



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE ACORDOS DE COOPERAÇÃO EM
EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DE CAMPINA GRANDE –
PB**

ISMARA GOMES DE SOUSA

Campina Grande – 2010

ISMARA GOMES DE SOUSA

**EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE ACORDOS DE COOPERAÇÃO EM
EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DE CAMPINA GRANDE –
PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Adriana Salette Dantas de Farias, Ms.

Campina Grande – 2010

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Ismara Gomes de Sousa

Aluna

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre

Professora Orientadora

Verônica Macário de Oliveira, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2010

ISMARA GOMES DE SOUSA

**EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE ACORDOS DE COOPERAÇÃO EM EMPRESAS DO
SETOR DE CONFECÇÕES DE CAMPINA GRANDE – PB**

Relatório aprovado em _____ / _____ / _____

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre

Orientadora

Lúcia Santana de Freitas, Doutora

Examinadora

Vinícius Farias Moreira, Mestre

Examinador

Campina Grande – 2010

*Em memória, ao exemplo que fostes para mim, aos conselhos e ensinamentos direcionados, ao apoio e carinho demonstrados – **Dedico.***

Gessi da Silva Sousa, minha amável avó.

Agradecimentos

Agradeço aos meus **pais**, Izonária e Pedro, por todo o apoio, carinho, dedicação e paciência demonstrados e vividos em toda a minha vida. Sou grata por toda a educação e ensinamentos que me fizeram tornar quem realmente sou e por sonhar comigo algo que hoje posso tocar. A todos os meus **familiares**, irmãos, avós, tios, tias, primos que sempre souberam ver o amor como superação para todas as coisas e passar isto adiante.

A **orientadora**, Adriana Salete Dantas de Farias, por toda demonstração de amizade e dedicação, e ainda, por me fazer entender que embora algumas coisas apresentem-se como aparentemente difíceis, nós podemos em conjunto superá-las.

Aos demais **professores**, que contribuíram de forma grandiosa para meu crescimento acadêmico e pessoal, em especial as professoras **Angeluce Soares, Suzanne Érika e Lúcia de Freitas**. A vocês todo o meu carinho e gratidão.

Aos meus colegas da Universidade, particularmente, **Minelle, Maria, Bárbara e Juscianne** pela cumplicidade e complementaridade durante todo o curso, superando os obstáculos e lutando para o alcance de nossos sonhos.

Aos meus queridos amigos e irmãos da **Comunidade Remidos**, que unidos num só coração e numa só alma nos tornamos uma grande família na busca de um único ideal: o Céu. Difícil não é citá-los, mas sim esquecê-los. Amo todos vocês.

Enfim, agradeço a **Deus**, autor da minha história e, portanto, Senhor de todas as coisas. A quem disponho não só meus conhecimentos, mas toda a minha vida para servi-Lo e amá-Lo. O seu amor foi e é meu ponto de partida, com ele aprendi que tudo se torna melhor e que sem ele nada tem sentido.

“Ter fé é assinar uma folha em branco e deixar que Deus nela escreva o que quiser”.

Santo Agostinho.

SOUSA, Ismara Gomes de. **Evidências empíricas de acordos de cooperação em empresas do setor de confecções de Campina Grande - PB**. 81 f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

