimensão percebida como barreira para a estratégia de coopetição intracluster.

P10: A temporalidade da coopetição é fundamental para a estratégia de coopetição intracluster.

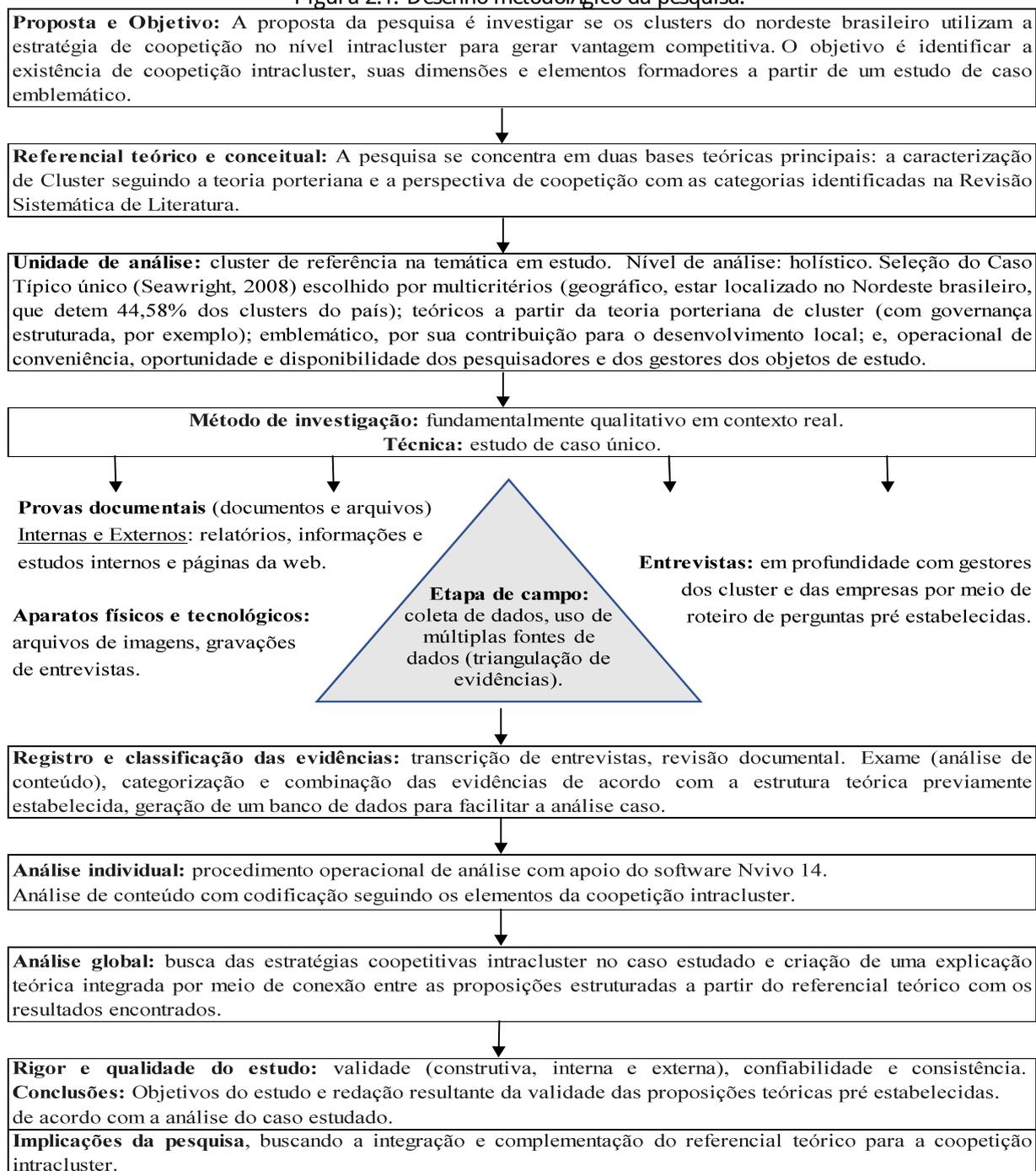
4 Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto, optou-se pela pesquisa qualitativa exploratória por meio da técnica de estudo de caso único, por ser indicada para estudar fenômenos complexos a partir de múltiplas fontes de análises (Yin, 2014), buscando compreender o contexto real em que se desenvolve o fenômeno investigado (Villarreal & Calvo, 2015). Para contrastar a teoria da coopetição intracluster com o estudo de caso empírico, as dez proposições para o fenômeno analisado foram testadas no contexto do Cluster de Confeiteiros de Pernambuco, Brasil.

4.1 Design da Pesquisa

O desenho metodológico da pesquisa foi traçado na Figura 2.1 segundo as indicações de Villarreal e Calvo (2015) e Seawright e Gerring (2008), que inclui os seguintes parâmetros norteadores utilizados: proposta e objetivo da pesquisa; referencial teórico e conceitual; unidade de análise; método e técnica de investigação; etapa de campo com triangulação dos dados (documentos e entrevistas, com a utilização de aparatos físicos e tecnológicos); registro de classificação das evidências; análise individual; análise global; rigor e qualidade do estudo; conclusões; e, implicações da pesquisa.

Figura 2.1: Desenho metodológico da pesquisa.



Fonte: Adaptado de Villarreal & Calvo (2015).

O caso típico analisado foi o Cluster de Confeções de Pernambuco, selecionado por multicritérios, a saber: geográfico, teórico, emblemático e operacional. Em primeiro lugar, o critério geográfico de estar localizado no nordeste brasileiro, pois nesta região estão inseridos 177 clusters em diferentes estágios de desenvolvimento e setores, representando de 44,58% de todos os arranjos produtivos locais do território brasileiro, conforme última lista de clusters publicada em Outubro/2022 no site Observatório Brasileiro de APL (Quem São Os APLs Brasileiros, 2022). O segundo critério no processo de escolha do caso objeto do estudo foi com base em pressupostos teóricos. O cluster deveria atender a teoria porteriana o aspecto

principalmente de apresentar formaliza o, governança e relevância. E, por fim, o critério emblemático foi o terceiro, em que se considerou a sua contribui o para o desenvolvimento local. Neste caso, um cluster com 14.000 empreendimentos formais e informais, mais de 100.000 pessoas envolvidas diretamente e que fornece confec o para praticamente todo o território nacional (NTCPE, n.d.).

A partir da defini o do caso t pico para o estudo, foi elaborado o protocolo de pesquisa (pormenorizado no Apêndice A) e estabelecido o design para o estudo de caso no cluster analisado, conforme dados indicados na Figura 1. O rigor e a qualidade metodológica foram definidos a partir de três perspectivas: validade, confiabilidade e consistência, conforme disposto na Tabela 2.2.

Tabela 2.2: Rigor e qualidade do estudo de caso.

TESTE	FORMA DE OBTEN�O	FASE DA PESQUISA
Validade Construtiva	Análise prévia do contexto conceitual e enquadramento teórico (triangula�o teórica).	Revisão da literatura.
	Uso de diferentes métodos de coleta de evidências (triangula�o metodológica): - Revisão documental; - Várias entrevistas em profundidade para identificar estratégias cooperativas; - Uso de artefatos físicos e tecnológicos.	Coleta de evidências.
	Uso de múltiplas fontes de informa�o (triangula�o de dados) para confirmar evidências em diferentes fontes: - Interno e externo, direto (primário - entrevistas) e indireto (secundário - documentos); - Tipologia variada: documenta�o, arquivos, entrevistas, questionários; - Diversidade de informantes-chave para as mesmas questões.	Coleta de evidências.
	Processo unificado e quase simultâneo de coleta e análise de evidências. Estabelecimento de cadeia de evidências.	Coleta de evidências e análises.
	Contato interativo com os informantes (entrevistados).	Desenho e coleta.
	Revisão do relato de caso por informantes-chave Flexibilidade geral e instrumental da pesquisa por meio da revisão cíclica do estudo de campo e da revisão de literatura.	Coleta e análises. Todas as fases.
Validade Interna	Correspondência de padrões (suporte na teoria de competi�o intra cluster). Cria�o de explica�o (compara�o sistemática da literatura estruturada no modelo teórico).	Análise individual e de replica�o.
	A abordagem eclética e inclusiva das perspectivas teóricas com foco nas categorias de análise da competi�o intra cluster. Estabelecimento de unidade de análise e sele�o dos entrevistados (gestores que trabalham com competi�o no cluster).	Desenho da pesquisa. Identifica�o de unidades de análise e sele�o de casos.
Validade Externa	Sele�o de métodos de coleta de evidências (triangula�o metodológica) e fontes de informa�o (triangula�o de dados) com base no potencial de compreensão do fenômeno em estudo.	Desenho geral e coleta de evidências.
	Uso dos principais fatores explicativos de teorias no caso. Aplica�o da lógica de replica�o (análise de outros estudos de caso) para chegar a generaliza�o analítica.	Análise individual. Análise de replica�o e conclusões.
	Considera�o dos resultados da pesquisa como hipótese inicial para estudos em futuras linhas de pesquisa.	Composi�o e conclusões.
Confiabilidade	Elabora�o de protocolo de estudo e acompanhamento de diretrizes como guia de atua�o. Elabora�o de uma base de dados que irá organizar, integrar e sintetizar a informa�o obtida nas diferentes fontes de evidência.	Desenho e coleta de dados. Desenho e coleta de dados.
	Compromisso �tico no esforço, tempo, dedica�o e atividades específicas dos informantes-chave envolvidos.	Desenho e coleta de dados.
Consistência Teórico-Interpretativa	Avalia�o rigorosa dos aspectos �ticos na obten�o e análise das evidências. Compreensão prévia das perspectivas e da terminologia do fenômeno e do contexto de acordo com os entrevistados.	Desenho, coleta e análise. Desenho geral e coleta de dados.
	Utiliza�o de técnicas (protocolo de partida, questões abertas, entrevistas semiestruturadas) que permitirão a iniciativa dial�tica dos informantes-chaves das institui�es.	Desenho geral e coleta de dados.
	Compara�o do sistemática entre a teoria e os resultados obtidos das fontes de evidência.	Coleta de dados e análises.
	Filtragem do conhecimento contextual com base em elementos conceituais e teóricos relevantes.	Coleta de dados e análises.
Consistência Contextual	Aten�o aos elementos contextuais relevantes para a explica�o do fenômeno a ser estudado, mesmo aqueles não explicitamente previstos ou explicados na teoria. Considera�o do ambiente genérico da unidade de análise e avalia�o crítica da base de evidências no contexto macro.	Coleta de evidências. Coleta de dados e análises.
	Considera�o do ambiente específico do caso e avalia�o crítica das evidências com base no contexto micro.	Coleta de dados e análises.

Fonte: Adeptado de Villarreal & Calvo (2015).

O desenho metodológico permitiu traçar e implementar diretrizes confiáveis para contrastar o quadro teórico com o caso real estudado e criação de explicação (comparação sistemática da literatura estruturada no modelo teórico).

4.2 Coleta dos Dados

A coleta dos dados para identificar as estratégias de coopetição intracluster ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2022. As entrevistas em profundidade foram realizadas por meio de roteiro de pré-estabelecido de perguntas abertas a partir das dimensões da coopetição intracluster, permitindo os entrevistados discorrerem livremente, abordando temas como as subcategorias indicadas na Tabela 2.1. As entrevistas foram gravadas e transcritas, com autorização dos participantes, para o exame, categorização e combinação das evidências de acordo com a revisão de literatura.

Foram realizadas 13 entrevistas a partir de roteiro semiestruturado (Apêndice B) realizadas com os gestores de seis instituições que compõem a governança do cluster e com os gestores de cinco empresas (clusterizados) que participaram de atividades cooperativas, sendo os sujeitos escolhidos a partir das orientações de Aguinis e Solarino (2019).

A amostra indicada no protocolo de pesquisa buscou um equilíbrio entre instituições e empresas (cinco entrevistados de cada). Entretanto, a amostra foi ajustada no campo incluindo mais três entrevistas em relação ao que inicialmente foi proposto, por disponibilidade e/ou importância de instituições não inicialmente previstas, e para atingir a saturação dos dados. Com a amostra final, foi obtida a saturação da amostra (sem novos insights ou temas significativos no processo de coleta de dados) quanto ao fenômeno pesquisado (Baker & Edwards, 2012). Na Tabela 2.3, é descrita a amostra, identificando os sujeitos da pesquisa (quem), forma e duração das entrevistas (como) e justificativa da escolha dos entrevistados (porque).

Tabela 2.3: Descrição da amostra

Grupo	QUEM?		COMO?		POR QUE?
	Entrevistado	Representatividade	Forma	Duração	
GESTORES	Instituição 1, A Instituição 1, B Instituição 1, C	Marco Pernambucano da Moda - Núcleo Gestor (NTCPE)	remoto remoto presencial	1 h 07 min 1 h 05 min 33 min	Executores do Plano de Trabalho do NTCPE com recursos do FUNTEC.
	Instituição 2	Sindicato das Indústrias	remoto	52 min	Integrante do Conselho de Administração do NTCPE.
	Instituição 3	Instituição de Ensino	remoto	1 h 15 min	Integrante do Conselho de Administração do NTCPE.
	Instituição 4	Associação Comercial	remoto	33 min	Responsável pela Rodada de Negócios e Câmaras Setoriais.
	Instituição 5	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	remoto	28 min	Integrante do Conselho de Administração e contratante do NTCPE.
	Instituição 6	Moda Center	presencial	20 min	Principal local de escoamento da produção.
CLUSTERIZADOS	Empresa 1	Empresa de pequeno porte	presencial	31 min	Participante da Rodada de Negócios e do Moda PE.
	Empresa 2	MEI	presencial	32 min	Ex participante do Programa de Incubação e do Moda PE, desenvolve produtos com mão de obra de artesãos.
	Empresa 3	Microempresa	presencial	20 min	Participante da Rodada de Negócios e do Moda PE.
	Empresa 4	Empresa de pequeno porte	presencial	24 min	Participante da Rodada de Negócios.
	Empresa 5	MEI	remoto	1 h 12 min	Modelista de diversas empresas e instrutora em curso de capacitação.

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Análise de Conteúdo

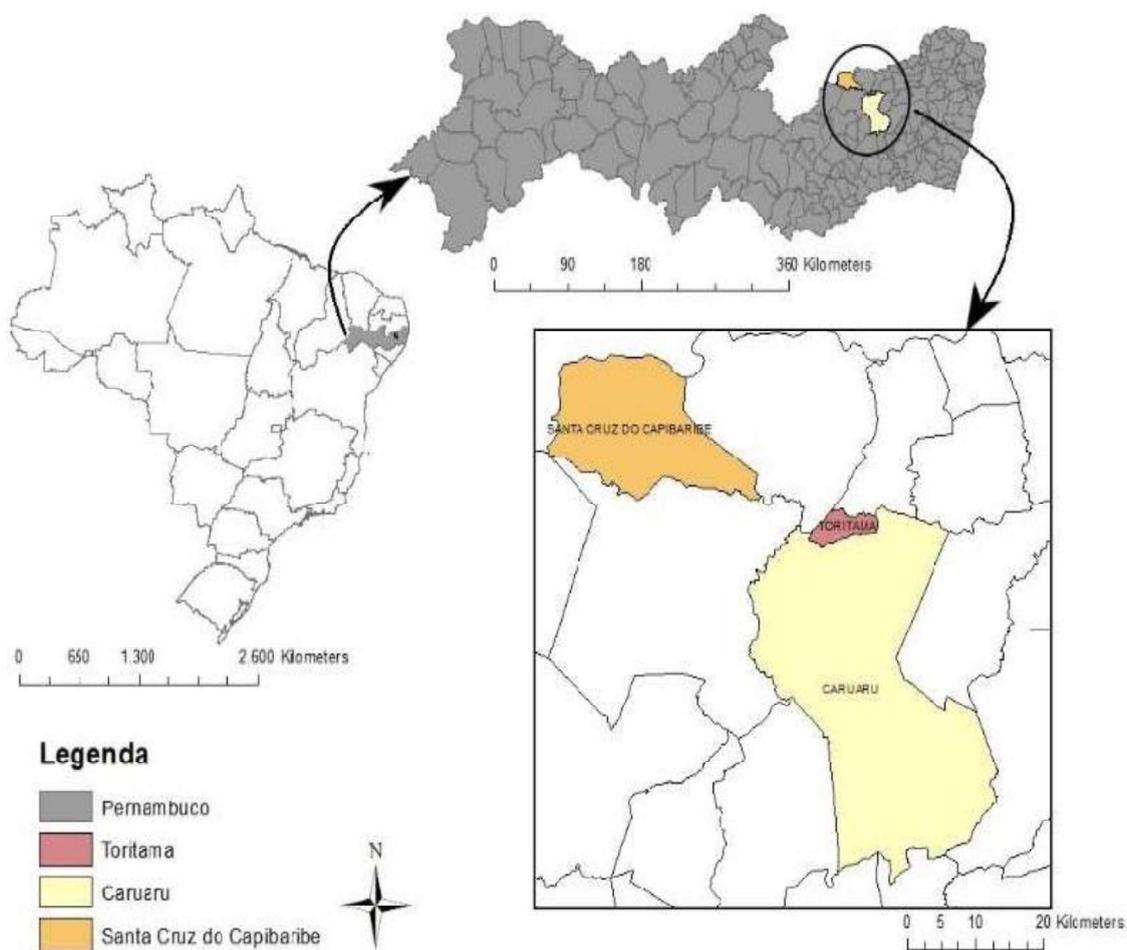
A Análise de Conteúdo foi a técnica utilizada para interpretar o significado do conteúdo das transcrições de entrevistas, a partir de códigos (Hsieh & Shannon, 2005) realizada através do software NVivo 14. O processo de codificação dos dados foi com base nos elementos identificados em uma primeira revisão de literatura (Capítulo 1 desta Dissertação) e as subcategorias apresentadas na Tabela 1.2. A pesquisa qualitativa contou com a utilização do Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS), criando uma trilha de auditoria, transparência e replicabilidade, desta forma, aumentando a confiabilidade interpretativa e dos resultados (Sinkovics & Alfoldi, 2012). Assim, se mostra adequada para permitir o diálogo entre a teoria e os dados obtidos das entrevistas.

5 O Caso do Cluster de Confeções de Pernambuco

O Cluster de Confeções de Pernambuco é voltado para o setor produtivo principalmente de confeções de vestuário, produzindo jeans, malharia, roupa íntima, uniforme

(ou fardamento), modas masculina, feminina e infantil para o mercado nacional, notadamente para as regiões Norte e Centro Oeste. Localizado na região Nordeste brasileira, o setor produtivo de confecções de Pernambuco tem uma grande importância no estado com abrangência em mais de cinquenta cidades, mas tem uma concentração de empresas em duas regiões: a Região Metropolitana do Recife e a Região do Agreste, sendo o Agreste a área de maior destaque em matéria de volume produtivo, sendo Caruaru indicada como a cidade polo do cluster (Figura 2.2).

Figura 2.2: Localização do Cluster de Confecções de Pernambuco e municípios escaudores da produção.



Fonte: Rocha et al. (2021).

Na última lista de clusters brasileiros publicada em Outubro de 2022 no sítio eletrônico denominado Observatório Brasileiro de APL (Quem São Os APLs Brasileiros, 2022.), apesar de identificar o arranjo produtivo como “Confecção de Pernambuco”, informa apenas alguns municípios que compõem o APL, onde todos estão localizados na Região do Agreste: Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Taquaritinga do Norte, que juntos totalizam 1.759,34 km² de

Área territorial. Outros municípios também integram a atividade produtiva na região, como: Surubim, Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Cupira, Riacho das Almas e Vertentes (NTCPE, n.d.). Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, entretanto, formam uma espécie de triângulo principal como ponto de venda para escoamento da produção de toda a região, respectivamente, na Feira da Sulanca (Caruaru), Moda Center (Santa Cruz) e Feira do Jeans (Toritama), que atraem grande fluxo de compradores do território nacional. O Moda Center, por exemplo, reúne mais de 10 mil pontos comerciais, entre boxes e lojas (Sobre o Moda Center, n.d.). Logo, o cluster fornece indicativos de formalização, de governança e de relevância. Quanto à formalização, podem ser citadas a existência de site ou mídia eletrônica, inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e, principalmente, de plano de desenvolvimento para o cluster.

Dentre as instituições que compõem e/ou apoiam a governança mais diretamente, podemos citar: o Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções em Pernambuco (NTCPE), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Sindicato da Indústria de Vestuário e Artefatos de Joalheria e Bijuteria de Pernambuco (Sindinvest), o Sindicatos da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral e da Malharia no Estado de Pernambuco (Sinditêxtil), a Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC), a Associação Comercial e Industrial de Toritama (ACIT) e a Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe-PE (ASCAP). Ainda existem outras instituições que também exercem influência na governança (NTCPE, n.d.), por exemplo: a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como instituição de ensino; a Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (ADEPE), a Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (SDEC), a Secretaria da Fazenda do Governo de Pernambuco (Sefaz-PE), Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo de Pernambuco (SECTI), como órgãos do governo estadual.

No indicativo da relevância, a última atualização das informações inseridas na Lista de APLs do Site Observatório Brasileiro de APL de Outubro/2022, informa a existência de 1.600 empresas (ou produtores) e 6.000 funcionários (ou produtores) na Região Agreste. O Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções de Pernambuco - NTCPE, entretanto, estima a existência de pelo menos 14.000 empreendimentos formais e informais com mais de 100.000 pessoas envolvidas (NTCPE, n.d.).

Os três indicativos (formalização, governança e relevância) ainda podem ser evidenciados na criação do NTCPE, uma organização social criada pelo Decreto Estadual nº 38.484 de 2012, a partir de um planejamento estratégico entre os diversos atores do cluster com o Governo do Estado e o Governo Federal para concentrar os esforços voltados para o arranjo produtivo, cumprindo um papel propositivo e executivo. Dispõe de unidades no Recife e em

Caruaru (cidade polo da Região Agreste), cuja missão é impulsionar um ambiente de negócios sustentável para a Cadeia Têxtil e de Confecção por meio da inovação, cooperação e intercâmbio de informações. Toda essa estrutura atualmente existente do arranjo produtivo, que reflete nos três indicadores citados, foi construída ao longo dos anos de existência da atividade notadamente na Região Agreste. Não é possível precisar o início da atividade, mas a ACIC, por exemplo, foi fundada no ano de 1920 e sua história está intimamente ligada ao setor produtivo de confecções e sua consolidação. Apesar de sua importância para a economia do estado, o NTCPE aponta que o cluster ainda carece de profissionalização, de formalização das unidades produtivas e de melhoria em design e produção.

6 Análise dos Resultados

A partir da categorização das 13 entrevistas, utilizando o software NVivo 14, foi possível chegar aos resultados apresentados na Tabela 2.4, onde são apresentados: as categorias e suas subcategorias da cooperação intracluster identificadas no caso analisado; o número de entrevistas que citaram trechos relacionado com a categoria/subcategoria analisada; e, o número de referências que representa o número de trechos das entrevistas que foram codificados com a categoria/subcategoria analisada. Na célula correspondente ao encontro da linha correspondentes – cada categoria com a coluna do número de referências, são apresentadas o número total de trechos codificados naquela categoria. E ainda, na última linha da tabela são apresentados os seguintes números totais: 13 entrevistas e 2.434 referências.

O número total de referências citadas dentre as diferentes categorias e subcategorias definidas a priori com base na teoria por si sugere a existência de cooperação intracluster no estudo de caso analisado, inferindo na validade das P1 e P2, ou seja, a relação entre os clusterizados dentro do cluster tem por base a cooperação, bem como ocorre um interplay de cooperação e competição entre a gestão do cluster e seus clusterizados. Somado a isso, tem-se o fato que houve codificações nas 13 entrevistas mostrando evidências suficientes para a validade da P1 e P2.

Tabela 2.4: Resultados da Categorização

Categoria / Subcategoria	Nº Entrevistas	Nº de Referências
Apresentação do Cluster	13	495
História	12	82
Funcionamento, governança e tomada de decisão	13	111
Importância para a região	13	111
Papel, relevância e influência da instituição para o setor	13	113
Produto ou serviço fornecido	12	62
Ajuste Estratégico	13	484
Fortalecimento do Cluster	13	136
Mercado e comercialização	12	80
Pesquisa, aprendizagem e inovação	11	58
Produção, produto e/ou serviço	12	92
Recursos financeiros e humanos	11	81
Benefícios percebidos	13	469
Apropriação de conhecimento	12	81
Aumento do poder de barganha	11	37
Cultura de cooperação	11	80
Ganhos Financeiros	10	25
Melhoria de desempenho	10	68
Participação de mercado	12	51
Sobrevivência	13	104
Coopetição mediada	13	169
Associativismo e adesão as instituições formais	12	69
Gestão de tensões intrínsecas da rede	8	16
Governança ou coordenação central	12	67
Interação Social	13	325
Acordos de cooperação	13	116
Centralidade de poder	12	55
Co-desenvolvimento	7	25
Co-marketing	10	36
Comunicação	13	80
Orientação coepetitiva	13	350
Assimetria de poder	8	14
Experiências prévias	13	72
Formalização de acordos	13	76
Integração ou consolidação do cluster	13	126
Proximidades relacional entre os clusterizados	13	55
Riscos da coopetição	12	63
Circulação de informações falsas	0	0
Conflito de interesse	7	16
Percepção de injustiça na divisão do ganho	6	10
Risco de oportunismo	4	7
Risco-benefício	8	20
Temporalidade da coopetição	13	99
Consolidação dos programas	10	27
Estabilidade dos clusterizados	11	44
Total	13 entrevistas	2.454 referências

Fonte: Elaboração própria a partir do software NVivo 14

Considera-se importante destacar alguns dos argumentos dos entrevistados que sinalizam a existência de coopetição na relação entre os clusterizados, validando a P1, a saber:

Esse sentimento de competição ele nasce primeiro do que o de cooperação. Então assim, essa competição sempre vai existir. A gente vai ter que sempre buscar pontos de convergência que sejam maiores do que aquilo que nos separa (Instituído 1, Entrevistado A).

Você cria uma concorrência [...] sábia [...] no sentido de se produzir um produto melhor, com qualidade melhor, com um preço menor. A gente não trabalha individual, porque, quando o polo de competição

crece, a gente está dentro dele cresce também. Quando acontece um problema em comum, nós sentamos e discutimos para resolver para todos (Empresa 1).

Essas atividades conjuntas geraram resultado para o fortalecimento da empresa, a gente abre esse olhar mais amplo para o mercado. Você precisa melhorar onde você está acertando (Empresa 3).

Quanto a relação de coopetição sob a perspectiva da gestão do cluster em relação aos clusterizados, na categoria apresentada do cluster da Tabela 2.4, percebe-se que, no total foram categorizados 495 trechos nas 13 entrevistas. O “Papel, a relevância e influência das instituições para o setor” foi o item mais citado com 113 referências. Imediatamente seguido da subcategoria “Funcionamento, governança e tomada de decisão” e “Importância para a região” com 111 citações cada uma. Esses dados sinalizam a existência de instituições da governança que cumprem relevante papel de gestão do cluster com tomada de decisão que impactam na região.

§ percebido que as decisões de gestão do cluster são baseada no interplay de cooperar e competir, uma vez que elas são tomadas após debates colegiados entre as instituições e os clusterizados, como é explicitado nos trechos das entrevistas a seguir:

O governo sentiu que o setor de confecção era algo bastante significativo para o Estado e queria dar uma evolução [...], precisava de algo mais consistente na integração da cadeia. E junto com sindicatos (empresas e empregados), lojistas, professores, universidades, fez planejamento para a indústria têxtil de confecções estratégicas de Pernambuco e um dos principais objetivos era conseguir viabilizar uma entidade que juntasse todos esses interesses e aí foi que nasceu o NTCPE (Instituição 3).

Existe um planejamento, que [...] faz junto com as demandas de empresários, de prefeituras, de associações, de cidades que a gente escuta e monta esse plano de trabalho de acordo com as demandas (Instituição 1, Entrevistado C).

A ACIC tem caráter setoriais voltadas para confecção. Nessas reuniões sentamos os concorrentes e pensamos os problemas, os eventos (Instituição 4).

Esses fóruns, onde a gente está se esforça a estar presente todos juntos, onde aparece todas as diferenças, onde consegue encontrar alguns pontos ou pontos de convergência (Instituição 1, Entrevistado A).

Portanto, a P2 resta validada com as indicações de cooperar e competir nos diversos fóruns de discussão sobre o cluster que são promovidos pelas instituições da governança, materializado atualmente principalmente no Plano de Trabalho elaborado como fruto do contrato de gestão do cluster firmado entre Governo do Estado, por intermédio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, com o NTCPE. Nele são estabelecidos metas, recursos, pessoal, tempo, dentre outros aspectos, visando desenvolver várias ações de maneira cooperada entre os atores em 4 eixos atualmente: comercialização, empreendedorismo e qualidade de produto, presença digital e aprimoramento de infraestrutura (NTCPE, n.d.).

O número total de codificações (referências) para cada categoria apresentado na Tabela 2.4 apontam para a existência de uma percepção de: ajuste estratégico com 484, benefícios percebidos com 469, coopetição mediada com 169, interação social com 325, orientação cooperativa com 350, riscos da coopetição com 63 e temporalidade da coopetição com 99 referências. Tais categorias representam as próprias dimensões da coopetição intracluster.

Neste sentido, advoga-se no sentido de validar integralmente a P3, mesmo que a categoria de riscos da coopeti²o ter apresentado um número reduzido de referências, sendo percebidos e considerados principalmente na d^oade risco-benefício como ser^otratado na análise da P9 mais adiante.

Quanto ao ajuste estratégico, foram encontradas um total de 484 referências, sendo mais citado o ajuste para o “Fortalecimento do cluster” com 136 citações, seguindo de “Recursos financeiros e humanos” (81) e “Mercado e comercialização” (80). Os resultados dessas das categorias “Apresentação do cluster” e “Ajuste estratégico” sinalizaram para a existência de um ajuste coletivo parte dos clusterizados para direcionar as atividades que ir^o fortalecer e consolidar cada vez mais o cluster frente aos concorrentes, como fica claro pelas falas a seguir:

A articulação²o n^oo come^ou do governo pra baixo ela come^ou empres^orios para o governo e sempre foi um ambiente propositivo. A gente teve uma discuss^oo entre os empres^orios, as associa^oes come^oaram a trabalhar individualmente, fomentando a atividade, vendo de que maneira podiam apoiar. [...] a coisa veio realmente do ambiente empresarial e da^o foi crescendo pra chegar at^o a propor^o que se tem hoje (Institui^o 1, Entrevistado A).

S^o consegue com uma articulação²o de todo um grupo o governo do estado, federação²o, sindicato, voc^o, conseguindo ter as pr^oprias iniciativas privadas. Porque tamb^om ^o aquela história, se n^oo tiver algu^om que acredita, algum grupo que acredite, eu estou falando de empres^orios, n^oo vai (Institui^o 1, Entrevistado B).

Um exemplo desse ajuste estratégico entre os clusterizados ^o a Rodada de Negócios, uma atividade conjunta voltada para a necessidade de manter e/ou ampliar o mercado. Esses dados, portanto, sinalizam para um ajuste estratégico entre os clusterizados na forma^o da estratégia de coopeti²o, confirmando a P4.

A Rodada de Negócios foi a primeira a atividade comercial onde houve um comit^o formado por todos os players dessa atividade, ou seja, empres^orios de cada um dos munic^opios, sistema S, prefeitura, associa^oes comerciais, juntou-se tudo isso pra criar um evento comercial que est^o sediado em Caruaru, mas que ^o constru^odo em sua estratégia entre os parceiros (Institui^o 1, Entrevistado A).

A gente tinha a necessidade de trazer para c^o grandes grupos que tinham 20, 30, 40 e 50 lojas e que n^oo comprava no mercado popular das feiras. Ent^oo, quando se criou a Rodada de Negócio, [...] para trazer outro potencial para a regi^oo, para melhorar, para fomentar a regi^oo (Empresa 1).

S^o 130 expositores da última, totalizando pedidos e encomendas para 3, 4 meses do expositor. A gente traz compradores do Brasil todo. Eles v^om, a gente paga passagem, paga a hospedagem, o traslado e ele j^o anuncia quanto vai comprar (Institui^o 4).

No geral, as atividades coletivas de coopera^oo-competitiva s^oo principalmente para capacita^oo de m^oo de obra, para a produ^oo e voltadas para o mercado consumidor e formas de comercializa^oo. Isso demonstra que a visualiza^oo dos benefícios percebidos por parte dos clusterizados conduz a estratégias de coopeti²o, como afirmado na P5 que ^o tamb^om confirmada. Corroborar com essa afirma^oo, o fato de a Sobreviv^oncia ter sido a subcategoria mais citada (104) nos discursos dos entrevistados quando questionados sobre os benefícios percebidos (469) das atividades cooperativas, seguido da apropria^oo de conhecimento (81) e cultura de coopera^oo (80), conforme resultados constantes na Tabela 2.4. Al^om disso, os entrevistados declararam que:

Sempre está trazendo palestras e fazendo parcerias com a ACIC, a ASCAP, a ACIT, trazendo consultores para fazer palestra, como qualificação de profissionais e na área de vendas (Empresa 1).

Existe a competição, mas existe o que eles querem fortalecer a região como um todo, porque todo mundo sai ganhando (Instituído 1, Entrevistado C).

Tipo, eu vou ajudar Antônio, Antônio me ajuda, a gente coopera e o negócio dá certo. Pra mim não tem balizador melhor do que o livre mercado (Instituído 6).

Os empresários estão sempre discutindo e buscando algo novo. Isso acaba depondo a favor da atividade e dos resultados que são conquistados. Então, sem dúvida essa articulação dos empresários foi importante no sentido de sensibilizar o Estado em fomentar uma política pública específica pro setor e foi algo que tem dado um diferencial muito grande pra atividade, porque tem muita rapidez nos processos (Instituído 1, Entrevistado A).

A cooperação mediada também é um elemento desta estratégia intracluster. Um total de 169 trechos das entrevistas foram associados a esta categoria, sendo que o mais citado foi o “Associativismo e adesão as instituições formais” (69), imediatamente seguido da “Governança ou coordenação central” (67), conforme dados da Tabela 2.4. Tais dados sinalizam para a existência de uma cooperação mediada por instituições (pes) da governança, confirmando a P6, como também fica demonstrado nos seguintes trechos citados pelos entrevistados:

Essas ações conjuntas, sempre foram organizadas por uma instituição, como a ACIC, o SINDIVET, a agora pelo NTCPE (Instituído 3).

Porque o empresário sozinho, ele não tem força. Então a nossa força, o segredo está na pactuação dos interesses do associado, ou qualquer um dos entes, porque não tem interferência política de demandas, de compromissos de campanha, de governo (Instituído 4).

Criar essa competitividade, mas uma não numa de competitividade canibal e sim associativa de maneira participativa e colaborativa [...]. São eventos, são projetos de qualificação que traz esse pessoal pra junto e mostra que a dor dele não é a dele. São de vários e que precisa tem que ter solução e às vezes a solução muitas vezes está dentro da própria ou um colega e fazendo através de um benchmark (Instituído 1, Entrevistado B).

A atmosfera do cluster, portanto, favorece a interação social entre os diversos atores, sendo tal categoria citada no total de 325 vezes nos discursos dos entrevistados (Tabela 2.4). Desse modo, as interações sociais facilitam as estratégias de cooperação, restando validada também a P7. Os “Acordos de cooperação” foi indicado como o principal condutor desta interação (116), sendo ainda citada a Comunicação (80) como aspecto importante para a promoção das atividades cooperativas.

Quando você junta empresários, os empresários não conversam outra coisa a não ser sobre empresas e vai criando aquela união entre eles e termina se fortalecendo. É sempre dentro das normas de amizade (Empresa 1).

Não existe uma norma interna que facilita a geração de confiança mútua. No meu ponto de vista, é um instinto mesmo. [...] os concorrentes se juntam para fazer eventos que visem o fortalecimento do grupo. [...] no geral, eu acho que as associações ajudam bastante nisso (Instituído 1, Entrevistado C).

A P8 também se validou, pois observou-se que a orientação cooperativa é inerente à estratégia de cooperação intracluster. Todo o contexto do cluster relatado influencia na criação de uma orientação cooperativa. Na Tabela 2.4, tal categoria aparece com 350 referências, voltada principalmente para a “Integração ou consolidação do cluster” (126), mas também influenciada pela “Formalização de acordos” (76), pelas “Experiências prévias” (72) e ainda

pela “Proximidade relacional entre os clusterizados” (55). Corroboram com tais dados, por exemplo, as seguintes declarações dos entrevistados:

A orientação voltada para colaborar na realidade isso aí foi crescendo dentro do processo (Empresa 1). Hoje já tem uma predisposição em colaborar, já tem um conhecimento (Instituído 4).

Por outro lado, os riscos da cooperação foram citados apenas 63 vezes, demonstrando a falta de percepção neste aspecto ou uma espécie de ‘mal necessário’ sob controle. A subcategoria “Risco-benefício” foi a que teve maior número de referências com um total de 20 trechos citados. Portanto, os resultados indicam que pode existir o risco, mas sem ele não é possível alcançar os benefícios das atividades conjuntas. Neste sentido, a P9 não foi validada, pois os riscos da cooperação não é percebido como barreira para a estratégia de cooperação intracluster.

Uma pessoa que está dentro da ACIC, que também é o NTCPE, não, mas às vezes o outro empresário que está um pouquinho mais distante, não tenha essa visão. Pode gerar uma desconfiança nele (Empresa 1). Não vejo um sentimento de negativo, de colaborar com os concorrentes. Todo mundo ganha. Fortalece o conjunto (Empresa 2).

Foi sinalizado que a temporalidade da cooperação é fundamental para a estratégia de cooperação no cluster. A mentalidade cooperativa entre os concorrentes foi construída ao longo do tempo de existência e de consolidação do cluster, conforme observado na categoria temporalidade da cooperação com 99 referências (Tabela 2.4). A “Estabilidade dos clusterizados” foi a subcategoria mais citada (44), que se infere ser decorrente da força local coletiva criada com o tempo – partir do fortalecimento da confiança mútua. Estas evidências empíricas validam a P10.

O tempo com certeza, foi aliado para o fortalecimento da rede de cooperação. Eu acho que com o tempo e com um avanço de cada empresa, do Polo em si, exige do empreendedor uma maturidade para que ele possa cooperar e também receber essa cooperação. Ajudar e ser ajudado (Instituído 6).

Antigamente, era cada um mais olhando para o seu umbigo e achando que era o bom, bom, bom (Empresa 1).

O tempo fez com que todos esses agentes amadurecessem tivessem a consciência de que sozinhos eles não iriam conseguir os objetivos que pautavam cada um deles. E logicamente eu acho que isso tem uma curva uma parabólica assim bem ascendente. A gente tem a cada ano eu acho que essa maturidade é ainda maior. O Plano de Trabalho do NTCPE estabelecendo, com critérios objetivos, as atividades e os recursos que serão desenvolvidos, não deixa de ser uma norma interna que facilita essa geração de confiança mútua (Instituído 1, Entrevistado A).

7 Discussão dos resultados

Os entrevistados sinalizam para a existência de cooperação na relação entre os clusterizados em um cenário caracterizado como foro construtivo e eficiente para o diálogo entre empresas, governo e outras instituições, que atende os pressupostos porterianos de cluster (Porter, 1998). Os resultados também confirmam as suposições sobre a influência das redes

sociais internas do cluster, o que condiz com a RBV estendida de Barney (2018). As repetidas interações de amizade, ou interação social (Ferasso et al., 2022), facilitam a geração de confiança mútua, essencial para as atividades cooperativas e o comportamento intraorganizacional (Felzensztein et al., 2018). Porter (1998) também afirmou que os vínculos sociais têm importância fundamental, mantêm a coesão dos clusters, contribuindo para o processo de criação de valor. Portanto, é uma implicação teórica dos achados deste estudo, agregar a interação social como uma dimensão na cooperação intracluster, pois ela ainda não havia sido comprovada nos estudos de cluster sob a ótica da cooperação.

Os achados também revalidam pressupostos da evolução das relações cooperativas internas nos clusters (Dana et al., 2013; Dana & Granata, 2013). Observou-se que isto permite alcançar um grande número de parceiros e desenvolver trocas muitas vezes informais, talvez essenciais para a competição. Essas trocas contribuem para a promover um ambiente propício de interação capaz de permitir as empresas acessarem novos recursos e capacidades, obtendo as vantagens competitivas a partir das atividades cooperativas entre instituições da governança e os clusterizados (Crick, 2019; Dana & Granata, 2013; Felzensztein et al., 2018). Assim, os resultados deste estudo indicam que a dinâmica da cooperação intracluster perpassa e depende de sua evolução contínua mediada por organizações de governança.