RESUMO

As constantes mudanças que vem ocorrendo em todo mundo incitam o surgimento de uma verdadeira intensificação da competição. Para tanto, as empresas para sobreviverem frente a dinamicidade do ambiente estão tendo que desenvolver mecanismos de defesas, os quais operem soluções frente as mudanças. Um desses mecanismos utilizados são as relações de parcerias ou, mais precisamente, os acordos de cooperação, os quais se tratam de um compartilhamento entre duas ou mais empresas, em tudo ou em parte, das atividades empresariais, cujo objetivo torna-se comum para ambas. Para tanto, como foco específico de estudo, optou-se pela problemática da natureza dos acordos de cooperação, haja vista que os mesmos vêm proporcionando vantagem competitiva para as empresas que os tomam, pois interfere não só na organização como também na economia e no contexto ambiental. Neste sentido o objetivo geral deste estudo se refere à caracterização dos tipos de acordos de cooperação desenvolvidos por empresas do setor de confecções de Campina Grande – PB, a partir da identificação dos mesmos nas empresas estudadas, como também da verificação da estrutura e, ainda, os benefícios decorrentes dos acordos de cooperação verificados. Após a coleta de dados, obtidos por informações primárias e secundárias, pôde-se realizar a explicitação dos dados de maneira tal que facilitasse o entendimento e o direcionamento do contexto ao objetivo anteriormente proposto. Assim sendo, ao identificar os tipos de acordos de cooperação firmados, os quais estão se tornando uma prática organizacional amplamente disseminada, verificou-se que nas três empresas pesquisadas do setor de confecção foi possível verificar como são estabelecidos, como no caso da Empresa A (a franquias, que se dá formalmente, e os acordos de distribuição, que são realizados informalmente); Na Empresa B a subcontratação e os acordos de produção conjunta, sendo todos realizados informalmente; e, por fim, na Empresa C, identificou-se a franquias - formal, a subcontratação – formal e informal, e os acordos de produção conjunta - informal. Além disso, o estudo averiguou uma série de benefícios advindos do uso desta prática, como é o caso das informações relevantes sobre tendências de mercado, a redução de custos, melhorias das condições de compra junto aos fornecedores, redução quanto aos riscos do mercado, desenvolvimento do processo de inovação, manutenção das operações, redução dos impactos e incertezas do ambiente, ampliação da participação no mercado, melhoria da qualidade dos produtos, entre outros. Contudo, é preciso estar atento a alguns obstáculos que poderão surgir tanto para seu estabelecimento quanto para sua manutenção como, por exemplo, a competição acirrada, a falta de capacitação e conhecimento por parte dos gestores, a elevação dos custos, etc. Deste modo, o surgimento desses acordos mostra a melhoria que propuseram para a economia das empresas e, conseqüentemente, do município.

Palavras-chave: Acordos de cooperação; Vantagem competitiva; Setor de confecções.

ABSTRACT

The constant changes occurring around the world encourage the emergence of genuine competition intensified. To achieve this, companies to survive in a dynamic environment are having to develop defense mechanisms, which operate solutions forward the changes. One of these mechanisms used are the relations of partnership or, more precisely, the cooperation agreements, which are dealing with a share between two or more enterprises, all or part of business activities, whose goal it is common to both . For this, as a specific focus of study, it was decided to issue the nature of the cooperation agreements, given that they are providing competitive advantage for companies who take them, because it interferes not only the organization but also in economy and in the context environment. In this sense the aim of this study refers to the characterization of the types of cooperation agreements by companies of the clothing sector of Campina Grande - PB, from their identification in the studied companies, as well as verifying the structure and also the benefits of cooperation agreements verified. After collecting data, obtained by primary and secondary information, it might make the explanation of the data in such a way that facilitates understanding of the context and direction to the goal previously proposed. Thus, by identifying the types of cooperation agreements signed, which are becoming a widespread organizational practice, it was found that the three companies studied the clothing sector was possible to verify how they are established, such as Company A (the franchise, which takes place formally and distribution agreements, which are made informally) in Company B subcontracting agreements and joint production agreements, all made informally, and, finally, in Company C, identified if relief - formal, outsourcing - both formal and informal, and joint production agreements - informal. Moreover, the study examined a number of benefits from the use of this practice, as is the case relevant information on market trends, cost reduction, improvement of conditions of purchase from the suppliers, reducing the risks of market development the innovation process, maintenance operations, reducing impacts and uncertainties of the environment, expansion of market share, improve product quality, among others. However, we must be aware of some obstacles that may arise both for its establishment and for its maintenance, for example, competition, lack of skills and knowledge of managers, rising costs, etc.. Thus, the emergence of these agreements show that the proposed improvement to the economy of enterprises and therefore the municipality.