Em pesquisas diferentes, Mathews (2018) e Felzensztein et al. (2018) apontaram para a necessidade de normas locais para facilitar as estratégias cooperativas, além da rede social. Porém, isso não se confirmou neste estudo, pois inexistem normas para geração da confiança mútua entre os rivais. O que existe são formalizações de regras de funcionamento, como o Plano de Trabalho do NTCPE e de participação dos programas e/ou projetos desenvolvidos, como as regras de participação na Rodada de Negócios. Essas regras servem para estabelecer e evidenciar o ajuste estratégico com as instituições formais, demonstrando alinhamento nos objetivos (Ferasso et al., 2022; Monteiro, 2016; Monticelli et al., 2018b) e para alcançar os benefícios percebidos da cooperação. No entanto, não são suficientes para serem indicadas como mecanismos de criação da confiança mútua, sendo mais uma implicação teórica advinda dos achados desta pesquisa. A estratégia de cooperação intracluster existe independentemente da formalização de regras de funcionamento das redes, pois os laços de interação e interdependência prevalecem.

Os entrevistados evidenciam uma predisposição para colaborar, apontada como antecedente da cooperação por Crick (2019), sendo ela capaz de levar os gestores a compreender a importância da orientação cooperativa e a formação de parcerias independentemente da concorrência (Crick & Crick, 2021b). Os fóruns de debates nas diversas instituições que compõem a governança são citados como uma espécie de facilitador das atividades cooperativas

no cluster. Isso remete ao exposto por Moreira et al. (2019b) e Felzensztein et al. (2018) ao relatarem sobre a atmosfera do cluster e a formação de redes sociais estimuladas por instituições da governança por meio de atividades desenvolvidas com os clusterizados. Igualmente confirma pressupostos de Dana et al. (2013) quanto as relações formais dentro do cluster que tendem a desenvolver trocas informais que seriam essenciais para a manutenção da competitividade saudável. Isto gera como implicação teórica que as redes informais de coopetição são intrínsecas a rede formal, e conjuntamente com a interação social compõem-se como pilares para uma eficiente consolidação da estratégia de coopetição intracluster.

O cenário do cluster confirma que a relação entre a gestão do cluster estudado e os clusterizados para o desenvolvimento de atividades conjuntas é baseada no interplay de cooperar e competir. Isso ocorre por meio de uma forte liderança e crença na colaboração, apontado como fatores-chaves da orientação cooperativa por Molina e Yoon (2003). O papel da liderança é exercido pelas instituições da governança, conforme relatado pelos entrevistados, o que pode ser associado aos ensinamentos da coopetição mediada ainda pouco trabalhado na literatura, como apontado por Monticelli et al. (2022). O trabalho das diversas instituições da governança na promoção das atividades conjuntas corrobora com o papel dos atores-chaves constatado por Ferasso et al. (2022) e também sinalizado por Dana et al. (2013) ao afirmar que as instituições ajudavam a legitimar o comportamento cooperativo e o tornava natural. O discurso dos entrevistados aponta ainda para a existência de um núcleo gestor que coordena os esforços das diversas instituições da governança, assim como sugerido por Felzensztein et al. (2019) ao afirmar a importância de uma instituição que exerça o papel de coordenação dos esforços para promoção de parcerias com visão compartilhada de um futuro coletivo. Portanto, a coopetição intracluster é enquadrada na categoria de coopetição mediada, mas esta mediação ocorre de forma multinível.

Os objetivos dessas parcerias são os benefícios da coopetição principalmente na área de disseminação de conhecimento para o co-marketing, incluindo atividades de vendas e de mercado consumidor, como sugerido por Ferasso et al. (2022), Monticelli et al. (2018b), e Sellitto e Luchese (2018), bem como de capacitação tanto pessoal como de gestão, corroborando com as indicações de Sellitto e Luchese (2018). A disseminação de conhecimento entre os clusterizados tem sido evidente como também foi pontuado por Ferasso et al. (2022), mas os entrevistados não apontaram benefícios percebidos da coopetição para a inovação, como pontuado por Monteiro (2016), e Nemei e Yami (2016), e nem para internacionalização, como apontado por Felzensztein et al. (2019). Este achado indica que a gestão do cluster não está conseguindo alavancar dois importantes e comprovados benefícios que a coopetição pode gerar.

Da mesma forma, embora uma parte da literatura aponte para a existência de “lados obscuros” da relação simultânea de cooperar e competir (Crick & Crick, 2021b; Crick, 2020; Cygler & Sroka, 2017; Raza-Ullah et al., 2014), eles não foram percebidos como barreira da estratégia de cooperação no cluster estudado. Os resultados obtidos nesta pesquisa complementam a literatura existente sobre os riscos da cooperação, demonstrando uma relação de risco-benefício. A obtenção de vantagens competitivas por meio da estratégia de cooperação intracluster é percebida pelos clusterizados como superior aos riscos.

Os riscos de colaborar com o concorrente são superados pelos benefícios, ficando sob controle em uma espécie de competição mais ordeira, como alertado que ocorreria em cluster por Hu e He (2013), bem como por Porter (1998) ao afirmar que na maioria dos participantes de cluster não compete de uma forma direta. Mesmo a criação de modelos, que poderia ser um risco, não anula o benefício percebido da cooperação. Leite et al. (2009) alertaram que algumas ações desleais relacionadas ao risco da cooperação, como criação de modelos e a retirada de funcionários de outras empresas, prejudicariam não só a empresa como o cluster como um todo, mas isso não se confirmou em nosso estudo de caso. Este resultado sugere que a governança do cluster pode minimizar os riscos ou a existência de normas sociais informais compatibiliza os riscos da cooperação com os benefícios.

O que se percebe são os ganhos de externalidade advindos da co-localização e potencializado pelas atividades cooperativas para a resolução coletiva de problemas nos diversos fóruns de discussões e o co-marketing (Felzensztein et al., 2018; Monticelli et al., 2018b). Isso vem ao encontro do estudo de Crick (2019) ao afirmar que os resultados são mutuamente benéficos como melhores oportunidades de mercado e criação conjunta de valor para os clientes, que encontram tudo o que precisam naquela área em um mesmo local. Também confirma o exposto pelo mesmo autor em outro estudo ao mencionar que, ao mitigar a probabilidade de consequências prejudiciais, as atividades de cooperação entre concorrentes podem potencializar resultados mutuamente benéficos, como obtenção de experiência apropriada para o mercado (Crick & Crick, 2021b).

8 Conclusões

Este estudo se propôs a identificar a existência de cooperação intracluster, suas dimensões e elementos formadores utilizando um estudo de caso emblemático de um cluster do nordeste brasileiro. Dez proposições foram formuladas a partir dos pressupostos da cooperação intracluster constantes na teoria sobre a temática. Sete dimensões da cooperação em clusters e

32 subcategorias definiram o sistema de codificação a priori adotada na Análise de Conteúdo realizada com auxílio do software NVivo 14.

Os resultados encontrados no caso analisado apoiaram, no geral, as proposições (P1 a P10) com uma única exceção (P9). Portanto, conclui-se que a coopetição intracluster é a estratégia base interna do cluster, e suas dimensões são: ajuste estratégico, benefícios percebidos, coopetição mediada, interações sociais, orientação cooperativa, riscos da coopetição e temporalidade da coopetição. Enquanto, trinta e um elementos são formadores destas dimensões, caracterizados pelas suas correspondentes subcategorias na Tabela 2.4 (com exceção de “Circulação de informações falsas” que não teve nenhuma referência).

Em resumo, este estudo fornece insights teóricos, gerenciais e governamentais sobre a coopetição dentro do pouco conhecimento ainda existente da coopetição intracluster.

Implicações Teóricas

O estudo amplia a literatura da coopetição ao confirmar a utilização intencional da estratégia intracluster para o desenvolvimento de recursos e capacidades, que geram vantagens competitivas coletivas e individuais, assim como sugerido por anteriores estudos. Contribui ainda diretamente para a literatura da coopetição intracluster, a qual ainda é escassa, ao identificar suas dimensões e fornecer os elementos que as compõem. As dimensões da coopetição intracluster identificadas podem ser utilizadas para futuros desenvolvimentos de modelos teóricos explicativos e monitoramentos a fim de aprimorar a obtenção das vantagens competitivas advindas da coopetição. Além disso, o conjunto formado de dimensões e elementos, representa uma sobreposição das teorias de cluster, RBV estendida e coopetição que contribuem para um repensar da teoria de cluster e um contributo teórico a novos pressupostos teóricos da gestão estratégica. Portanto, esta pesquisa tem uma implicação teórica inovadora na literatura, a medida que confirmou pressupostos da coopetição de outros contextos de análise, adaptando-os a uma realidade específica e confirmando ou refutando hipóteses teóricas anteriores. Além disso, os achados indicam que a perspectiva teórica da coopetição aplicada intracluster é de coopetição mediada multinível e rede informal, que juntamente com a interação social funcionam como pano de fundo para a estratégia se consolidar.

Por último, a pesquisa resulta em implicações teóricas tanto para os estudos de cluster como de coopetição, mostrando que os clusterizados consideram a relação risco-benefício positiva, e isto minimiza o efeito dos riscos da coopetição, ainda que os mecanismos de regulação interna sejam mais voltados a criação de ajuste estratégico do que confiança mútua. Os riscos da coopetição ainda são pontos não totalmente clarificados na literatura, assim, estes achados contribuem para uma melhor compreensão deste aspecto da coopetição.

Implicações Gerenciais

Os discursos apontaram para uma cooperação que não ocorre naturalmente entre os clusterizados, mas é fruto de discussões promovidas pelas instituições da governança. Portanto, é uma estratégia intencionalmente deliberada e conduzida pelos gestores do cluster para promover o co-marketing (mercado e comercialização), capacitação e outras ações coletivas que visam o fortalecimento do cluster. A implicação gerencial deste achado é que os gestores podem utilizar-se das categorias e seus elementos identificados no presente estudo para compreender melhor e aprimorar o interplay de cooperar e competir intracluster.

A contratação de gestor independente (aqui materializado na pessoa do presidente do núcleo gestor) parece exercer influência direta neste processo, pois melhora a capacidade de articular e supervisionar os interesses de todas as partes envolvidas em um modelo de coordenação central. Este modelo de gestão e a própria atmosfera do cluster pode ser aprimorado a partir dos resultados desta pesquisa. Por exemplo, os gestores devem promover mais a interação dos clusterizados gerando melhores redes informais que na dinâmica de evolução do cluster se constituem em relações mais maduras. São vários núcleos de cooperação mediada interna ao cluster, conduzidas por diferentes instituições, associações comerciais, sindicatos e instituições de apoio. Os gestores devem aproveitar quando estas redes atingem um grau de temporalidade para formalizar programa que amplie os benefícios e permitam o acesso a novos recursos e capacidades.

A coordenação central deve viabilizar o envolvimento dos clusterizados em um “nível ideal” de cooperação para alcançar os objetivos planejados, conforme apontado por Crick (2019). Para isto devem mitigar a probabilidade dos riscos da cooperação e promover formas de que os clusterizados visualizem os benefícios percebidos pois isto amplificará a participação efetiva na rede de cooperação.

A gestão do cluster baseada em cooperação pode conduzir ao ponto, que a literatura denomina de governança eficaz, utilizando a cooperação mediada multinível. A gestão do cluster tem papel fundamental para estabelecer uma competição ordeira influenciada principalmente pela confiança mútua resultante do processo de “construção da gestão”, mas que precisa ser sempre ampliado para abarcar aqueles que porventura estejam distantes da governança.

Implicações Governamentais

Os entrevistados confirmam a existência de eventos aleatórios para o nascimento do cluster, assim como apontados por Porter (1998). Mas, o próprio autor advertiu quanto a necessidade de políticas apropriadas para o crescimento e fortalecimento do cluster e da região

onde se insere. Este estudo confirma a importância da constituição de Núcleos Gestores, visando a integração dos esforços em torno do fortalecimento de clusters, pois se mostrou uma política pública no sentido de desenvolver e implementar um programa de ação econômica de longo prazo. Portanto, deve haver, um Plano de Trabalho construído a partir das dimensões da cooperação intracluster (ajuste estratégico, benefícios percebidos, cooperação mediada, interações sociais, orientação cooperativa, riscos da cooperação e temporalidade da cooperação). Este plano representa a materialização da importância de uma instituição exercer o papel de coordenação dos esforços coletivos com a demonstração de confiança e apoio dos membros do cluster, contribuindo para o desenvolvimento de atividades cooperativas intracluster a partir de uma visão compartilhada para o futuro coletivo. Além de promover e apoiar o empreendedorismo, sem restringir o papel do Governo e das políticas públicas, as quais também devem criar mecanismos de incentivar a formação de redes institucionais e de negócios.

Limitações e direcionamentos de Pesquisa Futura

A principal limitação deste estudo é o tamanho da amostra que pode ser relativamente pequena em relação ao tamanho do cluster estudado e sem abarcar a estrutura da governança em sua completude. Esta limitação foi minimizada pela saturação da amostra (sem novos insights ou temas no processo de coleta de dados) quanto ao fenômeno pesquisado e pelo rigor metodológico. Outra limitação foi o fato de utilizar o mesmo roteiro de perguntas para gestores da governança e para clusterizados. Isto gerou algumas dúvidas por parte de alguns respondentes por possuírem diferentes níveis de conhecimento. Esta limitação foi minimizada pelo entrevistador que, nestes casos, explicou as questões, mantendo uma neutralidade suficiente para não influenciar na resposta. O desenho de estudo transversal também pode ser apontado como limitação para generalização dos resultados, uma vez que os entrevistados manifestam suas percepções atuais e a cooperação em cluster tem uma dinâmica evolutiva comprovada pelo próprio resultado desta pesquisa.

Sugere-se para pesquisas futuras sobre a cooperação intracluster ampliar a análise de conteúdo para abarcar outros resultados do software NVivo, como: similaridade de palavras para um possível reagrupamento das categorias e subcategorias de análise, caminhando numa direção mais específica da temática ainda carente de publicações; e, similaridade dos discursos para verificar se há convergências e/ou dissonâncias entre o que é exposto pelos gestores e pelos clusterizados.

Outros trabalhos também poderiam utilizar diferentes softwares de análise, viabilizando estudos comparativos entre a perspectiva do que é proposto pela gestão do cluster e do que é percebido como realizado pelos clusterizados. Estudos comparativos da cooperação intracluster

nas perspectivas das instituições da governança, dos clusterizados e dos municípios integrantes do cluster podem ser interessantes para revelar, inclusive, riscos da cooperação como elemento percebido como barreira para a estratégia de cooperação no cluster, que não foi confirmada neste trabalho. Estudos longitudinais em estudo de caso simples ou transversais comparativos em estudo de caso múltiplo entre clusters em contextos semelhantes também se mostram relevantes para a compreensão mais aprofundada do tema e com uma maior possibilidade de generalização dos resultados. Além disso, sugere-se o uso das dimensões e elementos identificados nesta pesquisa para estudos quantitativos de modelos de causa e efeito utilizando estatística multivariante confirmatória, como um passo seguinte a validação dos achados.

Referências

Observação: A lista de referências encontra-se no final da dissertação.

CAPÍTULO 3

Coopetição vista por dentro: (des)encontros
da estratégia intracluster na perspectiva da
gestão e dos clusterizados

Coopeti²o vista por dentro: (des)encontros da estratégia intracluster na perspectiva da gest²o e dos clusterizados

Coopetition saw from the inside: (Mis)matches of the intracluster strategy from the perspective of management and clustered firms

Rosana Lacerda Coelho Fernandes^Γ
Adriana Fumi Chim Miki^Γ
Jefferson Marlon Monticelli^Δ

^Γ Universidade Federal de Campina Grande, Brasil
^Δ Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Resumo:

Esta pesquisa tem como objetivo analisar comparativamente os efeitos da estratégia de coopeti²o pretendidos pelos gestores do cluster e os percebidos pelos clusterizados, identificando os (des)encontros. Foi utilizada a pesquisa qualitativa, baseada em CAQDAS, utilizando dois softwares de análise Iramuteq e NVivo. A análise de dados utilizou métodos quantitativos para dados qualitativos. Os resultados mostraram a existência de encontros e desencontros entre as duas perspectivas. Os encontros estão na existência do ciclo básico de criação e apropriação de valor, gerando benefícios da coopeti²o para o fortalecimento do cluster com atividades de capacitação e co-comercialização. Enquanto os desencontros ocorreram principalmente para a percepção da amplitude da coopeti²o mediada resultante do ajuste estratégico entre as instituições da governança. A visão agregada dos gestores e clusterizados ainda revelaram sete dimensões a coopeti²o intracluster: Política Pública, Ciclo Coopetitivo, Facilitadores da Coopeti²o, Representatividade do Cluster, Benefícios Percebidos, Entraves da Coopeti²o e Risco-Benefício). Esses resultados trazem implicações teóricas e práticas para a estratégia de coopeti²o intracluster e contribuem para o Rethinking Clusters.

Palavras-Chaves: Coopeti²o; Cluster; Intracluster; Gest²o estratégica; Coopeti²o mediada; Rethinking Cluster.

Abstract

This research aims to analyze the effects of the coopetition strategy perceived by the cluster managers and clustered firms, identifying the (mis)matches. It is qualitative research based on CAQDAS through two software, Iramuteq, and NVivo. Data analysis used quantitative methods for qualitative data. The results showed the existence of agreements and disagreements between the two perspectives. The match is the existence of the cycle of creation and appropriation of value, generating coopetition benefits for strengthening the cluster with training and co-marketing. In contrast, the mismatches occurred mainly regarding the perception of the mediated coopetition scope resulting from the strategic fit between the governance institutions and clustered firms. The aggregated view of the managers and clustered firms revealed seven dimensions of intracluster coopetition: Public Policy, Coopetition Cycle, Coopetition Facilitators, Cluster Representativeness, Perceived Benefits, Coopetition Barriers, and Risk-Benefit. These results bring theoretical and practical implications for the intracluster coopetition strategy and contribute to Re-thinking clusters approach.

Keywords: Coopetition; Cluster; Intra-cluster; Strategic Management; Mediated coopetition; Rethinking cluster.

1 Introdução

A coopeti o intracluster caracteriza-se como a estratégia de coopera o e competi o simultâneas entre empresas clusterizadas (concorrentes, complementares, fornecedores e clientes) interconectadas por institui es da governança (governamentais, de capacita o, de promo o comercial, centros de pesquisa, institui es de financiamento, entre outros) em uma determinada região geográfica (Ferasso et al., 2022; Hidalgo et al., 2022). A estratégia da coopeti o em arranjos produtivos muitas vezes inicia-se através da gestão do cluster e, portanto, assume um papel de coopeti o mediada, modalidade ainda pouco estudada na literatura (Monticelli et al., 2022). A coopeti o mediada   aquela intermediada por um terceiro como forma de articular e facilitar a coopera o entre os concorrentes, incluindo o planejamento e execu o da estratégia competitiva (Silva et al., 2023; Dana & Granata, 2013; Gernsheimer et al., 2021; Monticelli et al., 2022).

Todavia, apesar da coopeti o se vista como capaz de gerar benefícios, ou seja, cria o de valor coletivo, estes benefícios não serão necessariamente apropriados por todos os parceiros, uma vez que depende da capacidade absorviva da firma (Ritala & Tidstrom, 2014). Nessa rela o competitiva as empresas adquirem recursos que podem ser combinados com outros recursos existentes dentro da rede (Czako et al., 2016). Não apenas as condi es inter como intraorganizacionais determinam a capacidade das empresas de se apropriar do valor gerado a partir da coopera o com os concorrentes (Estrada et al., 2016). Essa   a premissa básica da coopeti o (cria o e apropria o de valor), mas que pressupõe um grau de desequilíbrio, devido a existência de assimetrias, como poder, dos recursos, de preparo técnico e do conhecimento dos clusterizados (Jakobsen, 2020). Ritala e Tidstrom (2014) destacaram a coexistência da cria o e apropria o de valor na estratégia da coopeti o, cujos objetivos coletivos e individuais nem sempre convergem. No entanto, a existência de alguns objetivos em comum e um ajuste estratégico   condi o necessária para a implementa o de uma rede de coopeti o (Czako et al., 2020b).

Considerando o exposto, apresenta-se duas questões de pesquisa: RQ1) Existe ajuste entre a estratégia de coopeti o intracluster planejada pelos gestores e a percebida pelos clusterizados? RQ2) Quais dimensões da estratégia de coopeti o intracluster emerge da visão integrada entre gestores e clusterizados? Para responder a estas questões, esta pesquisa tem como objetivo analisar comparativamente os efeitos da coopeti o

pretendidos pelos gestores do cluster e os percebidos pelos clusterizados, identificando os (des)encontros.