Keywords: Cooperative Agreements; Competitive advantage; Sector clothing.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização e Definição do Problema	13
Problema de Pesquisa	15
Objetivo Geral	16
Objetivos Específicos	16
1.2 Justificativa do Estudo	16
1.3 Estrutura do Trabalho	17
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Uma breve visão sobre o atual contexto competitivo	19
2.2 Mercado e hierarquia	24
2.3 Cooperação	30
2.4 Co-opetição	34
2.5 Benefícios dos acordos de cooperação	35
2.6 Obstáculos aos acordos de cooperação	37
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 Caracterização da Pesquisa	40
3.1.1 Ambiente de Pesquisa	41
3.1.2 Sujeitos da Pesquisa	41
3.2 Técnicas de Pesquisa	42
3.3 Delineamento do Estudo	43
3.3.1 Coleta, Tratamento e Análise dos dados	43
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45

4.1 Caracterização da Indústria de Confecções de Campina Grande - PB.....	46
4.2 Apresentação dos dados	50
4.2.1 Caracterização da Empresa A	50
4.2.2 Caracterização da Empresa B	54
4.2.3 Caracterização da Empresa C	57
4.3 Estrutura e forma de funcionamento dos acordos estabelecidos nas empresas-alvo da pesquisa	62
4.4 Benefícios advindos dos acordos de cooperação identificados nas empresas estudadas....	64
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
APÊNDICE	76

1 Introdução

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Definição do Problema

As constantes mudanças ocorridas em todo o ambiente global têm constituído e/ou incentivado o surgimento de uma verdadeira intensificação da competição, a qual tem gerado nas organizações uma disputa acirrada a fim de sobreviverem em meio a tantas incertezas.

Neste sentido, as empresas para se adaptarem a esse ambiente dinâmico e complexo, têm que desenvolver mecanismos de defesa com base em suas competências e, também, instituir relações de parcerias com outras organizações, seja elas de outros setores ou até mesmo do seu setor de atuação, a fim de reduzirem os impactos causados pela grande competição mundial.

Na verdade, estas mudanças que as empresas vêm enfrentando e, conseqüentemente, tendo que se adaptar, traz condições de contribuem para vantagem competitiva em tudo que se diz respeito a sua área de negociação, pois, na medida em que enfrentam estas alterações, novas alternativas são possivelmente criadas e, assim, podem avançar no mercado.

Porém, os benefícios decorrentes destas mudanças nem sempre abrangem todas as organizações, uma vez que, as micro e pequenas empresas têm enfrentado uma gama de dificuldades para manterem-se firmes na competição e, até mesmo, para se destacarem, já que as maiores tendem à ter um desempenho melhor.

Assim, uma alternativa para que estas (micro e pequenas empresas) adquiram condições suficientes para competirem no mercado, seria o estabelecimento de acordos de cooperação com outras, os quais possibilitariam uma maior competitividade, já que somaria suas capacidades com as de outros ou desfrutaria de complementaridades para fortalecer suas estratégias no mercado (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Destarte, toda e qualquer empresa precisa se relacionar com outras a fim de que estas venham complementar aquilo de que ela necessita, sejam de recursos tangíveis ou intangíveis. Ao mesmo tempo em que disponibiliza seus esforços produtivos, para assim satisfazer seus clientes e manter-se sustentável no mercado em que atua.

No intuito de escapar da pressão competitiva, ao mesmo tempo em que se produzem respostas rápidas e elaboram-se estratégias corretas, é nítida a crescente formação de acordos cooperativos nos últimos anos (FREITAS, 2001), o que implica dizer que a possibilidade de se formar alianças entre empresas, sejam elas concorrentes ou não, tem trazido para as organizações, uma série de benefícios (redução de custos, melhoria na qualidade dos produtos e serviços, maior rentabilidade, entre outros) que lhes agregam valor.

Dentro deste contexto, estes acordos de cooperação ou alianças estratégicas podem ser vistas como o compartilhamento, em tudo ou em parte, das atividades empresariais, que ocorrem entre duas ou mais organizações, cujo objetivo é comum para ambas (TEECE *apud* KLOTZLE, 2002).

Atualmente tem sido cada vez mais comum encontrar no mercado a formação desse tipo de atividade interorganizacional, uma vez que tem proporcionado uma diversidade de benefícios para as empresas, em especial às menores, a exemplo de maior competitividade no mercado, redução de incertezas, como também dos riscos e custos e, ainda, conquista de novos clientes, fornecedores, colaboradores, dentre outros.