A metodologia é baseada em um estudo de caso único e emblemático. O Cluster de Confeções de Pernambuco, localizado no nordeste brasileiro, envolve mais de 14.000 empreendimentos formais e informais, 100.000 pessoas trabalhando diretamente, e cobre 50 municípios, além disso, fornecer confeções para praticamente todo o território nacional (NTCPE, n.d.). Foi adotado o uso de software de análise de dados qualitativos assistida por computador (CAQDAS) com abordagens mista e complementares: uma ferramenta de análise de conteúdo estatístico (software Iramuteq) e outra de software interpretativo (NVivo). Desta forma, a pesquisa adota categorias a posteriori que emergem do corpus textual analisado. Este desenho metodológico permitiu atender ao indicado por Sinkovics et al. (2008) no que tange a sistematização, confiabilidade, reflexividade e eficácia operacional na pesquisa qualitativa, e permitiu minimizar o possível viés analítico do pesquisador sem comprometer o processo interpretativo (Sinkovics & Alfoldi, 2012).

Os principais resultados indicam que existem encontros e desencontros entre os gestores do cluster e seus clusterizados no que tange a estratégia de cooperação intracluster. Os desequilíbrios de poder podem comprometer os resultados da cooperação. A assimetria dos clusterizados gera o desencontro entre o planejado e o percebido criando um 'ruído' na rede. No entanto, esse ruído nem sempre é porque os gestores não executaram o planejado, mas porque nem todos os clusterizados possuem capacidades para absorverem o valor criado, devido à falta de capacidade técnica, diferentes acessos a recursos e conhecimentos. Além disso, sete dimensões da cooperação resultaram deste estudo. Estes resultados geraram implicações teóricas para o nível de análise de cooperação intracluster e para o repensar da teoria de cluster. Também geram implicações práticas para os gestores do cluster, bem como, para as políticas públicas de fomento ao desenvolvimento regional.

A partir desta introdução, este artigo está organizado em quatro seções: referencial teórico, aspectos metodológicos, análise e discurso dos resultados e conclusões com as principais implicações teóricas e práticas, limitações da pesquisa e as indicações para trabalhos futuros.

2 Referencial teórico

2.1 Drivers da cooperação

Atualmente as empresas não criam valor isoladamente, mas optam por entrar em diferentes tipos de relações para atingir seus objetivos estratégicos, buscando, tanto na cooperação quanto na competição, a complementação das atividades umas das outras a fim de criar valor superior (Bengtsson & Kock, 2014; Ritala & Tidström, 2014; Ryan-Charleton & Gnyawali, 2022). As empresas cooperam para atingir objetivos comuns e, ao mesmo tempo, competem na hora de dividir os ganhos e isso pode atingir todas as atividades da cadeia de valor (Cygler & Sroka, 2017).

Ao abordar sobre a estratégia de cluster, Porter (1998) afirmou que a presença de empresas, fornecedores e instituições numa localização cria o potencial para vantagens competitivas, mas não assegura, necessariamente, a realização desse potencial. Para Crick e Crick (2021), os gestores devem usar o aprendizado prévio relevante no setor para agregar valor na busca de oportunidades que poderiam ser alcançadas se empregassem apenas os recursos e capacidades da empresa individual. Os retornos da relação entre empresas são alcançados na medida em que os parceiros combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, conhecimentos, recursos/capacidades, empregando mecanismos de governança efetivos que baixem os custos de transação, sendo a habilidade de explorar as fontes externas de conhecimento obtidas por meio das capacidades absorptivas (Dyer & Singh, 1998).

A co-localização em clusters facilita a resolução coletiva de problemas, difusão do conhecimento e conduz a um co-marketing mais eficiente, que podem ser potencializados por meio de atividades cooperativas (Felzensztein et al., 2018; Monticelli et al., 2018b; Silva et al., 2023). Os clusters reúnem muitas pequenas e médias empresas. As relações de cooperação entre pequenas e microempresas também geralmente são amigáveis, menos formais e construídas em torno de comunidades com um propósito comum e uma atitude coletivamente positiva em relação à colaboração (Gernsheimer et al., 2021).

2.2 Estratégia da cooperação intracluster

A perspectiva de cooperação intracluster contribui para a estratégia como prática (Köseoğlu et al., 2019), que, nas palavras de Jarzabkowski e Paul Spee (2009), podem indicar o fazer da estratégia: quem faz, o que faz, como faz, o que usa e que implicações

isso tem para moldar a própria estratégia. A coopetição pode ser uma estratégia intencionalmente planejada com vistas ao desenvolvimento de vantagens competitivas tanto coletivas e como individuais (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016; Silva et al., 2023; Czakon et al., 2016). Também pode ser utilizada para co-comercialização aumentando a abrangência da empresa e sua sobrevivência no mercado (Crick & Crick, 2021; Ferasso et al., 2022; Monticelli et al., 2018b). Por fim para a consolidação de uma rede de coopetição é necessário o ajuste estratégico entre os envolvidos em parcerias (Gernsheimer et al., 2021) com visão compartilhada de um futuro coletivo (Felzensztein et al., 2019).

Gernsheimer et al. (2021) identificaram os motivos que levam as empresas a cooperar para uma maior amplitude de valor criado, dentre os quais são citados: os benefícios mútuos advindos da co-comercialização, capacitação de pessoal, marketing digital e estímulo ao empreendedorismo; a orientação e experiências prévias cooperativas, que ajudam as empresas a superar a visão míope dos concorrentes como rivais. Outros estudos salientam a coopetição como um driver da inovação (Corbo et al., 2023) e da criação de sinergias entre diferentes indústrias ou setores (Crick, 2018).

A criação de valor cooperativo pode ocorrer em nível individual e coletivo (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2018; Ritala & Tidström, 2014). Czakon et al. (2016) adotaram uma perspectiva com foco nos benefícios coletivos sugerindo que na rede de coopetição as empresas geram e acumulam benefícios privados e comuns, que todos os participantes acumulam coletivamente. Os dados da pesquisa desses autores concentram-se em torno dos resultados da coopetição, independentemente de quem realmente é capaz de apropriar-se dele. A criação de valor segue a criação de valor e descreve como o valor comum criado é capturado e compartilhado entre os parceiros individuais (Bouncken et al., 2018; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2018; Ritala & Tidström, 2014). Nem todos os parceiros podem contribuir igualmente para a geração de valor comum e nem são capazes de capturar a mesma quantidade de valor da coopetição, consistindo em uma assimetria que pode levar ao desengajamento, tensão na rede e fracasso da estratégia cooperativa (Gernsheimer et al., 2021). Esta criação de valor depende da capacidade abortiva de cada parceiro da rede, portanto coopetição não pressupõe equilíbrio (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016).

Para gerenciar estas assimetrias e buscar um maior equilíbrio, torna-se relevante o conceito da coopetição mediada, em que as atividades cooperativas são conduzidas por instituintes de governança (Ferasso et al., 2022). Assim, um acordo independente ou um

gestor independente gerencia a rede e supervisiona os interesses de todas as partes envolvidas (Dana et al., 2013; Dana & Granata, 2013). Esse conceito remete aos pressupostos defendidos por Porter (1998) na teoria de cluster ao mencionar que uma política pública é capaz de motivar, facilitar e proporcionar incentivos à ação coletiva pelo setor privado, além de ressaltar a importância das instituições de apoio no cluster. Outro papel dos governos, apontado por Porter, foi a sua capacidade de desenvolver e implementar um programa de longo prazo, cujo processo deve abranger os principais grupos e permanecer acima das propostas políticas de grupos isolados.

A gestão da cooperação envolve a interação, planejamento das atividades e a capacitação de todas as partes para criar valor (Gernsheimer et al., 2021; Ritala & Tidström, 2014). Uma mentalidade orientada para a cooperação (Crick & Crick, 2021) associada às repetidas interações de negócios e amizade facilitam a construção de confiança mútua e o comportamento interorganizacional com formação da rede social (Felzensztein et al., 2018; Ferasso et al., 2022). A governança se mostra importante para os cooperadores que trabalham e tomam decisões em conjunto (Bouncken et al., 2018), além de promover o alinhamento das diferentes estratégias pelas empresas para se alcançar os resultados coletivos desejados (Ferasso et al., 2022; Gernsheimer et al., 2021; Czakon et al., 2016).

Embora sejam enfatizados os impactos positivos da cooperação, há uma crescente corrente abordando os riscos da cooperação (Crick & Crick, 2021; Cygler & Sroka, 2017). A existência de uma gestão centralizada da rede ajuda a mitigar os riscos de oportunismos e permite as empresas se apropriarem dos benefícios da cooperação (Felzensztein et al., 2018; Ferasso et al., 2022; Gernsheimer et al., 2021; Monticelli et al., 2018b). Além disso, contribui para minimizar a tensão intrínseca da rede (Bengtsson & Kock, 2014) e desenvolver as lógicas institucionais da cooperação (Fong et al., 2018).

3 Metodologia

Esta pesquisa adotou uma metodologia qualitativa de estudo de caso único, utilizando método de análise quantitativo para dados qualitativos. Este desenho metodológico foi escolhido por ser indicado para a investigação de fenômenos complexos a partir de múltiplas fontes de análises (Yin, 2014), buscando compreendê-los no contexto real em que se desenvolvem (Villarreal & Calvo, 2015). Para isso, foi elaborado um

protocolo de pesquisa (Ap, ndice A) e estabelecido o design para o estudo de caso no cluster analisado, conforme dados indicados resumidamente na Tabela 3.1.

Tabela 3.1: Dados do Estudo de Caso.

Objetivo da Pesquisa	analisar comparativamente os efeitos da coopeti ² o pretendidos pelos gestores do cluster e os percebidos pelos clusterizados, identificando os (des)encontros.
Método e Técnica	Metodologia qualitativa de Estudo de caso único com método de análise quantitativo para dados qualitativos. Técnicas: Análise de Conteúdo, Análise Lógica, Classificação Hierárquica descendente e Análise de similaridades.
Unidade de Análise	Cluster de Confeção de Pernambuco.
Alcance Geográfico	Agreste Pernambucano.
Amostra	Instituições e empresas, escolhidas por critério de conveniência, oportunidade e disponibilidade. O tamanho final foi determinado pela saturação, totalizando treze entrevistados em seis instituições e cinco empresas.
Coleta de Evidências	Entrevistas em profundidade individual semiestruturada de forma presencial ou remota, utilizando roteiro de perguntas abertas.
Informantes Chaves	Gestores das instituições que compõem a governança e gestores de empresas.
Análise de Evidências	Análise de conteúdo das entrevistas com apoio dos softwares de análise Iramuteq e Nvivo.
Enfoque Científico	Criação de explicação sistemática comparativa (prática/teórica).
Rigor e qualidade metodológica	Validade (construtiva, interna e externa) e confiabilidade.
Data de Execução	Outubro e Novembro/2022.

Fonte: Adaptado de Villarreal & Calvo (2015).

A unidade de análise foi o Cluster de Confeções de Pernambuco, selecionado por multicritérios, que nortearam também a amostra dos entrevistados, sendo eles: geográfico, por estar localizado na região nordeste; teórico, por atender os conceitos da teoria porteriana de cluster; emblemático, por exercer relevante papel econômico; e operacional, por atender critérios de conveniência e oportunidade para a pesquisa.

A coleta das evidências foi possível a partir das entrevistas em profundidade com os informantes-chaves (os gestores das instituições da governança do cluster e os clusterizados), utilizando-se de um roteiro de perguntas semiestruturadas. Integraram o grupo de gestores: equipe executora do plano de trabalho do núcleo gestor do cluster (NTCPE); membros do conselho de administração do NTCPE, como representante das instituições de ensino, Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco e sindicato das indústrias têxteis; Associação Comercial de Caruaru; e, Moda Center (principal centro de escoamento da produção). Já o grupo dos clusterizados foi composto por gestores de empresas participantes de atividades cooperativas desenvolvidas no cluster e com diferentes portes (MEI – micro empreendedor individual, microempresa, empresa

de pequeno porte). Essa amostra permitiu obter múltiplas visões que contribuíram para a validade e a confiabilidade da pesquisa.

O método misto quali-quantitativo foi possível por meio do Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS). A utilização de software interpretativo e de conteúdo estatístico ainda aumenta a confiabilidade da pesquisa, por dois fatores: cria um modelo replicável, portanto, proporciona a auditoria para investigação; e simultaneamente aumenta a confiabilidade dos resultados, a medida que minimiza o viés do olhar do investigador (Sinkovics & Alfoldi, 2012). Portanto, esta é uma pesquisa com base em métodos quantitativos para dados qualitativos.

A análise do discurso dos gestores e dos clusterizados proporciona uma visão de expectativa e realidade da estratégia da cooperação intracluster. As transcrições das entrevistas foram organizadas em dois corpus textuais: um dos gestores e outro dos clusterizados. Os dois softwares adotados, Iramuteq e NVivo, se complementam e permitem uma análise qualitativa que agrega conteúdo estatístico e interpretativo a partir de codificações que emergem do texto, portanto, a posteriori.

Utilizou-se o software R pour Analysis Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (IRAMUTEQ) para uma análise léxica de cada conjunto de corpus textual (gestores e clusterizados) com a identificação e separação das palavras por lemas utilizados em contextos semelhantes (Camargo & Justo, 2013). Posteriormente, realizou-se a análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) ou Método de Reinert (Salviati, 2017) para gerar o agrupamento e hierarquização ao mesmo tempo dos lemas. Esta técnica permite agrupá-los por classes e determinar o grau de importância, com base na medida do qui-quadrado (χ^2). Esta é uma medida da relação entre os lemas (ou palavras), dada a sua co-ocorrência dentro de uma determinada classe e a diferenciando das demais classes. Assim, quanto maior o χ^2 mais significativa é aquela palavra para aquele agrupamento. Trata-se, portanto, de uma análise que é feita a partir de uma lógica estatística processada pelo software e aplicada de forma léxica (Salviati, 2017).

Por fim, aplicou-se uma análise de similaridade, gerada no software Iramuteq, baseada na Teoria dos Grafos, onde são mostradas a co-ocorrência de palavras e suas conexões, além do grau de hierarquização entre elas em um gráfico denominado árvore de similaridade (Salviati, 2017). Essa denominação de árvore se dá em virtude de a representação da co-ocorrência ser composta por um núcleo central, a partir do qual, surgem algumas ramificações, que apresentam maiores graus de conexão com o

núcleo. A partir desta análise é possível inferir a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância (Salviati, 2017).

Para complementar a análise, as transcrições de todas as entrevistas conjuntamente foram inseridas no software Nvivo 14. Assim, uma análise de conteúdo permitiu extrair as categorias a posteriori que identificam dimensões da cooperação utilizadas na estratégia intracluster a partir do gráfico dendrograma por similaridade de palavras.

Importante destacar que todo o desenho metodológico, juntamente com as análises dos dados, incluiu mecanismos indicados por Villarreal e Calvo (2015) para verificar a validade do construto com o uso de triangulação teórica, validade interna com a criação de explicação com a comparação sistemática do caso e teoria, validade externa com a triangulação de dados e metodológica, bem como a confiabilidade com observância dos aspectos éticos para obtenção, organização e síntese das evidências, além de minimização no viés analítico. Assim, foi possível atender o rigor e qualidade metodológica ao traçar e implementar diretrizes confiáveis para contrastar o quadro teórico com o caso real estudado e criação de explicação, que será tratado na próxima sessão.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Estratégia de cooperação planejada – Visão dos gestores

O corpus textual obtido das entrevistas com os gestores analisado no Iramuteq produziu resultados que garantem a confiabilidade da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), pois apresentaram índice de 93,04% de segmentos de textos classificados. A literatura indica que acima de 70% a análise estatística dos dados textuais é viável (Camargo & Justo, 2013). O número de formas com frequência mínima de três no corpus foi 763 (19,87%), hierarquizadas em quatro grupos e cinco classes. A Tabela 3.2 apresenta as características da Análise Léxica do corpus textual 1 (gestores).

Tabela 3.2: Características do corpus textual dos gestores

Nº de ocorrências	Nº de Formas	Média de formas por ST	Nº de formas com frequência ≥ 3	Lemas	Nº de ST	Nº de ST classificados	Nº de grupos	Nº de classes
29884	3840	35.80	763	2546	833	775 (93.04%)	4	5

Legenda: ST – segmentos de textos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados do software Iramuteq

A CHD dos Gestores formou cinco classes (Figura 3.1) com as palavras consideradas mais importantes com base no p-valor $< 0,0001$ e com Chi-Quadrado (χ^2) mais altos. Esta CHD representa a estratégia de cooperação planejada pelos gestores (Figura 3.1). A mais expressiva é a Classe 1 com 26% dos lemas que representam o discurso dos gestores, estando relacionados às Políticas públicas. Isso é consoante com o contexto analisado, porque, além da política de Aglomerados Produtivos Locais (APL) do governo federal, existe também uma política pública estadual específica para o cluster estudado.

O Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções em Pernambuco (NTCPE) foi o lema mais citado pelos gestores, que remetem também à existência do contrato entre essa organização social com a Secretaria de Desenvolvimento do Estado para gerir os recursos do Fundo para Desenvolvimento da Cadeia Têxtil e de Confecções (FUNTEC). Essas políticas têm por base um planejamento e execução das ações conjuntas para o incentivo do setor com a participação de Associações, Governo do Estado (incluindo Secretarias e Agência de Desenvolvimento), Sindicatos, que decidem, a partir de reuniões, comitês, as metas do Plano de Trabalho. Portanto, abarca uma ideia de cooperação mediada (Silva et al., 2023; Gernsheimer et al., 2021; Monticelli et al., 2022), por instituição da governança (Ferasso et al., 2022), por ator independente (Felzensztein et al., 2019) e até mesmo por gestor independente (Dana et al., 2013; Dana & Granata, 2013) quando se considera a pessoa do presidente do Marco da Moda, onde é planejado e executado as ações do NTCPE.

A segunda maior classe segundo o discurso dos gestores foi a Classe 5 (25,4%), que se relaciona com o modelo produtivo incentivado de trabalharem em conjunto, de Co-produção sob duas perspectivas (Figura 3.1). Primeiro, o outsourcing (fornecedores) que costumam as peças desenvolvidas, cortadas pelas diversas marcas, isto é, empresas

clusterizadas, que geralmente são verticalizadas com todas as etapas de fabricação. Segundo, cada município se destaca pela produção de determinado segmento (ex: moda jeans em Toritama, moda bebê em Cupira, modinha em Caruaru). Esse modelo se capitalizou por toda a região, contribuindo para o destaque do Cluster de Confecção de Pernambuco no cenário nacional através de São Paulo.

O resultado observado na Classe 5 se alinha com a teoria da cooperação intracluster no aspecto da criação de valor (Bengtsson & Kock, 2014; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2018; Ritala & Tidström, 2014) facilitados pela co-localização (Felzensztein et al., 2018; Monticelli et al., 2018a; Silva et al., 2023), mas principalmente demonstra mecanismos de gestão da tensão intrínseca da cooperação ao regular a dispersão da produção, gerando diversificação e complementariedade entre os clusterizados. Isto contribui para a redução de assimetrias que Gernsheimer et al. (2021) destacou como sendo prejudiciais à cooperação.

A Classe 2 foi a terceira mais expressiva no discurso dos gestores (23,3%), relacionado ao Ajuste estratégico (Figura 3.1). Observa-se que os gestores entendem que precisam desenvolver um planejamento estratégico com todos os atores, inclusive a Universidade e o Governo do Estado. Nesta visão, eles identificaram a necessidade de criar uma entidade que pudesse concentrar os esforços que se refletiu na criação do NTCPE. Os gestores também referenciam a existência de um plano de trabalho bianual, ficando na sua competência executar o plano orçamentário com os recursos do FUNTEC.

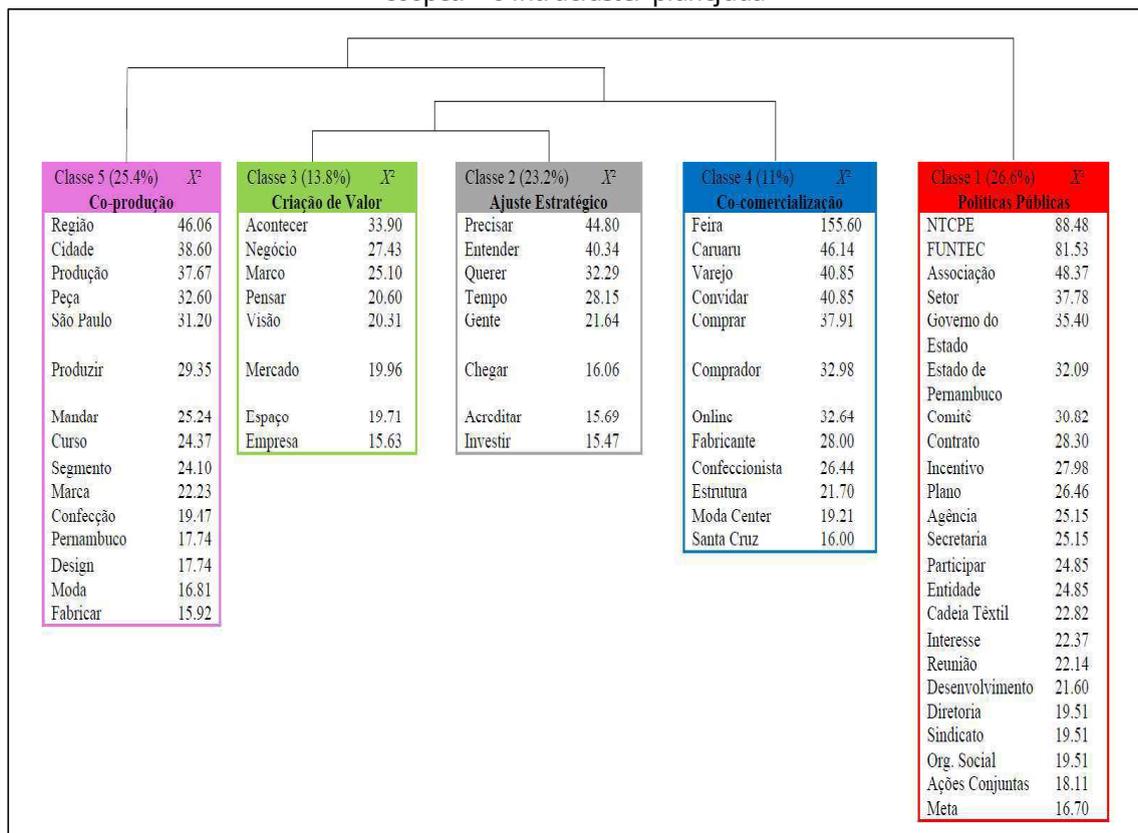
O ajuste estratégico está relacionado às práticas teóricas de Ferasso et al. (2022), Gernsheimer et al. (2021) e Czakon et al. (2016), indicando que a cooperação é uma estratégia intencionalmente planejada e que pressupõe o alinhamento de objetivos individuais, como defendido por vários autores, por exemplo, Chim-Miki & Batista-Canino (2016), Silva et al. (2023) e Czakon et al. (2016).

A Classe 3 foi a quarta em expressividade no discurso dos gestores (13,8%), relacionado com a Criação de valor (Figura 3.1). A análise indicou que a criação de valor e os caminhos que os gestores disponibilizam para sua absorção no nível das empresas são no contexto de transmissão de conhecimento por capacitação que acontece no Programa de Incubação desenvolvido no Marco da Moda (espaço do NTCPE). Este programa contribui para que os negócios passem de um simples pensamento (ideia) para materializar-se em uma empresa, com visão voltada para o mercado. Oferece um estudo de negócios com a capacitação em termos de produção, de gestão, de marketing, de

produto, de empreendedorismo. Estes são, inclusive, alguns fatores indicados como benefícios percebidos da cooperação (Felzensztein et al., 2018; Ferasso et al., 2022; Gernsheimer et al., 2021; Monticelli et al., 2018b), especialmente relacionados ao compartilhamento de conhecimento. A criação de valor a partir da estratégia da cooperação e sua absorção segue o abordado por Bengtsson e Kock (2014), Ritala e Hurmelinna-Laukkanen (2018), Ritala e Tidström (2014) e Ryan-Charleton e Gnyawali (2022). Destaca-se que os mecanismos adotados pela gestão do cluster representar formas de desenvolver nos clusterizados capacidades absorptivas e com isto minimizar assimetrias prejudiciais à consolidação do cluster.

A quinta e última classe na CHD do corpus textual dos gestores em expressividade foi a Classe 4 (11%), relacionada com a Co-comercialização (Figura 3.1). A palavra 'feira' se destaca a principal forma de co-comercialização e escoamento da produção do cluster, como ocorre na cidade de Caruaru e de Santa Cruz. Atualmente, nesta última existe o Moda Center que reúne mais de 10 mil pontos comerciais, entre boxes e lojas, com infraestrutura para receber os compradores que continuam comprando dos fabricantes/confeccionistas também de forma online. Existe também o evento Rodada de Negócios que é exclusivo para compradores convidados com potencial de adquirir grandes volumes, excluindo o varejo. A co-comercialização para sobreviver e crescer no mercado é uma estratégia de cooperação condizente com diversos autores (Crick & Crick, 2021; Ferasso et al., 2022; Monticelli et al., 2018b).

Figura 3.1: Classificação Hierárquica Descendente do Corpus Textual dos gestores – Estratégia de coopetição intracluster planejada



Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do software Iramuteq

Com base na teoria dos grafos foi identificada a co-ocorrência entre palavras do corpus textual e suas conexões hierárquicas através da árvore de similitude gerada pelo Iramuteq demonstrando a visão do alinhamento do discurso dos gestores (Figura 2). Os resultados indicam que está sendo proposto um modelo baseado em um núcleo central do cluster, caracterizado pelo organismo gestor (NTCPE), conforme Figura 3.2. O NTCPE exerce o papel central da governança e de alinhamento das atividades do cluster a partir dos recursos do FUNTEC.

Os resultados da análise de similitude indicam que as ações de planejamento deste núcleo de gestão em conjunto com outras instituições. A existência das parcerias voltada para o fortalecimento da marca regional, desenvolvimento do empreendedorismo e da cooperação voltada para a questão de capacitação. Deste núcleo sai um braço que está relacionado a eventos de co-comercialização que se relaciona com a geração de competitividade para o cluster e clusterizados.

A parte de baixo da árvore de similitude está relacionada ao desenvolvimento da região com o fomento de atividades como as Câmaras Setoriais para atender uma região

Segundo indicação de Camargo e Justo (2013) o mínimo é 70%. O número de formas com frequência mínima de três no corpus foi 381 (17,02%), hierarquizadas em três grupos e quatro classes.

Tabela 3.3: Características do corpus textual dos clusterizados

Nº ocorrências	Nº Formas	Média de formas por ST	Nº formas com frequência ≥ 3	Lemas	Nº de ST	Nº segmentos classificados	Nº de grupos	Nº de classes
16032	2238	35.20	381	1455	454	350 (77.09%)	3	4

Legenda: ST – segmentos de textos.

Fonte: Elaborado própria a partir dos resultados do software Iramuteq

Na CHD dos clusterizados se formaram quatro classes (Figura 3.3) com as palavras consideradas mais importantes com base no p -valor $< 0,0001$ e lemas com maiores Chi-Quadrado (χ^2). A principal é a Classe 1 com 30,9% dos lemas que explicam o discurso dos clusterizados, estando relacionada as Coopetição mediada (Figura 3.3). A “Rodada de Negócios” está no topo da lista, sendo indicada como a principal atividade mediada pela ACIC (Associação Comercial de Caruaru) com a parceira do Sebrae e o NTCPE, apontadas como as responsáveis pelas atividades cooperativas, dentre outras instituições da governança. A Rodada, as Feiras e o Moda PE (espécie de catálogo virtual com as informações dos clusterizados e seus produtos) foram citadas pelos clusterizados representando a coopetição mediada. Este resultado se alinha com a literatura de coopetição, por exemplo em (Silva et al., 2023; Dana & Granata, 2013; Gernsheimer et al., 2021; Monticelli et al., 2022) e a visão para o futuro coletivo de fortalecimento do cluster usando a coopetição (Felzensztein et al., 2019).

A segunda maior classe em expressividade no discurso dos clusterizados foi a Classe 2 (30,6%), associada a Criação de valor (Figura 3.3). O Marco da Moda foi o lema mais citado nesta classe. Ele pode ser considerado como “equipamento” que permite desenvolver as atividades do NTCPE. Nas suas unidades (Recife e Agreste), os clusterizados podem participar de cursos, como moda, desenvolvimento de marca e capacitação de mão de obra. Fica evidenciado nos discursos dos entrevistados que percebem que a estratégia de coopetição contribui para a criação de valor tanto para o cluster como para os clusterizados, alinhando com os trabalhos de Bengtsson e Kock (2014), Ritala e Hurmelinna-Laukkanen (2018), Ritala e Tidström (2014) e Ryan-Charleton e Gnyawali (2022).

Em terceiro lugar, a Classe 3 (21,7%) está associada a Apropriação de valor pelos clusterizados (Figura 3.3). Os entrevistados indicam que por meio dos conhecimentos adquiridos no Programa de Incubação do Marco da Moda foi possível melhorar a qualidade de um tecido especial (fornecido por um clusterizado) e também de outros produtos. A troca de informação entre os clusterizados também permite encontrar fornecedor de determinado tecido. A análise também demonstrou que as vendas foram potencializadas pela Rodada de Negócios e pela capacitação do marketing digital no Marco da Moda para divulgação dos produtos, bem como pela melhoria da qualidade. Segundo os entrevistados, isso permitiu o crescimento das empresas, inclusive, no aspecto financeiro. Fica evidenciada, portanto, que apropriação de valor pelos clusterizados por meio das atividades conjuntas é uma vantagem derivada da cooperação intracluster. Este resultado caracteriza o ciclo de valor da cooperação, em que uma fase é a criação de valor e a outra é a apropriação de valor, a qual ocorre no âmbito da firma e depende da capacidade absorptiva de cada uma (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2018; Ritala & Tidström, 2014).

Em quarto lugar está a Classe 4 (16,9%) que está relacionada ao modelo de Outsourcing (fábricas) e expressa pontos negativos na visão dos clusterizados, mas que podem ser minimizados pela estratégia de cooperação (Figura 3.3). Os entrevistados relatam que os terceirizados não sabem calcular o custo da hora e/ou do dia de trabalho. Neste modelo, a costura é feita nas casas dos terceirizados, sem cumprir com horário comercial de trabalho, na maioria das vezes envolve tanto o costureiro como seus filhos, os quais aprendem o ofício auxiliando no acabamento das roupas produzidas. No corpus textual analisado se identifica a manifestação de um sentimento de exploração de clusterizados por este modelo produtivo. Neste contexto, os entrevistados entendem que Marco da Moda foi criado pelo NTCPE para suprir a falta de qualificação profissional com cursos para capacitação dos clusterizados (empresários ou particulares terceirizados). Esta é uma estratégia que o cluster utiliza para superar os problemas gerados pelo outsourcing. Tais considerações remetem aos pressupostos teóricos sobre os benefícios percebidos da cooperação e a geração de benefícios coletivos (Felzensztein et al., 2018; Ferasso et al., 2022; Gernsheimer et al., 2021; Monticelli et al., 2018b).

Figura 3.3: Classificação Hierárquica Descendente Corpus Textual dos Clusterizados – Estratégia de coopetição intracluster percebida

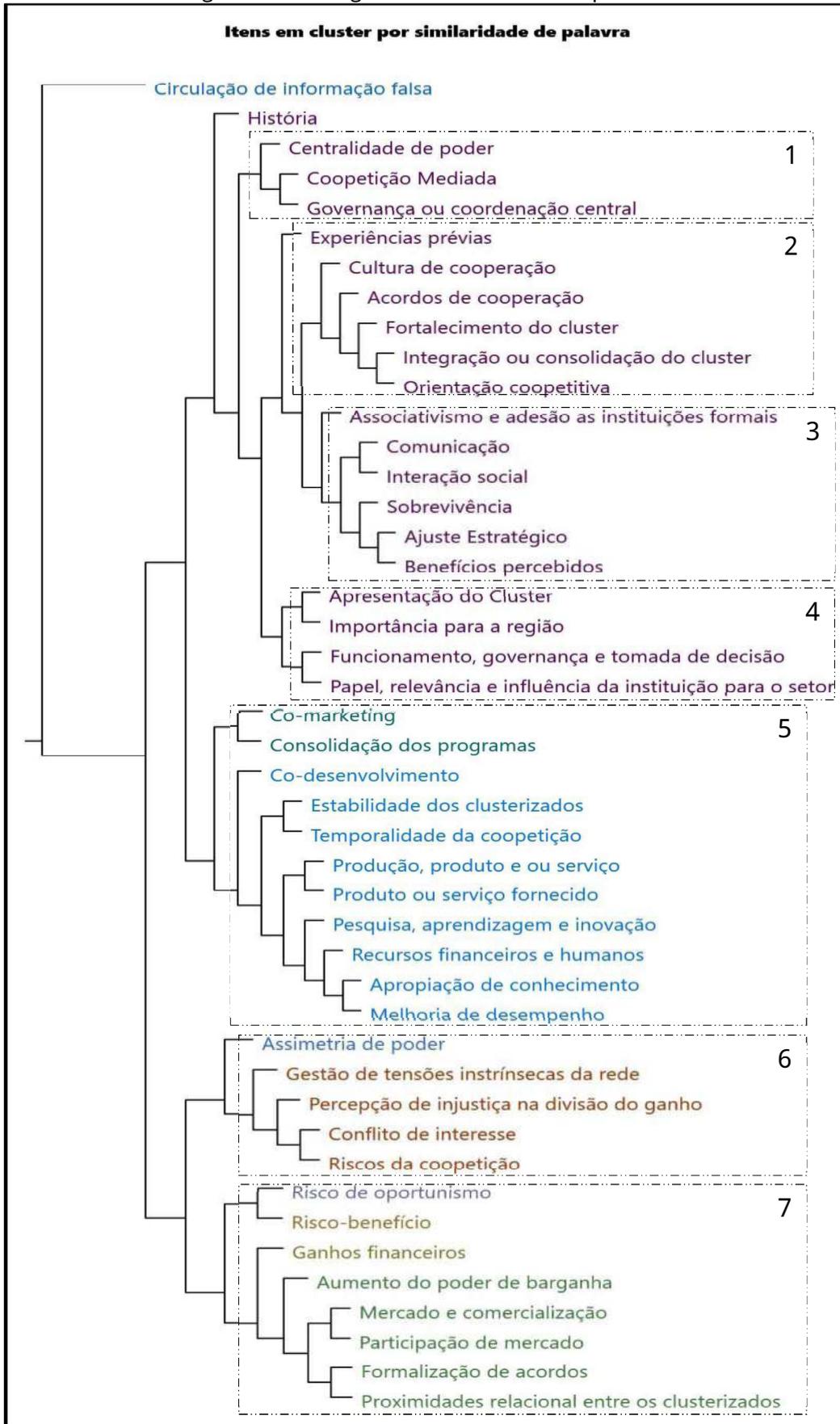
Classe 4 (16.9) Outsourcing (fábricas)	Chi2	Classe 1 (30.9) Coopetição Mediada	Chi2	Classe 2 (30.6) Criação de Valor	Chi2	Classe 3 (21.7) Apropriação de Valor	Chi2
Hora	44.43	Rodada de Negócios	79.51	Marco da Moda	24.91	Tecido	49.89
Costura	34.19	ACIC	37.22	Moda	21.83	Vender	33.53
Filho	30.11	Participar	35.64	Modelista	19.48	Qualidade	28.24
Dia	26.52	Gente	25.66	Recife	18.58	Crescer	27.73
Mente	25.02	Fábricas Conjuntas	23.07	Marca	17.57	Dinheiro	22.00
Noite	25.02	Atividade	20.70	Acreditar	17.13	Desenvolver	21.82
Aprender	23.41	Fortalecimento	20.70	Capacitar	12.50	Produto	21.23
Peça	22.02	SEBRAE	18.35	Módulo de Obra	11.50	Divulgar	18.29
Costureiro	20.74	Parceria	16.88				
Roupa	20.74	Feira	15.56				
Custar	19.96	NTCPE	14.13				
Aluno	19.96	Concorrência	12.31				
Acabamento	19.96	Moda PÉ	11.37				
Casa	19.25						

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do software Iramuteq

Complementarmente, analisou-se a relação entre os lemas do corpus textual. Na visão geral dos clusterizados, a Rodada de Negócios é a atividade mais importante, como demonstra a árvore de Similitude da Figura 3.4. A partir dessa atividade considerada de sucesso de comercialização para grandes compradores, estão ocorrendo outras fábricas conjuntas com o apoio de instituições da governança como o Sebrae, visando projetos de melhorias, de resultados a partir de incubadoras, com capacitação, palestras, feiras, voltadas para a região, para o fortalecimento do grupo, do cluster. Os resultados indicam que com a concorrência e cooperação simultâneas, as empresas estão aumentando o número de clientes, gerando renda, aumentando o mercado e os clusterizados estão capazes de perceber esta criação de vantagens coletivas, bem como, apropriar-se delas em nível individual.

A análise de conexão dos grafos por co-ocorrências entre palavras (Figura 3.4) também demonstrou que a estratégia de coopetição está influenciando no trabalho de capacitação no Marco da Moda com atividades voltadas para consultoria tanto para a gestão das empresas como para a produção de obra, desenvolvendo atividades de modelagem, gestão financeira, moda autoral, dentre outros. O ciclo de criação e apropriação de valor no uso da coopetição, defendido por Bouncken et al. (2018), Ritala & Hurmelinna-

Figura 3.5: Dendograma da similaridade de palavras



Fonte: Elaboração própria a partir do software NNivo 14.

A Tabela 3.4 indica os grupos, com correlações superiores ao mínimo de 0,7, que foram nomeados, indicando as dimensões da estratégia de cooperação intracluster no caso estudado tendo por base pressupostos teóricos anteriormente citados.

Tabela 3.4: Dimensões da estratégia de cooperação intracluster.

Grupo	Dimensões e sub-dimensões	Suporte Teórico
1	Políticas Públicas: Cooperação Mediada; Coordenação Central.	(Silva et al., 2023; Dana et al., 2013; Felzensztein et al., 2019; Ferasso et al., 2022; Monticelli et al., 2022)
2	Ciclo Cooperativo: Integração ou Consolidação do Cluster; Orientação Cooperativa.	(Crick & Crick, 2021; Gernsheimer et al., 2021)
3	Facilitadores da Cooperação: Interação Social; Ajuste Estratégico, Associativismo.	(Crick & Crick, 2021; Felzensztein et al., 2018; Ferasso et al., 2022; Gernsheimer et al., 2021; Czakon et al., 2016)
4	Representatividade do Cluster: Nascimento, crescimento e força regional; Organização (atores e governança).	Teoria Porteriana de Cluster (Porter, 1998)
5	Benefícios Percebidos: Co-marketing; Apropriação de Conhecimento; Melhoria de Desempenho, Inovação, Consolidação do cluster.	(Ferasso et al., 2022; Gernsheimer et al., 2021; Monticelli et al., 2018b)
6	Entraves da cooperação: Assimetrias, Tensões intrínsecas, Conflitos.	(Crick & Crick, 2021; Cygler & Sroka, 2017; Gernsheimer et al., 2021)
7	Risco-Benefício: Oportunismo; Mercado e Comercialização; Co-localização; Poder de barganha.	(Crick & Crick, 2021; Felzensztein et al., 2018; Monticelli et al., 2018a; Monticelli et al., 2018b)

Fonte: Elaboração própria.

As sete dimensões da estratégia de cooperação intracluster que emergiram do corpus textual analisado são: Políticas Públicas, Ciclo cooperativo, Facilitadores da cooperação, Representatividade do cluster, Benefícios percebidos, Entraves da cooperação e Risco-benefício. Teoricamente, estas dimensões encontram apoio em pressupostos anteriormente identificados na literatura de cooperação intraorganizacional e na literatura de cluster. A seguir se descreve sucintamente a dimensão e apresenta-se algumas evidências textuais da análise de conteúdo.

Dimensão 1 da Cooperação intracluster: Políticas Públicas

A dimensão Políticas Públicas no nível de análise intracluster assume duas formas, uma externa e outra interna. Por um lado, envolve as políticas governamentais regionais ou federal para o fomento a atividades produtivas e seus agrupamentos. Por outro lado, envolve as políticas internas do cluster com mecanismos de governança ou coordenação central. Ambos, produzem a formalização, a institucionalização da estratégia do cluster, na forma de uma cooperação mediada. No caso analisado a estratégia do cluster de cooperação mediada sendo exercida principalmente pelo NTCPE, que é reflexo de uma política pública para o cluster, condizente

com o defendido por Porter (1998). A política citada nos discursos é principalmente em nível Estadual, mas está integrada com a política dos arranjos produtivos locais Federal.

O governo do Estado sentiu que o setor de confecção era bastante significativo e queria dar uma evolução. O objetivo era viabilizar uma entidade que juntasse todos os interesses e a que nasceu o núcleo da cadeia têxtil de confecções de Pernambuco, o NTCPE (Instituído 3).

Existem demandas de empresários, de prefeituras, de associações, de cidades para montar o plano de trabalho (Instituído 1, entrevistado C).

Sentam na mesa em uma paridade entre governo e representantes da atividade para que a decisão seja colegiada (Instituído 1, Entrevistado B).

Um fundo específico FUNTEC (pequena participação em relação ao ICMS arrecadado pelo setor). Então, a partir da discussão dos atores, é construído um plano de trabalho, ficando na competência do NTCPE executar esse plano (Instituído 1, Entrevistado A).