Contudo, a formação e estabelecimento de acordos, embora identifique uma série de benefícios, alguns obstáculos virão à tona, em virtude da diferenciação do contexto ambiental. Neste sentido, cabem as empresas muita maturidade para superá-los, como também, a busca de informações de seus aliados a fim de que haja uma melhor coordenação nas suas ações.

Tomando como referência o setor de confecções, é perceptível a evolução do mesmo, uma vez que conseguiu desbravar o uso da tecnologia e a utilização de novos materiais e

agilizar inúmeras atividades para toda industrialização mundial. E, além disso, conseguiu agregar nas empresas termos de diferenciação na produção e comercialização, como é o caso do estilo, do *design*, da moda, da marca, da qualidade e não mais apenas o preço. Este foi o ponto chave para se firmar uma maior organização da estrutura e formação da indústria confeccionista. (CAVALCANTE FILHO e MOUTINHO, 2004)

No caso do Brasil, a indústria de confecções também apresenta inúmeras contribuições para as empresas. Porém, o setor ainda tem muito que crescer. Ainda mais, o setor de confecções do Brasil adiciona em suas características aspectos de heterogeneidade, o que facilita a formação de acordos de cooperação.

Na Paraíba duas localidades merecem destaque: Campina Grande e João Pessoa, uma vez que vem incentivando uma intensa integração na cadeia produtiva, principalmente pelo fato de estarem situadas em pontos estratégicos de comércio do estado, como também pela geração de empregos e a agregação na sua estrutura de algumas especialidades. Campina Grande possui como uma de suas principais atividades econômicas o desenvolvimento da produção de confecções, com bastante diversificação de produtos, amplo conjunto de agentes não empresariais, co-existência espacial com outros APL's deste e de outros municípios, como também estimula a formação de alianças, principalmente, às Micro e Pequenas Empresas. (CAVALCANTE FILHO E MOUTINHO, 2004).

Diante desse contexto, configura-se o seguinte **problema de pesquisa**:

Qual a natureza dos acordos de cooperação realizados por empresas do setor de confecções da cidade de Campina Grande – PB e quais os benefícios que eles proporcionam às empresas que os realizam?

A partir da definição do problema de pesquisa acima, este estudo tem como **objetivo geral: Caracterizar acordos de cooperação desenvolvidos por empresas do setor de confecções de Campina Grande - PB.**

Para alcançar este objetivo geral foram propostos os seguintes **objetivos específicos:**

1. Identificar os tipos de acordos de cooperação existentes nas empresas-alvo do estudo do setor de confecções de Campina Grande - PB;
2. Verificar a estrutura dos acordos estabelecidos nas empresas-alvo do estudo;
3. Identificar os benefícios decorrentes dos acordos de cooperação verificados.

1.2 Justificativa do Estudo

A existência de acordos de cooperação como meio de contribuir para a obtenção de vantagem competitiva num mercado torna-se relevante, haja vista que sua efetivação vem fortalecendo inúmeras empresas, em especial as menores, ao mesmo tempo em que consegue coordenar mais eficiente ações e unir esforços para vencer inúmeros obstáculos, como é o caso das incertezas e riscos de mercado, elevados custos, escassez de recursos, entre outros.

Para tanto, no que se refere à estrutura e formação dos mesmos no setor de confecções de Campina Grande – PB se faz necessário identificar de que forma eles são estabelecidos e com que pretensão de manutenção, como também suas contribuições para a competitividade das empresas.

Em sua essência, o intuito deste estudo está em evidenciar, empiricamente, a existência de acordos de cooperação no setor de confecções de Campina Grande – PB, na medida em que podem representar uma alternativa para o crescimento e desenvolvimento local.

1.3 Estrutura do Trabalho

Buscando um maior entendimento do assunto abordado e da temática em pauta, este estudo encontra-se estruturado em uma sequência de cinco capítulos, os quais primam por obedecer a uma sequência de aspectos que proporcionam à pesquisa o alcance dos seus fins.

A primeira parte do estudo, indicada neste capítulo introdutório, apresenta uma breve introdução do fenômeno de estudo, bem como a identificação do problema de pesquisa, a importância do estudo, os objetivos a serem alcançados, quais sejam: geral e específico, além da justificativa para a realização do estudo e possíveis contribuições. Mencionando, ainda, a forma como o trabalho encontra-se organizado, a fim de alcançar seus objetivos.