Tudo o que é recolhido pelo FUNTEC é repassado para esse contrato de gestão com o NTCPE a frente dessa política (Instituído 5).

Fica evidente o sugerido por Felzensztein et al. (2019) quanto a importância de uma instituição com o papel de coordenação dos esforços e visão compartilhada para um futuro coletivo. Isso demonstra que atores-chave são responsáveis pelas atividades cooperativas intracluster (Ferasso et al., 2022), tornando natural o comportamento cooperativo (Dana et al. 2013). Também se alinha com os pressupostos da cooperação mediada destacados por Silva et al. (2023) e Monticelli et al. (2022).

Dimensão 2 da Cooperação intracluster: Ciclo Cooperativo

Huma sinalização para a existência de um ciclo cooperativo no cluster com uma predisposição de colaboração nos diversos fóruns (reuniões), visando a integração, fortalecimento e consolidação do cluster. Esta dimensão representa o ciclo de amadurecimento das relações intracluster e a criação da cultura de cooperação entre os clusterizados. Isto pode ser observado nos seguintes exemplos:

A orientação voltada para colaborar foi crescendo (Empresa 1).

Hoje já tem uma predisposição em colaborar (Instituído 4).

Esses fóruns que são criados onde a gente atende para estar presente todos juntos e aí onde aparecem todas as diferenças, onde a gente consegue encontrar alguns pontos ou modo de convergência (Instituído 1, Entrevistado A).

Observa-se a crença na colaboração para o fortalecimento do cluster, considerado como propósito comum da cooperação (Gernsheimer et al., 2021), seguindo uma tendência de orientação cooperativa potencializada pelas experiências prévias (Crick & Crick, 2021; Gernsheimer et al., 2021).

Dimensão 3 da Cooperação intracluster: Facilitadores da Cooperação

A dimensão Facilitadores da cooperação no nível de análise intracluster tem similaridade com os drivers da cooperação interorganizacional. A dimensão abarca aceleradores e

motivadores do comportamento híbrido de cooperar com competidores. O associativismo formalizado através da adesão a uma associação, o ajuste estratégico e a comunicação aceleram a ação de cooperar, enquanto as vantagens obtidas e a necessidade de sobrevivência motivam.

Os fóruns de debates nas Câmaras Setoriais de diversas instituições que compõem a governança são citados como uma espécie de facilitador das atividades cooperativas no cluster. Isso remete ao exposto por Felzensztein et al. (2018) ao relatarem sobre as redes sociais estimuladas por instituições da governança por meio de atividades desenvolvidas com os clusterizados.

Na ACIC associação comercial de Caruaru existe as câmaras setoriais. Existem [...] concorrentes, mas ali eles se juntam para fazer eventos que visem o fortalecimento do grupo (Instituição 1, Entrevistado C). A agência de desenvolvimento criou câmaras setoriais do estado de Pernambuco. Uma delas é a câmara setorial da moda. Quem participa dessa câmara setorial são muitos dos mesmos que participam do Conselho de Administração do NTCPE, do conselho do FUNTEC, ... Então essas pessoas acabam se encontrando em mais de um fórum de discussão de cada um com sua estratégia (Instituição 1, Entrevistado A).

Os resultados evidenciam a ideia de rede social formada por repetidas interações de amizade e de negócios, que facilita a geração de confiança mútua e o comportamento intraorganizacional (Crick & Crick, 2021; Felzensztein et al., 2018; Ferasso et al., 2022). Também indicam o ajuste estratégico com o alinhamento nos objetivos (Ferasso et al., 2022; Gernsheimer et al., 2021; Czakon et al., 2016) para alcançar os benefícios percebidos da cooperação.

Dimensão 4 da Cooperação intracluster: Representatividade do Cluster

A visualização da Dimensão 4 sinaliza para dois temas principais, que estão diretamente ligados à cooperação e são para o cluster: Nascimento, crescimento e força regional; e Organização (atores e governança). Esta dimensão é a força do cluster, sua representatividade regional e nacional, bem como seu nível de organização.

O cluster ou o APL nasceu sozinho (Instituição 3).

Apesar de ser uma zona muito pobre, encontrou na confecção um oásis e hoje gera emprego, mais de 300.000 diretos e indiretos nem se fala. As associações foram fundamentais (Instituição 6).

As associações começaram a trabalhar individualmente, fomentando a atividade, vendo de que maneira podiam apoiar. O SEBRAE teve um papel nesse processo porque deu aquela visão mais sistêmica de APL realmente [...]. Esse grupo depois de organizado provocou o surgimento do NTCPE (Instituição 1, Entrevistado A).

A gente hoje já está estruturado enquanto polo têxtil. Somos o segundo do país. São mais de 52 cidades (Instituição 4).

O crescimento e fortalecimento do cluster até chegar a essa configuração atual confirmam os pressupostos de (Porter, 1998), onde é apresentada, inclusive, a infraestrutura institucional da governança composta por associações comerciais, instituições de ensino,

sindicatos, agência de desenvolvimento, órgãos governamentais, além das empresas, dentre outros, que estão interligados atualmente ao núcleo gestor, o NTCPE.

Dimensão 5 da Coopetição intracluster: Benefícios Percebidos

A Dimensão Benefícios Percebidos no nível intracluster tem a mesma natureza dos outros níveis de análise, como por exemplo, intraorganizacional ou inter redes. Portanto, observa-se que no nível intracluster tem uma ampliação do foco para um co-desenvolvimento. Portanto, pressupõe um pensamento coletivo mais consolidado, um maior foco no objetivo compartilhado que é o desenvolvimento do cluster e da região. Diferentes benefícios são visualizados pelos entrevistados, como a inovação, a aprendizagem, a melhoria de desempenho, etc, porém todas vinculam-se ao amadurecimento do cluster e suas relações cooperativas, conduzindo ao co-desenvolvimento.

Os benefícios mltiplos citados por Gernsheimer et al. (2021) foram percebidos pelos entrevistados principalmente na disseminação de conhecimento para o co-marketing, incluindo atividades de vendas e de mercado consumidor, como também sugerido por Ferasso et al. (2022) e Monticelli et al. (2018b).

A gente tinha a necessidade de trazer para c@grandes grupos, que tinham 20 ... 50 lojas e que não comprava nesse mercado popular. Quando foi criada a rodada de negociações era para ... fomentar a região (Empresa 1).

Um comitê gestor criado, formado por todos os players dessa atividade... pra criar esse evento comercial (Instituição 1, Entrevistado A).

São 130 expositores e foi faturado mais de 22 milhões na última feira, totalizando aº pedidos e encomendas para 3, 4 meses do nosso expositor (Instituição 4).

Dimensão 6 da Coopetição intracluster: Entraves da Coopetição

Entraves da coopetição é uma dimensão da estratégia de coopetição intracluster que representa a tensão e os conflitos intrínsecos ao comportamento de coopetição. As assimetrias de poder, diferentes níveis de captação dos benefícios, e de interesses compõe esta dimensão, que se torna crucial para que os participantes da rede, os clusterizados, mantenham-se engajados na estratégia do cluster.

Portanto, estes entraves são relatados diretamente. Por um lado, isto pode ser porque eles visualizam mais os benefícios. Por outro lado, pode ser porque não alcançam ver os riscos da Coopetição (Crick & Crick, 2021; Cygler & Sroka, 2017).

Nenhum sentimento negativo de colaborar com os concorrentes (Instituição 4).

Não vejo um sentimento de negativo, de colaborar com os concorrentes. Todo mundo ganha. Fortalece o conjunto (Empresa 2).

Porém, o conflito de interesse e percepção de injustiça (Gernsheimer et al., 2021) às vezes se manifestaram entre os municípios que compõem o cluster e não entre as empresas.

Existia uma competição quem era maior? Caruaru, Toritama, Santa Cruz, Surubim ainda existe. É uma questão de protecionismo, de vaidade, mas, quando a gente chega junto diga Pernambuco, Brasil, vem todo mundo junto (Instituído 1, Entrevistado B).

Dimensão 7 da Coopetição intracluster: Risco-Benefício

A dimensão Risco-Benefício da coopetição no nível de análise intracluster está relacionada aos ganhos financeiros, de market-shared e de poder de barganha, porém sem deixar de considerar as situações de oportunismo que podem ser minimizados pela formalização de acordos. No cluster analisado, evidencia-se o Risco-Benefício da coopetição, porém os riscos de colaborar com o concorrente são superados pelos benefícios. Isso vem ao encontro do estudo de Crick & Crick (2021) ao afirmarem que ao mitigar a probabilidade de consequências prejudiciais, as atividades de cooperação entre concorrentes podem potencializar resultados mutuamente benéficos, como obtenção de experiência apropriada para o mercado. O que se percebe, por exemplo, nos ganhos advindos da co-localização destacados pelos entrevistados (Felzensztein et al., 2018; Monticelli et al., 2018a)

A gente tá sempre aqui para ajudar e participar [...] em prol de um polo de confecção. A gente não trabalha individual, porque quando o polo de confecção cresce a gente está dentro dele cresce também (Empresa 1).

5 Conclusões

Este artigo considerou a estratégia de coopetição intracluster e analisou comparativamente os efeitos da coopetição pretendidos pelos gestores do cluster e os percebidos pelos clusterizados, identificando os (des)encontros de forma a responder a duas questões de pesquisa: RQ1) Existe ajuste entre a estratégia de coopetição intracluster planejada pelos gestores e a percebida pelos clusterizados? RQ2) Que dimensões da estratégia de coopetição intracluster emerge da visão integrada entre gestores e clusterizados? Através de uma metodologia qualitativa de estudo de caso único, utilizando método de análise quantitativa para dados qualitativos com apoio softwares foi analisado o cluster de Confeções de Pernambuco, cuja representatividade no cenário brasileiro o torna um caso emblemático.

A Tabela 3.5 sintetiza os principais resultados que respondem a RQ1, um resumo comparativo da visão intracluster dos principais tópicos entre os discursos dos gestores

(planejado) e dos clusterizados (percebido). O objetivo da coopetição encontra igualdade no discurso de ambos, gestores e clusterizados, sendo o foco no fortalecimento do cluster.

Também houve convergência quanto a criação de valor, através das capacidades oferecidas no Marco da Moda e a da co-comercialização. Importante destacar que, apesar de estarem com nomes diferentes, a Classe 3 para os clusterizados indica a apropriação de valor e mantém uma certa semelhança com a Classe 4 dos gestores, que fala da co-comercialização. Isso porque a apropriação de valor a nível individual dos clusterizados acontece principalmente por meio da co-comercialização. Os clusterizados apontaram para as atividades de capacitação, que também são percebidas como fonte de apropriação de valor. Observa-se que a ideia central de ambos os discursos são as vantagens geradas pela co-comercialização. Enquanto na co-produção, relacionada a criação de valor pelos gestores, foi objeto de crítica ao modelo produtivo do outsourcing nos discursos dos clusterizados.

Houve convergência parcial quanto a coopetição mediada. Apesar da coopetição mediada estar presente em ambos os discursos, os clusterizados percebem sua importância prática na Classe 1, enquanto os gestores a percebem dentro de um contexto macro da política pública fruto do ajuste estratégico (Classe 2) necessário para a estratégia de coopetição intracluster intencionalmente planejada. É pretendido que o NTCPE seja o principal agente por ser o núcleo gestor e isso é percebido pela maioria dos gestores entrevistados, mas, para os clusterizados, esse papel é exercido pelas várias instituições da governança. Apesar da percepção da importância e papel do NTCPE para o cluster, alguns entrevistados sinalizaram para a necessidade de ampliação e divulgação das suas atividades e da política pública em que se insere principalmente com os pequenos que estão à margem, distantes das instituições da governança.

O maior desencontro entre o planejado e o percebido na estratégia intracluster foi quanto a principal Atividade Coopetitiva. Os gestores entendem como sendo a constituição e funcionamento do NTCPE, enquanto os clusterizados consideraram as ações executadas pelas diversas instituições da governança do cluster, que criam oportunidades de negócios e desenvolvimento para as empresas.

Essas divergências pressupõe um desequilíbrio, que pode ser decorrente de assimetrias de poder, problemas na gestão do cluster, ou/e preparo técnico e de conhecimento dos clusterizados. Os gestores do cluster podem estar sofrendo de uma espécie de miopia de gestão, muito focados em fazer funcionar o núcleo gestor, e deixando de lado o motivo principal da sua própria existência, que é ser o facilitador do desenvolvimento conjunto do cluster e da região. Por outro lado, indica que o cluster não está conseguindo atuar na minimização das assimetrias

internas, isto pressupõe que está falhando em criar e consolidar mecanismos mediadores da coopetição intracluster.

Tabela 3.5: Paralelo resumido entre planejado e percebido

TÓPICOS	PLANEJADO GESTORES	PERCEBIDO CLUSTERIZADOS
Objetivo da Coopetição	Fortalecimento do cluster.	Fortalecimento do cluster.
Criação de Valor	Marco da Moda: capacitação de produção, de gestão e de marketing. Co-produção, co-localização, co-comercialização, fortalecimento regional.	Marco da Moda: capacitação de produção, de gestão e de marketing. Co-comercialização.
Apropriação de Valor	Co-comercialização.	Programa de Incubação e outras capacitações do Marco da Moda, troca de informações, Rodada de Negócios (co-comercialização). Exercido por várias instituições da governança.
Coopetição Mediada	Principalmente pelo NTCPE (núcleo gestor) que promove o ajuste estratégico entre as instituições da governança para a estratégia de coopetição intencionalmente planejada	
Principal Atividade Cooperativa	NTCPE	Rodada de negócios: co-comercialização; e, Marco da Moda: capacitação.

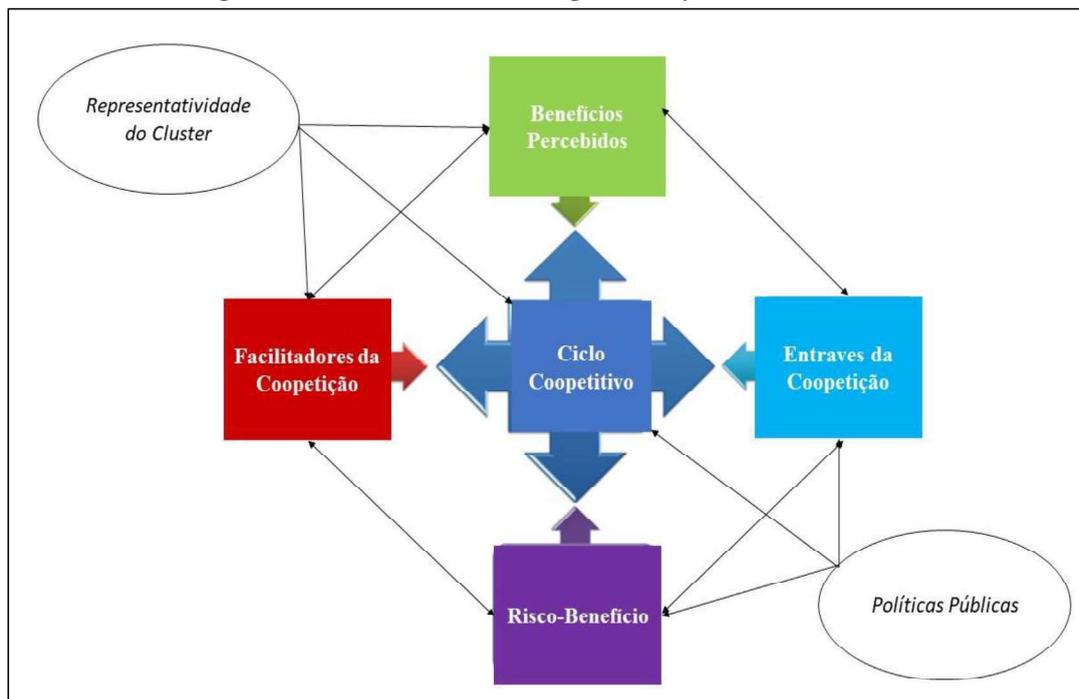
Fonte: Elaboração própria.

A teoria de coopetição nos indica a existência de desequilíbrios no ciclo de criação e apropriação de valor, devido assimetrias na rede que geram diferentes graus de capacidade absorptiva das empresas (Ritala & Tidström, 2014). Considerando a estratégia de coopetição no contexto intracluster, isso afeta a capacidade dos clusterizados se apropriarem do valor criado pelo cluster, ou seja, daquilo que foi planejado e executado pelos gestores, que acaba não sendo percebido pelos clusterizados. Essa assimetria dos clusterizados está sendo fonte de desencontro entre o planejado e o percebido. Ou seja, nem sempre os problemas e falhas apontadas pelos clusterizados porque o que foi planejado não foi executado pelos gestores e sim pela deficiência nas capacidades dos clusterizados se apropriarem do valor criado pelo cluster.

No geral, coopetição não é percebida tanto por gestores como clusterizados como capaz de gerar benefícios, objetivando principalmente o fortalecimento do arranjo produtivo. Essa foi a principal evidência do encontro entre a estratégia planejada e a percebida, juntamente com as atividades de capacitação e de co-comercialização. Os desencontros ocorreram principalmente para a coopetição mediada e o ajuste estratégico. Os clusterizados não percebem a coopetição mediada, mas não em sua completude como uma estratégia planejada, fruto de um ajuste estratégico articulado pelo núcleo gestor e decorrente de toda a política pública construída para o cluster.

A RQ2 foi respondida através do método interpretativo usando o software NVivo. Os resultados da análise apontaram que a estratégia de coopetição intracluster é composta de sete dimensões (Figura 3.6). Tem por base a Política Pública, que gera a evolução do cluster em um Ciclo Cooperativo, o qual se utiliza de Facilitadores da Coopetição, gerando uma Representatividade do Cluster, permitindo focar nos Benefícios Percebidos, minimizar os Entraves da Coopetição e otimizar o Risco-Benefício.

Figura 3.6: Dimensões da estratégia de coopetição intracluster



Fonte: Elaboração própria.

Implicações Teóricas

O estudo confirma a literatura da coopetição sobre a utilização intencional da estratégia no contexto intracluster para o desenvolvimento da premissa básica de criação e apropriação de valor. Isto indica que a coopetição é o comportamento intrínseco do cluster e, portanto, pode ser a estratégia base para o repensar dos clusters. Além disso, demonstra que a tipologia de coopetição intracluster é a coopetição mediada, mas também amplia o seu arcabouço ao sinalizar para a importância de considerá-la dentro de um contexto macro de política pública na coopetição intracluster. Aporta-se a literatura que a coopetição intracluster possui sete dimensões, a saber: Políticas Públicas, Ciclo cooperativo, Facilitadores da coopetição,

Representatividade do cluster, Benefícios percebidos, Entraves da cooperação e Risco-benefício (Figura 3.6).

Nossas dimensões da cooperação intracluster diferenciam-se da literatura anterior de cooperação ou cluster, ao considerar a representatividade do cluster e os riscos-benefícios de forma conjunta. No nível de análise intracluster, a cooperação mediada assume a função de institucionalização das dinâmicas e lógicas da cooperação como instrumento de minimização dos conflitos e riscos, além da função de proporcionar mecanismos de homogeneização das capacidades dos participantes da rede, a fim de reduzir as assimetrias.

Implicações Práticas

A estratégia da cooperação pode ser utilizada para o planejamento e implementação de Políticas Públicas, visando o crescimento e fortalecimento do cluster e da região onde se insere. Um núcleo gestor com atribuição de coordenação central dessas políticas se mostra importante, pois desempenha papel fundamental na articulação e ajuste dos interesses. A coordenação deve ser direcionada por um plano de trabalho construído a partir da discussão entre os diversos atores do cluster, considerando as dimensões da cooperação intracluster (Política Pública, Ciclo Cooperativo, Facilitadores da Cooperação, Representatividade do Cluster, Benefícios Percebidos, Entraves da Cooperação e Risco-Benefício).

A previsão de atividades de capacitação para reduzir as assimetrias de poder, dos recursos, de preparo técnico e do conhecimento dos clusterizados e dos gestores, também se mostra importante para potencializar a capacidade absorptiva dos valores criados pelo cluster. Além da necessidade de procurar envolver aqueles que porventura estejam distantes da governança. Essas atitudes poderão contribuir para minimizar os desequilíbrios apontado pela literatura na premissa da cooperação de criação de valor pelo cluster e sua apropriação pelos clusterizados com a aproximação da estratégia planejada e percebida. Por último, os gestores devem evitar a formação de miopia na gestão, mantendo uma amplitude de enfoque nas ações cooperativas que devem ser pensadas no escopo do cluster e da região, e não somente no escopo do núcleo gestor.