Sequencialmente, o capítulo dois aborda as questões referentes ao embasamento teórico necessário a realização do estudo. Dentre os quais se destacam: estratégia empresarial, competição ou concorrência, cooperação, co-operação, mercado e hierarquia, acordos de cooperação, tipos de acordos, bem como os benefícios e limitações encontrados.

O terceiro capítulo evidencia os procedimentos metodológicos, a fim de caracterizar a pesquisa realizada, apresentando seus aspectos operacionais, tais como: tipo de pesquisa, universo, amostra, sujeitos da pesquisa, técnica de coleta de dados e procedimentos utilizados, instrumento de coleta de dados, período de realização da pesquisa, além das formas de tratamento dos dados.

O capítulo quatro apresenta os resultados da pesquisa e as referidas sistematizações e análises dos mesmos e, por fim, o capítulo cinco expõe as conclusões, destacando as contribuições, constatações, limitações, dificuldades e recomendações para trabalhos futuros.

2 Fundamentação Teórica

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma contextualização do tema em estudo em seus vários aspectos teóricos, os quais serão utilizados como base para chegar aos resultados da pesquisa. Sendo que, o conteúdo que aqui será apresentado deverá ser fiel aos objetivos do estudo, a fim de que haja uma maior facilidade para as análises posteriores, bem como para atender ao problema de pesquisa.

Neste sentido, torna-se necessário a utilização de diversas citações de autores especializados na área em discurso, sejam de renome nacional ou internacional. São autores clássicos e contemporâneos que estudam o tema, construindo ao longo dos anos esse conceito complexo, atual e ao mesmo tempo crescente.

Como se verá no limiar do contexto, o tema tem trazido grande colaboração para a literatura, mostrando assim, a sua importância na atualidade. Serão apresentados os conceitos de estrutura de mercado, competição, bem como cooperação e co-operação.

2.1 Uma Breve Visão Sobre o Atual Contexto Competitivo

Contemporaneamente, com a globalização e os avanços tecnológicos, as mutações ambientais têm adquirido um formato cada vez mais desafiador. Todas as empresas estão sujeitas a qualquer momento se depararem com concorrentes que podem disponibilizar no mercado produtos e serviços de boa qualidade e com um preço cada vez mais baixo, conquistando, deste modo, seu espaço no ambiente empresarial.

As transformações instantâneas nos mercados requerem respostas rápidas, estrategicamente bem elaboradas e passíveis de correções e adaptações ao longo dos tempos por parte das empresas. Porém, nem todas conseguem acompanhar este novo ritmo e acabam

por fecharem suas portas ou, como outra escolha não menos desastrosa, demitindo parte de seus colaboradores, achando que desta forma tudo se resolverá.

Sem dúvida isto vem ocorrendo, principalmente, com as micro e pequenas empresas, que possuem pouco poder econômico e financeiro, como também, dificuldades para obter os recursos necessários a sua produção. Uma das alternativas que elas têm aderido e que tem funcionado é a junção com outras, mas caso optem por atuarem sozinhas, dificilmente conseguirão se manter de forma sustentável, sem que sejam massacradas pelas maiores. Voltando-se para essa idéia, Lastres, Cassiolato e Marciel (2003, p. 225) asseveram que:

As transformações econômicas ocorridas no final do século XX alteraram profundamente o ambiente em que operam as empresas, ocasionando transformações tanto em sua estrutura organizacional quanto em seu posicionamento competitivo. Nesse contexto, os espaços de atuação das micro e pequenas empresas passam também por importantes modificações.

Sinteticamente, o que se pode observar é uma verdadeira arena de competição no cenário atual, a qual proporciona batalhas fragorosas entre as empresas para obterem, pelo menos, uma parcela de mercado. Isto se estende, também, em relação aos fornecedores, que tentam cobrir as empresas com seus custos elevados e, conseqüentemente, influenciando brigas homéricas das empresas com os consumidores por causa dos preços.