Limitações e direcionamentos de Pesquisa Futura

O tamanho da amostra final de entrevistados relativamente pequena em relação ao tamanho do cluster estudado e sem abarcar a todos os participantes da governança podem ser

apontados como uma limitação da pesquisa. Mas, ela foi minimizada pela saturação da amostra (sem novos insights ou temas no processo de coleta de dados) quanto ao fenômeno pesquisado e pelo rigor metodológico. Outra limitação foi o fato de utilizar o mesmo roteiro de perguntas para gestores da governança e para clusterizados, sendo que os clusterizados, por vezes, tinham diferentes níveis de conhecimento, o que gerou alguma dificuldade de entendimento para estes últimos. O entrevistador, neste caso, explicou as questões, mantendo uma neutralidade suficiente para não influenciar na resposta.

Para pesquisas futuras, é sugerido outros estudos comparativos de casos múltiplos em diferentes clusters para ampliar ou confirmar as dimensões da cooperação intracluster. Outros estudos quantitativos também se mostram relevantes para a compreensão mais aprofundada do tema, com foco em causa e efeito, podendo aumentar a possibilidade de generalização dos resultados.

Referências

Observação: A lista de referências encontra-se no final da dissertação.

CAPITULO 4

Conclusiones

Conclusões

O objetivo geral desta dissertação de mestrado foi analisar o uso da coopetição intracluster identificando um framework integrador das dimensões e elementos que impulsionam esta estratégia de desenvolvimento regional. Optou-se por estruturar a dissertação na modalidade de artigos, conforme previsto no regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande (PPGA/UFCG). Nesta modalidade, cada objetivo específico direcionou artigos individuais, mas interconectados nos capítulos anteriores desta dissertação, que foram submetidos a periódicos indexados conforme determina as normas do programa.

Com a intenção de contribuir com a perspectiva da coopetição e o movimento de repensar os clusters (Rethinking Cluster), foi objeto desta dissertação a coopetição em cluster como estratégia intencional para o desenvolvimento de vantagens competitivas para empresas e regiões, considerando o nível intracluster. A partir do problema de pesquisa e objetivos geral, foram delineados os artigos/capítulos 1, 2 e 3 para atender cada um dos objetivos específicos, representando o delineamento dado ao estudo com diferentes fontes de dados, metodologia e técnicas de análise, conforme Tabela 1 da Introdução. As principais conclusões de cada capítulo, ou seja, artigo desta dissertação se resume na Tabela 4.1.

Tabela 4.1: Resumo das Conclusões

ARTIGOS	PRINCIPAIS RESULTADOS	CONTRIBUIÇÕES	LIMITAÇÕES	ESTUDOS FUTUROS
1. A pesquisa sobre coopetição em cluster: Revisão Sistemática de Literatura e Agenda de pesquisa	Integração do estado da arte da coopetição em cluster. Identificação de dimensões de análise da Coopetição intracluster.	Sistematização da literatura, considerando a coopetição como contexto, processo ou resultado. Consolidação da coopetição a partir dos focos das pesquisas e agenda de pesquisa futura considerado a dinâmica da coopetição.	Apenas artigos publicados nas bases Web of Science e Scopus.	Indicações para políticas públicas e práticas gerenciais. RSL adicional incluindo artigos de outras bases de repositórios de revistas científicas e teses de doutorado.
2. Dimensões das estratégias de coopetição intracluster: Um estudo de caso no Nordeste brasileiro	Identificação da coopetição intracluster como estratégia intencional e mediada multinível, influenciada pela rede social do cluster. Percepção dos riscos da coopetição na ótica Risco-benefício não atua como barreira da estratégia intracluster no cluster estudado.	Oferece um conceito de coopetição em cluster. Identificação das dimensões da coopetição intracluster a priori e seus elementos formadores.	Tamanho da amostra final relativamente pequena em relação ao tamanho do cluster estudado. Mesmo roteiro de perguntas para gestores e clusterizados. Estudo	Estudos comparativos nas perspectivas das instituições, dos gestores, dos clusterizados e dos municípios. Estudos longitudinais de caso simples ou transversais comparativos de caso múltiplo entre clusters em contextos semelhantes.

3. Coopeti ² o vista por dentro: (des)encontros da estratégia intracluster na perspectiva da gest ² o e dos clusterizados	Encontros (ciclo de cria ² o e apropria ² o de valor, gerando benef ^o cios para o fortalecimento do cluster com atividades de capacita ² o e co-comercializa ² o). Desencontros (amplitude da coopeti ² o mediada multin ^o vel). Identifica ² o de sete dimens ^o es da coopeti ² o intracluster a posteriori que emergem do caso estudado.	Estrat ^g ia intencional da coopeti ² o para cria ² o e apropria ² o de valor por meio da coopeti ² o mediada, que deve ser pensada dentro do contexto macro de pol ^o ticas p ^u blicas, prevendo atividades de capacita ² o para reduzir as assimetrias de poder, recursos, preparo t ^e cnico e conhecimento dos clusterizados para potencializar a capacidade absorviva dos valores criados pelo cluster, e executadas por uma coordena ² o central (n ^o cleo gestor).	transversal tamb ^o m pode ser apontado como limita ² o para generaliza ² o dos resultados.	Estudos comparativos de casos m ^u ltiplos em diferentes cluster para ampliar ou confirmar as dimens ^o es da coopeti ² o intracluster. Estudos quantitativos para a compreens ^o mais aprofundada do tema, com foco em causa e efeito.
---	--	---	---	---

Fonte: Avalia²o e elabora²o pr^opria.

A revis^o sistem^otica de literatura do Cap^otulo 1, para al^om de identificar o estado de arte da pesquisa sobre coopeti²o em clusters, gerou a integra²o do conhecimento, o que contribuiu para o avan^o do campo te^orico e pr^otico. Os artigos foram sistematizados considerando alguns pressupostos anteriormente estudados em coopeti²o. A partir das contribui^oes dos artigos, eles foram classificados considerando a coopeti²o como contexto, processo e resultado. Os focos de pesquisa e agenda de pesquisa futura, foram agrupadas em sete dimens^oes da coopeti²o em intracluster, a saber: Ajuste Estrat^gico, Benef^ocios Percebidos, Coopeti²o Mediada, Intera²o Social, Orienta²o Cooperativa, Riscos da Coopeti²o e Temporalidade da Coopeti²o. Complementar a revis^oes sistem^oticas da literatura sobre a coopeti²o realizadas anteriormente, o estudo se mostrou in^oditado para a tem^otica coopeti²o em cluster. A apresenta²o dos resultados desta RSL reduziu a fragmenta²o da literatura e permitiu gerar uma agenda de pesquisa que considera a din^omica da coopeti²o intracluster. Os achados mostram que os pesquisadores analisando as caracter^osticas do cluster porteriano nas dimens^oes da coopeti²o intracluster geram um quadro te^orico para o Rethinking Cluster. Assim, enquanto as dimens^oes representam vari^oveis de primeira ordem, os elementos da coopeti²o intracluster criaram vari^oveis de segunda ordem, a saber: Pol^oticas p^ublicas e riscos, Co-localiza²o, Estrat^gias conjuntas, Intera²o, Governan^oa, Inova²o colaborativa e Comunidade de Mercado.

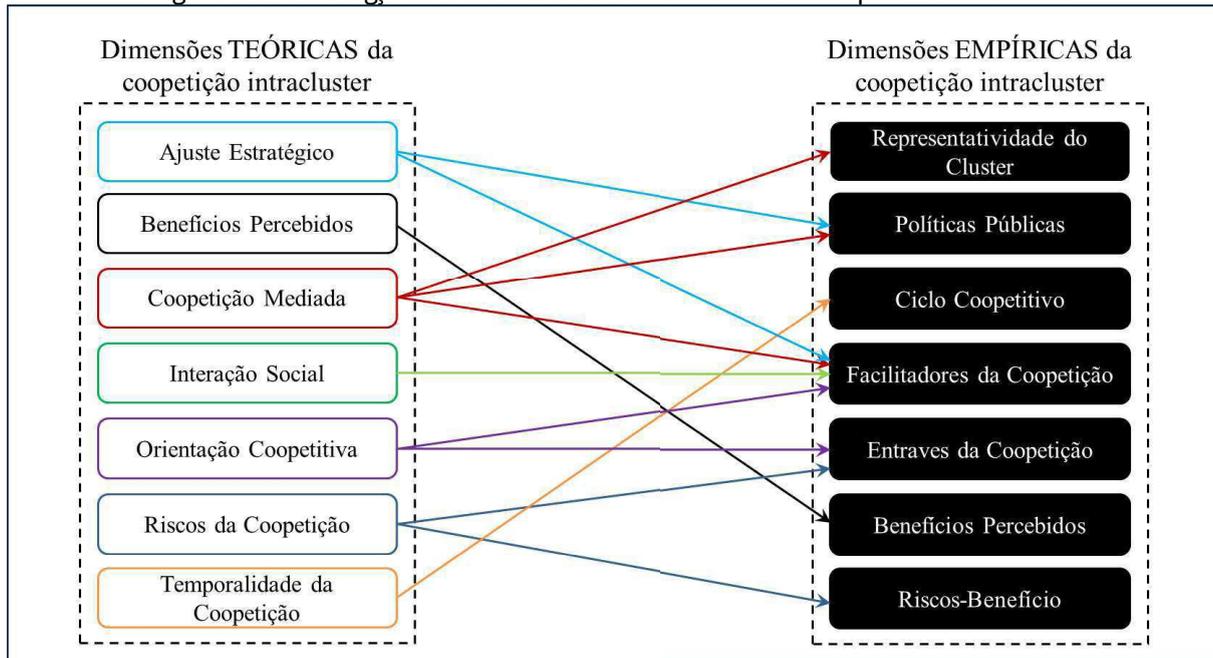
As dimens^oes da coopeti²o intracluster identificadas a priori na literatura foram, ent^o, utilizadas no estudo de caso no Cluster de Confec^oes de Pernambuco (Cap^otulo 2), considerado emblem^otico por abranger mais de cinquenta munic^opios e fornecer vestu^orio para todo o

território nacional. Os resultados das análises das entrevistas a gestores e clusterizados confirmaram as dimensões a priori da coopetição intracluster do Capítulo 1, corroborando com a literatura considerando a coopetição como recurso da RBV estendida (Barney, 2018) como fonte de vantagens competitivas para o cluster. Não se confirmou, entretanto, a percepção dos riscos da coopetição como barreira da estratégia intracluster, que foram percebidos dentro da ótica risco-benefício, onde os riscos da relação simultânea de cooperar e competir com os rivais são superados pelos benefícios.

Cientes das possibilidades de assimetria entre o valor criado e o valor efetivamente apropriado apontados anteriormente na literatura, no Artigo 3 buscou-se os encontros e desencontros da estratégia de coopetição nas perspectivas dos gestores (planejado) e dos clusterizados (percebido). O estudo comparativo dos dois discursos demonstrou encontros na existência do ciclo básico de criação e apropriação de valor, gerando os benefícios da coopetição para o fortalecimento do cluster com atividades de capacitação e comercialização. Enquanto os desencontros ocorreram na percepção da amplitude da coopetição mediada que ocorre de forma multinível. Este desencontro é resultante de um grau de desajuste estratégico entre as instituições da governança. Também pode ser decorrente de deficiência na capacidade técnica dos clusterizados em perceber e apropriar-se das vantagens geradas pela coopetição e não porque o que foi planejado não tenha sido efetivamente executado pelos gestores. Os resultados da análise conjunta dos discursos ainda fizeram emergir as dimensões da coopetição intracluster no caso analisado, a saber: Política Pública, Ciclo Cooperativo, Facilitadores da Coopetição, Representatividade do Cluster, Benefícios Percebidos, Entraves da Coopetição e Risco-Benefício.

Diante dos resultados e considerações de cada artigo da dissertação, conclui-se que foram atingidos os objetivos, geral e específicos, inicialmente propostos. A utilização de diferentes técnicas de pesquisa com o apoio de softwares, contribuíram para o rigor metodológico e confiabilidade dos resultados de dados qualitativos com resultados quantitativos. O somatório de achados dos três artigos mostra que a visão teórica da coopetição intracluster e a visão empírica convergem (Figura 4.1)

Figura 4.1. Convergência dos resultados das dimensões da coopetição intracluster



Fonte: Elaboração própria.

Ambas as visões focalizam os benefícios da coopetição e consideram o ciclo ou temporalidade das redes cooperativas. Porém, os teóricos destacam a modalidade de coopetição intracluster, como sendo mediada, que a sua vez reflete no empírico como um facilitador da coopetição, juntamente com a interação social, o ajuste estratégico e a orientação competitiva. Porém, o ajuste estratégico defendido na literatura por vários autores, no resultado empírico, se visualiza nas políticas públicas para o cluster além de ser um facilitador da estratégia. A sua vez, a orientação cooperativa também destacada pelos teóricos da coopetição, pode assumir um papel de facilitador ou de entrave, na sua falta. Assim como os riscos da coopetição, que empiricamente também se apresenta na dade risco-benefício. Por último, se observa que a coopetição mediada se relaciona com as políticas públicas, que no caso analisado se tornou um instrumento de mediação junto com a própria representatividade do cluster. Tudo conforme representado na Figura 4.1.

Os achados desta dissertação de mestrado possuem um grau de inovação teórica para a literatura de coopetição em cluster, especialmente no nível intracluster, apresentando implicações teóricas e práticas (gerenciais e governamentais). Ao propor as dimensões da estratégia decorrentes da literatura, bem como aquelas que emergiram dos discursos dos entrevistados, contribuimos para o avanço teórico do movimento Rethinking Clusters, apresentando a coopetição intracluster intencional como fonte de vantagem competitiva para os clusters e clusterizados, e o caminho do fazer estratégia no nível intracluster. Na prática gerencial, contribuiu para a necessidade de se afastar a miopia dos gestores, sinalizando para a necessidade

dos gestores intensificarem a capacitação dos clusterizados e incentivar a interação social, mediando as atividades cooperativas para minimizar as assimetrias na criação e apropriação de valor. Por fim, a pesquisa ainda contribui para revelar o papel do governo na criação de políticas públicas como promotoras da cooperação intracluster, para que seja pensado o fomento às redes de cooperação conjuntamente com as de fomento aos clusters.

As limitações desta pesquisa também são relacionadas aos aspectos teóricos e práticos. No primeiro, por considerar apenas os artigos publicados em duas bases de dados e pelo limitado número de artigos sobre clusters que utilizaram as lentes teóricas da cooperação. Enquanto, no segundo, as principais limitações foram: tamanho da amostra final relativamente pequena em relação ao tamanho do cluster estudado, sendo minimizada pela saturação e pelo rigor metodológico; e, mesmo roteiro de perguntas para gestores e clusterizados gerou dificuldade de entendimento para estes últimos, mas o entrevistador explicou as questões, mantendo uma neutralidade suficiente para não influenciar na resposta. Ser um estudo transversal o que limita a generalização dos resultados devido à dinâmica evolutiva dos clusters e da cooperação.

Como estudos futuros e compreensão mais aprofundada do tema, é sugerido revisão de literatura adicional incluindo artigos de outras bases de repositórios de revistas científicas e teses de doutorado. São propostos estudos voltados para as políticas públicas e práticas gerenciais, inclusive comparativos nas perspectivas das instituições da governança, dos clusterizados e dos municípios integrantes do cluster para revelar a percepção dos riscos da cooperação como barreira da estratégia intracluster, não confirmada neste trabalho. Estudos longitudinais em estudo de caso simples ou transversais comparativos em estudo de caso múltiplo entre clusters em contextos semelhantes se mostram importantes para a generalização dos resultados. Finalmente, sugere-se o uso das dimensões e elementos identificados nesta pesquisa para estudos quantitativos de modelos de causa e efeito utilizando estatística multivariante confirmatória, como um passo seguinte à validação dos achados.

Referencias

- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291–1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Ann Peng, T. J., Yen, M. H., & Bourne, M. (2018). How rival partners compete based on cooperation? *Long Range Planning*, 51(2), 351–383. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.10.003>
- Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). National Centre for Research Methods review paper: How many qualitative interviews is enough? National Centre for Research Methods, March 2012, 1–42. <http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305–3325. <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Barros, L. E. V., Castro, C. C. de, Kalil, J. P. A., Antonialli, L. M., & Santos, A. C. (2016). Competition, coopetition and cooperation in a cluster: The furniture sector case in the county of Santa Cruz de Minas (MG). *Revista Espacios*, 37(30), 4–20.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188.
- Bispo, E. de S., Silva, R. S., Santos, Santos, J. M. dos, & Nascimento, E. A. do. (2020). Relações Entre Pequenos Feirantes De Um Aglomerado De Varejo Em Aracaju-Se. *Gestão e Desenvolvimento*, 17(3), 56–78.
- Bouncken, R. B., Friedrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in New Product Development Alliances: Advantages and Tensions for Incremental and Radical Innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391–410. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12213>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/tp2013.2-16>
- Chai, Y., Yang, F. (2011). Risk control of coopetition relationship: An exploratory case study on social networks “Guanxi” in a Chinese logistics services cluster. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(3), 29–39.
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2016). La investigación sobre coopetición: estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 25(4), 399–415.
- Chin, W. L., Haddock-Fraser, J., & Hampton, M. P. (2017). Destination competitiveness: evidence from Bali. *Current Issues in Tourism*, 20(12), 1265–1289. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1111315>
- Chung, H. M., & Cheng, L. H. (2019). Coopetition and firm survival in a cluster: Insights from the population ecology on the yacht industry in an emerging economy, 1957-2010. *Management and Organization Review*, 15(4), 837–856. <https://doi.org/10.1017/mor.2018.60>
- Cooke, A., Smith, D., & Booth, A. (2012). Beyond PICO: The SPIDER Tool for Qualitative Evidence Synthesis. *Qualitative Health Research*, 22(10), 1435–1443. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1049732312452938>
- Corbo, L., Kraus, S., Vlačić, B., Dabić, M., Caputo, A., & Pellegrini, M. M. (2023). Coopetition and innovation: A review and research agenda. *Technovation*, 122(102624). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102624>

- Crick, J. M. (2019). Moderators affecting the relationship between coopetition and company performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(2), 518–531. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0102>
- Crick, J. M. (2020). The dark side of coopetition: when collaborating with competitors is harmful for company performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(2), 318–337. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0057>
- Crick, J. M., & Crick, D. (2021a). Coopetition as an entrepreneurial strategy: focus on the wine sector. In *World Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 26-39). Edward Elgar Publishing.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2021b). Rising up to the challenge of our rivals: Unpacking the drivers and outcomes of coopetition activities. *Industrial Marketing Management*, 96(May 2020), 71–85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.011>
- Cusin, J., & Loubaresse, E. (2018). Inter-cluster relations in a coopetition context: the case of Inno'vin. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30(1), 27–52. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1356158>
- Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coopetition disadvantages: The case of the high tech companies. *Engineering Economics*, 28(5), 494–504. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.5.16421>
- Czakov, W., Srivastava, M. K., Le Roy, F., & Gnyawali, D. (2020a). Coopetition strategies: A critical issues and research directions. *Long Range Planning*, 53(1).
- Czakov, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020b). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001>
- Dana, L. P., & Granata, J. (2013). Evolution de la coopétition dans un cluster: le cas de Waipara dans le secteur du vin. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/08276331.2013.822144>
- Dana, L. P., Granata, J., Lasch, F., & Carnaby, A. (2013). The evolution of co-opetition in the Waipara wine cluster of New Zealand. *Wine Economics and Policy*, 2(1), 42–49. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2013.05.001>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>
- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.013>
- Felzensztein, C., Gimmon, E., & Deans, K. R. (2018). Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. *Industrial Marketing Management*, 69, 116–124. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.013>
- Felzensztein, C., Deans, K. R., & Dana, L. P. (2019). Small Firms in Regional Clusters: Local Networks and Internationalization in the Southern Hemisphere. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 496–516. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12388>
- Ferasso, M., Sulich, A., Durán-Romero, G., & Sztando, A. (2022). The interplay of strategies and knowledge for competitive advantages in a medium low-tech industrial cluster located in an emerging country. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(1),