Corroborando com essa idéia, LUCCHI *apud* Casarotto Filho e Pires (2001), afirma que “a globalização está-se tornando uma competição entre sistemas locais que se relacionam de forma aberta com o mundo e não mais apenas uma competição entre empresas atuando individualmente”.

Assim, restam às empresas buscar conhecer, a cada dia, o contexto em que estão inseridas e, a partir de então, traçar planos de ações que as levem à tomada de decisão mais precisa possível. Alguns desses planos serão capazes de levá-las ao sucesso, originado provavelmente de estudos do mercado e da elaboração e execução de estratégias corretas, porém outros induzirão ao fracasso, podendo ter sido ocasionado por más elaborações e pouco conhecimento de seu ambiente.

Vale salientar que tudo isto não fará de uma organização melhor ou pior que as outras. É preciso que a cada dia elas estejam aptas aos negócios mutantes e que consigam responder com maturidade e flexibilidade às incertezas e exigências que vão surgindo na atualidade. Isso requererá das mesmas uma maior sagacidade, ousadia, firmeza e, principalmente, um “ser realista” para não passar despercebidos os detalhes que fazem a diferença num momento de disputa.

Assim sendo, uma das formas mais eficientes para responder as inúmeras questões concorrenciais são as formulações e utilização de estratégias, as quais têm trazido para os tempos modernos grandes contribuições. Deste modo, entender a complexidade que o tema apresenta é de suma importância, uma vez que envolve os objetivos de uma organização e a forma como atingi-los.

Como o próprio nome sugere, quando se diz que algo é estratégico, se está querendo afirmar que isto é indispensável para a manutenção futura da pessoa física ou jurídica. Ele poderá ser elaborado para diversos tempos, sejam curtos, médios ou longos prazos. Tudo dependerá de sua dimensão.

Embora tenha surgido em tempos remotos, com aquela visão baseada em aspectos militares, nos quais se utilizava este meio a fim de persuadir o inimigo num combate, até hoje se faz presente como elemento indispensável numa empresa. Claro que, adaptado para a realidade organizacional, a qual se pode dizer que é outro campo de batalha, mas agora entre clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros.

Assim, nesta perspectiva, se faz necessário abordar conceitos sobre o que vem a ser Estratégia Empresarial. Um deles seria o que Quinn *apud* Mintzberg e Quinn (2001) pressupõe ser. Ele a vê como um plano, no qual estão inclusos os principais objetivos e ações de uma organização como um todo. Já para Santos, Alves e Almeida (2007), estratégia pode

ser definida como a junção de ações para se atingir uma vantagem competitiva por intermédio da diferenciação de produtos e serviços ofertados.

Corroborando com essa idéia, Porter (1989), o clássico da estratégia, a define como um conjunto de padrões que dão direção para o alcance de alguma vantagem competitiva. Em outros termos, Cassarotto Filho e Pires (2001), indicam ser a definição dos objetivos da empresa e a maneira como irá atingi-los, baseando-se na análise do ambiente (externo e interno), ao qual estará inserida.

Pode notar que empresas de menor porte têm menos condições de competirem sozinhas neste ambiente de forma igualitária, embora tenham uma boa formação, pois ao seu redor se encontram diversas formulações bem articuladas e prontas para serem executadas. Caso estas não venham a se unir ou formar acordos com outras instituições, pelo menos para se manterem e garantir o equilíbrio no desenvolvimento da sociedade serão sugadas e desaparecerão em pouco tempo (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Nesse sentido, pode-se afirmar que uma das poucas constantes dos negócios é que sua estrutura vem evoluindo gradativamente nos últimos anos e que têm causado uma série de impactos para as organizações que deles fazem parte.

Algumas delas têm conseguido se adaptar as suas exigências, como também ser flexíveis às mudanças. Outras, ainda, têm aperfeiçoado sua visão de conhecimento em relação ao mercado em que está inserida, pois a partir daí poderá traçar planos para alcançar uma boa fatia do mesmo, bem como identificar, minuciosamente, suas características e, frequentemente, a dos seus concorrentes.

Assim, uma única empresa, capacitada para isso, poderá ofertar seus produtos e serviços em diversos mercados ao mesmo tempo, como também competir por todos eles. Mas para isso, é preciso que ela tome nota de cada mercado separadamente, pois os mesmos possuem características típicas a sua realidade. Não se pode estabelecer um plano único que a

levará ao sucesso, mas sim, planos estratégicos, baseados nas diferenças de cada estrutura de mercado.