- 33–54. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2022.119259>
- Fiss, Peer, C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420.
- Fong, V. H. I., Wong, I. K. A., & Hong, J. F. L. (2018). Developing institutional logics in the tourism industry through coopetition. *Tourism Management*, 66, 244–262. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.12.005>
- Garraffo, F. M., & Siregar, S. L. (2022). Coopetition among competitors in global industries: drivers that lead to cooperative agreements. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(3), 428–454.
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Coopetition research - A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96(November 2020), 113–134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>
- Harmancioglu, N., & Tellis, G. J. (2018). Silicon envy: How global innovation clusters hurt or stimulate each other across developed and emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 49(7), 902–918. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0162-8>
- Harris, J. L. (2021). Rethinking cluster evolution: Actors, institutional configurations, and new path development. *Progress in Human Geography*, 45(3), 436–454. <https://doi.org/10.1177/0309132520926587>
- Hartono, S., & Sobari, A. (2016). The role of cluster cycle and pattern of interaction to competition strategy. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2). [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(2\).2016.08](https://doi.org/10.21511/ppm.14(2).2016.08)
- Hidalgo, G., Monticelli, J. M., Pedroso, J., Verschoore, J. R., & De Matos, C. A. (2022). The Influence of Formal Institution Agents on Coopetition in the Organic Food Industry. *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, 20(2), 61–74. <https://doi.org/10.1515/jafio-2019-0009>
- Hoetoro, A. (2014). Cooperation and competition among clustered MSEs in East Java. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 16(3), 275–293. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5660>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hu, Y.-C., & He, X.-L. (2013). Research on the Coopetition Relationship of Cluster Enterprises Based on the Network View-taking Central-satellite Type Industry Cluster as Example. *Journal of Applied Sciences*, 13(8), 1332–1338.
- Jakobsen, S. (2020). Managing tension in coopetition through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84(January), 251–260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.006>
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11(1), 69–95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Köseoğlu, M. A., Yildiz, M., Okumus, F., & Barca, M. (2019). The intellectual structure of coopetition: past, present and future. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 2–29.
- Kramer, M., & Porter, M. E. (2019). Creating shared value: How to Reinvent Capitalism—And Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 327–350. Retrieved from http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf
- Kylanen, M., & Mariani, M. M. (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*, 23(1), 61–

74. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.653632>
- Lazzeretti, L., Capone, F., Caloffi, A., & Sedita, S. R. (2019). Rethinking clusters. Towards a new research agenda for cluster research. *European Planning Studies*, 27(10), 1879–1903. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1650899>
- Lehtonen, M. J., Ainamo, A., & Harviainen, J. (2020). The four faces of creative industries: visualising the game industry ecosystem in Helsinki and Tokyo. *Industry and Innovation*, 27(9), 1062–1087. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1676704>
- Leite, R. S., Garcia Lopes, H. E., & Duarte Silva, S. A. (2009). A estratégia em relacionamentos cooperativos: Um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 11(30), 65–78. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v11i30.439>
- Li, M., Jiang, X. (2012). Co-opetition pricing game of industrial clusters based on incomplete information cournot model. *International Journal of Advancements in Computing Technology*, 4(18), 424–432.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., ... Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 339. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>
- Mantovani, A., & Ruiz-Aliseda, F. (2012). Equilibrium Innovation Ecosystems: The Dark Side of Collaborating with Complementors. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2050969>
- Maso, L. D., & Lattanzi, N. (2014). Local firms' strategies and cluster cooperation in Tuscany: The case of "Toscana Promozione" Agency. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 132–142.
- Mathews, M. (2018). Managing local supplier networks: conflict or compromise? *Regional Studies*, 52(7), 890–900. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1360479>
- Min, Z., Feiqi, D., & Sai, W. (2008). Coordination game model of co-opetition relationship on cluster supply chains. *Journal of Systems Engineering and Electronics*, 19(3), 499–506. [https://doi.org/10.1016/s1004-4132\(08\)60113-9](https://doi.org/10.1016/s1004-4132(08)60113-9)
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., ... Tugw, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement (Chinese edition). *Journal of Chinese Integrative Medicine*, 7(9), 889–896. Retrieved from <https://doi.org/10.3736/jcim20090918>
- Molina, M., & Yoong, P. (2003). Knowledge sharing in a co-opetitive environment: The case of business clusters. *Journal of Information and Knowledge Management*, 2(4), 321–341. <https://doi.org/10.1142/S0219649203000528>
- Monteiro, P. V. (2016). The Role of knowledge-intensive service activities on inducing innovation in co-opetition strategies: Lessons from the maritime cluster of the Algarve region. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 15(1), 78–95. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2016.075876>
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., & de Vasconcellos, S. L. (2018a). Cooperation and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization. *International Journal of Wine Business Research*, 30(1), 74–95. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-08-2016-0028>
- Monticelli, J. M., Silveira, A. B. da, & Silva, L. M. da (2018b). The process of cooperative strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre. In *Revista de Administracao Mackenzie* (Vol. 19, Issue 4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR180012>
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., & Vasconcellos, S. L. de. (2019). Cooperation in internationalization of wineries in southern Brazil with the support of formal institutions. *Rev. Adm. UFSC*, 12(4), 679–700. <https://doi.org/10.5902/1983465923449>

- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., Vieira, L. M., Chim-Miki, A. F., & Carneiro, J. (2022). Can competitors cooperate? The impact of formal institution agents in promoting cooperation among emerging market exporters. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(9), 1915–1932. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2020-0482>
- Moreira, V. F., Hervas-Oliver, J. L., Chim-Miki, A. F., & De Moraes, W. F. A. (2019a). Global pipelines and absorptive capacity: Insights from the clustered firms at São Francisco River Valley. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10(4), 297–314. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2019.105123>
- Moreira, V. F., de Moraes, W. F. A., Hervas-Oliver, J. L., & Laurentino, S. B. B. (2019b). Geographic concentration of companies and relationship resources at the horizontal level. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(4), 706–721. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4013>
- Nasi, G., Choi, H., Cucciniello, M., & Christensen, R. K. (2022). A systematic literature review of city competitiveness: A 30-year assessment and future agenda for public administration. *Public Management Review*, 1-25.
- Nemeh, A., & Yami, S. (2016). The Determinants of the Emergence of Cooperation Strategy in R&D. *International Studies of Management and Organization*, 46(2–3), 159–178. <https://doi.org/10.1080/00208825.2016.1112151>
- NTCPE. (n.d.). Cadeia Têxtil e de Confecções – Cadeia T&C // Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções em Pernambuco. Retrieved January 29, 2023, from <https://ntcpe.org.br>
- Oliver, A. L. (2004). On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1–2), 151–171. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2004.06.002>
- Poisson-de-Haro, S., & Myard, A. (2018). Cultural cluster cooperation: A look at the Montreal circus world. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(3), 390–402. <https://doi.org/10.1002/cjas.1448>
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2 S), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, MacMillan.
- Quem são os APLs Brasileiros. (2022). Retrieved January 29, 2023, from <https://www.sistema.observatorioapl.gov.br/apls/#results>
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The cooperation paradox and tension in cooperation at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- Ribeiro-Soriano, D. E., Roig-Tierno, N., & Mas-Tur, A. (2016). Governance models of cooperation and innovation: The case of Spanish firms. *International Journal of Technology Management*, 71(1–2), 38–57. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.077977>
- Rihoux, B., Élamos-Concha, P., Bol, D., Marx, A., & Rezsőházy, I. (2013). From Niche to Mainstream Method? A Comprehensive Mapping of QCA Applications in Journal Articles from 1984 to 2011. *Political Research Quarterly*, 66(1), 175–184. <https://doi.org/10.1177/1065912912468269c>
- Ritala, P., Hallikas, J., & Sissonen, H. (2008). The Effect of Strategic Alliances Between Key Competitors on Firm Performance. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 179–187. <https://doi.org/10.2753/jmr1536-5433060302>
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooperation. *Technovation*, 29(12), 819–828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>

- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498–515. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.05.002>
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2018). Dynamics of coopetitive value creation and appropriation. *Routledge Companion to Coopetition Strategies*, 58–67. <https://doi.org/10.4324/9781315185644-6>
- Ryan-Charleton, T. ., & Gnyawali, D. R. (2022). Value creation tension in coopetition: Virtuous cycles and vicious cycles. *Strategic Management Review*.
- Rocha, C. M. R. S.; Silva, V. P. R.; Silva, P. F.; Campos, J. H. B. C. (2021). Análise do consumo de água e produtos químicos em indústrias têxteis no Agreste Pernambucano. *Revista Ibero Americana de Ciências Ambientais*, 12(1), 581-594. <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-6858.2021.001.0047>
- Salviati, M. E. (2017). Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). 1–37. <http://www.iramuteq.org/documentation/html>
- Santos, O. B. Dos, Olave, M. E. L., Rocha, R., & Nogueira, A. D. S. D. S. (2021). Cooperação, Competição e Coopetição em Clusters. *Revista Gestão & Tecnologia*, 21(2), 132–155.
- Seawnght, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
- Sellitto, M. A., & Luchese, J. (2018). Systemic Cooperative Actions among Competitors: the Case of a Furniture Cluster in Brazil. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 18(4), 513–528. <https://doi.org/10.1007/s10842-018-0272-9>
- Silva, L. M. da, Silveira, A. B. da, Monticelli, J. M., & Kretschmer, C. (2023). Microfoundations of dynamic coopetition capabilities in firms from a microbrewery cluster. *Revista de Gestão*. <https://doi.org/10.1108/REG-04-2021-0064>
- Sinkovics, R. R., Penz, E., & Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business. *Management International Review*, 48(6), 689–714. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0103-z>
- Sinkovics, R. R., & Alfoldi, E. A. (2012). Progressive Focusing and Trustworthiness in Qualitative Research: The Enabling Role of Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS). *Management International Review*, 52(6), 817–845. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0140-5>
- Smiljic, S. (2020). Beyond the dyad: Role of non-competitive partners in coopetitive R&D projects. *International Journal of Innovation Management*, 24(8), 1–25. <https://doi.org/10.1142/S136391962040006X>
- Sobre o Moda Center. (n.d.). Retrieved January 29, 2023, from <https://modacentersantacruz.com.br/sobre>
- Tamayo-Orbegozo, U., Vicente-Molina, M. A., & Villarreal-Larrinaga, O. (2017). Eco-innovation strategic model. A multiple-case study from a highly eco-innovative European region. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1347–1367. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.174>
- Tracey, P., & Clark, G. L. (2003). Alliances, networks and competitive strategy: Rethinking clusters of innovation. *Growth and Change*, 34(1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/1468-2257.00196>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review* Introduction: the need for an evidence-informed approach. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Wolff, G., Wältermann, M., & Rank, O. N. (2020). The embeddedness of social relations in

- inter-firm competitive structures. *Social Networks*, 62(March), 85–98. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.03.001>
- Yadav, N., Kumar, R., & Malik, A. (2022). Global developments in coopetition research: A bibliometric analysis of research articles published between 2010 and 2020. *Journal of Business Research*, 145, 495–508.
- Yami, S.; Castaldo, S.; Dagnino, G. B.; & Frohlic, L. R. (2010). *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* (E. Elgar, Ed.).
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). In Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yuan, X., Dai, T., Chen, L. G., & Gavirneni, S. (2021). Co-opetition in service clusters with waiting-area entertainment. *Manufacturing and Service Operations Management*, 23(1), 116–122. <https://doi.org/10.1287/MSOM.2019.0815>

APNDICE A

Protocolo de Pesquisa

1. Objetivo da Pesquisa

Identificar a existência de cooperação intracluster, suas dimensões e elementos formadores.

2. Principais Conceitos Teóricos Abordados

Cooperação;

Cluster;

Categorias da cooperação em cluster identificadas no Capítulo 1 da dissertação (RSL).

3. Definição da Unidade de Análise

Cluster de Confeiteiros de Pernambuco, escolhido a partir da Lista de Completa de Arranjos Produtivos Locais (APLs) atual, disponível no Observatório Brasileiro de APLs (endereço eletrônico <https://www.sistema.observatorioapl.gov.br/apls/#results>) desde 30.01.2022, considerando:

Critérios	Justificativa
i. Geográfico	Região nordeste, por ser paradoxalmente a região com maior número de clusters e muito carente de desenvolvimento socioeconômico;
ii. Existência de Plano de Desenvolvimento	
iii. Existência de CNPJ	
iv. Existência de Site ou Mídia Eletrônica	Por serem indicativos de formalização, de governança e de relevância;
v. Participação em Redes Setoriais	
vi. Maior Número de Empresas	
vii. Maior Número de Empregados	
viii. Densidade (nº de empresas / Área dos municípios do cluster)	Critério desempate, calculado a partir das informações da lista, indicando a concentração de empresas por km ² .

4. Definição da Investigação

Metodologia qualitativa;

Pesquisa exploratória;

Corte transversal;

Técnicas: estudo de caso único e análise de conteúdo.

5. Plano de Coleta de Dados: múltiplas fontes.

- o Período: Outubro e Novembro/2022;
- o Documentos: sítios das instituições, relatórios setoriais, publicações;
- o Entrevistas semiestruturada com roteiro de perguntas;
 - Realização de pré-teste do roteiro de perguntas com o gestor de uma empresa;
 - Entrevistados: diferentes stakeholders do cluster analisado.
- ✓ Inicialmente com amostra intencional:
 - 02 entrevistados na equipe do Marco Pernambucano da Moda um dos projetos do Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções em Pernambuco (NTCPE), preferencialmente com o(a): Diretor Presidente; Gerente de Projetos; Gerente de Inovação; Supervisora de Capacitação e Treinamento; ou Analista de Mercado;
Pela disponibilidade do entrevistado, foi acrescentado mais uma entrevista – amostra inicialmente proposta, aumentando para 03 entrevistados na equipe gestora do NTCPE.
 - 03 gestores das instituições formais integrantes do NTCPE ou outras instituições relevantes que compõem a governança: Sindicato da Indústria de Vestuário e Artefatos de Joalheria e Bijuteria (Sindinvest) ou Sindicato da Indústria Têxtil de Pernambuco (Sinditêxtil); Representante das Instituições de Ensino; e, Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Governo de Pernambuco;
Pela importância/disponibilidade, foi acrescentado os gestores de mais 2 instituições: Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC) por exercer relevante papel na governança ao longo de seus mais de 100 anos de existência; e, Moda Center por ser considerado o maior centro atacadista de confecções do Brasil;
 - A partir dos entrevistados iniciais, será empregado a técnica bola de neve para incluir na amostra aproximadamente 05 gestores de empresas (atuantes e não atuantes nas atividades conjuntas do cluster);

- ✓ Amostra final: saturação das entrevistas (não houver novos insights ou temas no processo de coleta de dados).

6. Procedimentos Operacionais das Entrevistas

Agendamento prévio;

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: participação e sigilo das informações;

Duração estimada de 1 hora;

As entrevistas (presenciais ou virtuais), serão gravadas e, posteriormente, transcritas.

7. Análise dos Dados

Categorização das evidências de acordo com a revisão de literatura;

Análise de conteúdo com utilização do software Nvivo 14.

APNDICE B

Roteiro de Entrevista

<p>Abertura (informações preliminares)</p>	<p>Explicar a pesquisa; Pedir autorização para gravar, destacando o sigilo quanto à identificação dos entrevistados; Apresentar a questão do roteiro de entrevista, deixando o entrevistado falar sem interrupção. Seguir para próxima questão após esgotado o tema da anterior.</p>	
Categoria de Análise	Referencial Teórico	Objetivo
<p>Apresentação do cluster</p>	<p>(Dana et al., 2013); (Ferasso et al., 2022); (Monticelli, Silveira & Silva, 2018); (Moreira et al., 2019); (Porter, 1998); (Sellitto & Luchese, 2018).</p>	<p>Entender o contexto de funcionamento do cluster e o papel da instituição ou empresa entrevistada.</p>
<p>Ajuste Estratégico: alinhamento de estratégias para obterem benefícios a partir da colaboração entre os concorrentes. Alianças conjuntas para alcançar objetivos individuais e coletivos ao mesmo tempo com o fortalecimento de todo o arranjo produtivo.</p>	<p>(Barros et al., 2016); (Chin et al., 2017); (Czakon et al., 2020); (Ferasso et al., 2022); (Harmancioglu & Tellis, 2018); (Hoetoro, 2014); (Hu & He, 2013); (Leite et al., 2009); (Li & Jiang, 2012); (Min et al., 2008); (Monticelli et al., 2018); (Nemeh & Yami, 2016); (Sellitto & Luchese, 2018); (Wolff et al., 2020); (Yuan et al., 2021).</p>	<p>Investigar a existência de alianças conjuntas para obtenção de objetivos a partir da relação simultânea de colaboração e competição para obtenção de objetivos comuns.</p>
<p>Benefícios Percebidos: resultados obtidos a partir da colaboração entre os concorrentes.</p>	<p>(Barros et al., 2016); Chim-Miki & Batista-Canino, 2016); (Chung & Cheng, 2019); (Czakon et al., 2020); (Hartono & Sobari, 2016); (Hu & He, 2013); (Leite et al., 2009); (Monteiro, 2016); (Poisson-de-Haro & Myard, 2018); (Yuan et al., 2021).</p>	<p>Identificar os benefícios das relações cooperativas, como formação de recursos humanos, desenvolvimento de novas tecnologias no processo, no design e desenvolvimento de produtos, aumentar as vendas e divulgar produtos das empresas do cluster.</p>
<p>Cooperação Mediada: intermediada por terceiro para a geração de confiança mútua, estruturar e facilitar as relações cooperativas.</p>	<p>(Barros et al., 2016); (Dana & Granata, 2013); (Gernsheimer et al., 2021); (Maso & Lattanzi, 2014).</p>	<p>Identificar o(s) agente(s) mediador(es) das relações cooperativas e sua forma de atuação para a geração de confiança, estrutura e facilitação de alianças conjuntas.</p>

Intera ² o Social: rede social que η influenciada pelo contexto sociocultural do cluster, onde a exist ³ ncia de normas internas facilita as rela ⁷ pes cooperativas e a gest ² o de conflitos.	(Chai, Y., Yang, 2011); (Dana & Granata, 2013); (Dana et al., 2013); (Mathews, 2018).	Verificar se a atmosfera do cluster e exist ³ ncia normas locais facilitam rela ⁷ pes cooperativas.
Orienta ² o Cooperativa: motiva ² o intr ^o nseca para colaborar com os concorrentes.	(Bispo et al., 2020); (Chai & Yang, 2011); (Cusin & Loubaresse, 2018); (Czakov, Klimas & Maninani, 2020); (Felzensztein et al., 2019); (Molina & Yoong, 2003); (Nemeh & Yami, 2016); (Santos et al., 2021).	Verificar se existe uma motiva ² o intr ^o nseca cooperati ² o para o desenvolvimento de atividades conjuntas.
Riscos da Cooperati ² o: gerir a cooperati ² o η visto como uma gest ² o de tens ² o, gerada por fatores como: conflitos de interesses, exist ³ ncia de riscos de oportunismo e percep ² o de injusti ⁷ a na divis ² o dos ganhos.	(Bouncken et al., 2018); (Crick, 2020); (Czakov et al., 2020); (Ferasso et al., 2022); (Hu & He, 2013); (Min et al., 2008); (Nemeh & Yami, 2016); (Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014).	Identificar a percep ² o de riscos advindos da rela ² o de cooperati ² o.
Temporalidade da Cooperati ² o: efeito do tempo nas rela ⁷ pes cooperativas.	(Dana & Granata, 2013); (Dana et al., 2013); (Felzensztein et al., 2018); (Monteiro, 2016); (Smiljic, 2020).	Investigar se as rela ⁷ pes inter organizacionais s ² o influenciadas pelo fator tempo e necessidade de reconfigurar as rela ⁷ pes - medi ² que as parcerias evoluem.
Fechamento	Reflex ⁷ pes finais do entrevistado; Agradecimentos; Informa ² o que a entrevista ser ² transcrita e enviada para revis ² o do entrevistado. Pedido de indica ² o de empresa(s) ou institui ² o(Pes) que possa(m) contribuir com a pesquisa.	

Fonte: Elaborado pela autora.

APNDICE C

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você, estando convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa "Coopetição em Cluster", discente Rosana Lacerda Coelho Fernandes, mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Campina Grande, orientado Dra. Adriana Fumi Chim Miki, UFCG e co-orientado Dr. Jefferson Marlon Monticelli, Universidade Vale do Rio dos Sinos.

O objetivo da pesquisa é identificar o uso de estratégias de coopetição intracluster e configurações que impulsionam o seu desenvolvimento, tendo como objeto de estudo o APL de Confeções de Pernambuco.

Você, foi selecionado por atuar na governança e/ou ser empresário participante de algum programa desenvolvido no arranjo produtivo. Sua participação é voluntária e você, poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade. Sua participação nesta pesquisa não implicará em quaisquer riscos. O registro do áudio será feito mediante sua autorização e sua identidade e anonimato serão preservados.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A pesquisa tem fins exclusivamente acadêmicos.

Se houver necessidade, a pesquisadora estará disposta para prestar quaisquer outros esclarecimentos sobre a pesquisa e sua participação pelo e-mail rosana.cartoriorn@gmail.com ou pelo telefone (84) 98807-6658.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Caruaru/PE, ____ de _____ de 2022.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____