Deste modo, a estrutura de mercado está relacionada ao número e à distribuição organizada de empresas num mercado, tendo o poder de influenciar fortemente a gestão, produção e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico e financeiro das suas empresas (BESANKO *et. al.*, 2006).

Os mercados costumam ser descritos como sendo um conjunto de empresas produtoras de coisas bem definidas, que facilitem a escolha de cada consumidor e, ainda, um ambiente que costuma realizar um encontro de oferta e demanda. Em suma, cada indústria corresponde a um mercado. Em conseqüência disso, o conceito de indústria expressa espaços delimitados, os quais promovem competição entre empresas, ou seja, ambos simulam espaços de concorrência (KUPFER E HASENCLEVER, 2002).

Note-se que a estrutura concorrencial encontra-se bem definida em seu contexto, embora tenha que passar muitas vezes por uma série de mudanças advindas da contemporaneidade (gostos e preferências de consumidores; produtos e serviços, cada vez mais sofisticados e inovativos, oferecidos por fornecedores; concorrentes ousados e astutos). Portanto, as empresas não podem pensar apenas em si e no mercado em que estão inseridas, mas sim, no seu ambiente como um todo.

Kupfer e Hasenclever (2002) afirmam que a arena concorrencial se amplia, deixando de seguir um alinhamento de apenas mercados imediatos de troca de mercadorias e serviços, para também agregar em si como característica, mercados que se encontram acima e abaixo da cadeia em que a empresa está atuando.

Para os mesmos, a cadeia produtiva pode ser identificada como “um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos

insumos”. (KUPFER e HASENCLEVER, 2002, p. 37). Nesta, eles identificam três diferentes formas de concorrência.

A primeira delas, segundo os autores, é a tradicional, a qual representa o enfrentamento entre empresas de uma mesma indústria. Outra forma cabe as empresas de uma indústria que saem do “seu território”, a fim de competirem contra as empresas das demais indústrias e conquistarem uma parcela maior do valor agregado. Uma terceira forma de concorrência, um pouco mais homérica, envolve duas ou mais cadeias, o que significa uma disputa acirrada entre indústrias motrizes diferentes.

Note-se, finalmente, a combinação estabelecida naturalmente entre competição e cooperação. Parece um pouco contraditório, mas é o que tem acontecido com as empresas. Elas disputam entre si, enquanto mantêm interesses comuns frente às empresas das outras indústrias.

Corroborando com essa idéia, Kupfer e Hasenclever (2002, p. 39), afirmam que “as indústrias de uma cadeia, por sua vez, apesar de competirem entre si, são solidárias na disputa com outras cadeias”. E assim, conseguem passar para outra instância (cooperação), deixando um pouco de lado seu instinto combatente.

2.2. Mercado e Hierarquia

Estando o mercado constituído de um grande número de empresas, em sua grande maioria micro e pequenas empresas (MPes), as mesmas conseguem interagir frequentemente sob formas variadas de coordenação, gerando, deste modo, relações entre elas. Portanto, esse tipo de interação que ocorre no ambiente empresarial exigirá cada vez mais de alguma espécie de organização e, ainda, surge como uma ação estratégica, já que possibilita vantagens competitivas.

Storper e Harrison *apud* Lastres, Cassiolato e Maciel (2003), conseguiram trazer inúmeras contribuições para o estudo das relações entre empresas. Eles buscam organizar as empresas sob estilos diversos numa escala hierárquica, formadas dentro das cadeias de produção e distribuição de mercadorias.

Para tanto, os autores empregam a definição de sistemas de produção, que significa o modo como a estrutura de coordenação se forma a partir das interações da cadeia produtiva. Nesse sentido, se torna evidente as diversas relações que se dá entre as empresas e de forma muito natural, uma vez que não há um padrão específico na hierarquia como um todo, ela vai se formando mediante as circunstâncias adversas, nas quais as empresas vão se identificando e beneficiando.

Diante disto, o afrontamento de um continuum se dá num extremo em que tais relações podem ser governadas, de um lado, por mecanismos puramente de mercado e, por outro lado, por processos hierárquicos. Estes representam as cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Ou seja, é preciso identificar se as relações ocorridas na cadeia produtiva estão sendo lideradas por imposições do mercado ou, por fortes hierarquias advindas de líderes que tem poder quanto à determinação das estratégias.

O que ocorre, realmente, é que o fato das empresas estarem distribuídas de forma organizada num mercado, acaba acarretando a possibilidade de enfrentamentos de riscos com uma série de concorrentes, que algumas vezes saberão lidar de forma justa e algumas vezes não, ocasionando, até mesmo a decadência do adversário com o passar do tempo.

Assim, umas das formas de captar os aspectos de como as organizações estão organizadas no contexto empresarial são as estruturas de mercado. Estas, por sua vez, firmam sua coerência através de hipóteses, como também da observação das características próprias do mercado.

Deste modo, as estruturas básicas e mais conhecidas da literatura e da prática são: a) **Monopólio** – refere-se a ausência de concorrência e existência de um único fornecedor; b) **Concorrência Perfeita** – caracteriza-se por ter muitos fornecedores e compradores que não têm influência nenhuma sobre o preço; c) **Concorrência Monopolística** – combinação dos pontos positivos da Competição Perfeita e do Monopólio; d) **Oligopólio** – Poucos fornecedores que possuem grande poder de influência sobre o preço (BESANKO *et. al.*, 2006).

Enquanto que nesse extremo, a preocupação maior é voltada para aspectos concorrenciais, num outro, as empresas são criadas, governadas e dirigidas conscientemente, não importando o que os outros exijam. Em suma, podem-se destacar algumas diferenças substanciais desses dois modelos organizacionais. Ver Quadro 01.

MERCADO	HIERAQUIA
Menor controle	Maior controle
Maior custo de transação	Menor custo de transação
Menor complexidade de gerenciamento	Maior complexidade de gerenciamento
Menor investimento	Maior investimento

Quadro 01: Aspectos diferenciais entre os modelos organizacionais de Mercado e Hierarquia
Fonte: Elaboração Própria (2010)

Porém, algo novo vem sendo concebido, considerando aspectos desses dois extremos, a fim de governar as atividades de uma organização: as alianças estratégicas ou acordos de cooperação. Nesta perspectiva, Eiriz (2001) afirma que as relações de cooperação estratégicas podem assumir diferentes graus de integração ao longo do continuum das relações organizacionais:

Ao longo dessa reta uma aliança estratégica pode assumir, por exemplo, na proximidade dos mercados, a forma de um acordo de cooperação informal ou, mais próximo ainda do extremo da reta, um simples relacionamento comercial. No outro extremo da reta, nos limites da hierarquia, um dos parceiros pode adquirir uma participação no capital do outro, proceder a uma aquisição ou, mais próximo ainda da hierarquia, pode enveredar por uma fusão (Thorelli, Lorange e Roos *apud* Eiriz, 2001, p. 67).

Portanto, esse tipo de modelo organizacional, poderá ser tratado como estruturas intermediárias, que passam a existir como formas de reduzir a competição no mercado, trazendo, conseqüentemente, vantagem competitiva. Nesse caso, as interações entre as empresas são dadas de forma mais frequente, o que possibilita maior probabilidade de cooperação entre os agentes envolvidos (LASTRES, CASSIOLATO e MACIEL, 2003).

Assim, pode-se afirmar que a sua formação se dá em decorrência da junção dos aspectos beneficentes dos outros dois modelos anteriormente citados. Na verdade, elas surgem como alternativas, principalmente para as micro e pequenas empresas, a fim de que as mesmas obtenham o máximo de benefícios possíveis. Pois, o intuito é que as empresas saiam dos extremos e busquem a estrutura que mais se adéque as suas condições, ou seja, não existe um tipo de estrutura ideal. O que será ideal, na realidade, é o que for melhor para a empresa.

Corroborando com essa opinião, Crúzio (2006) afirma que a caracterização dessas empresas se dá pela não hierarquização e não centralização de poder. Ou seja, suas relações são governadas de forma mais horizontal, complementar e de cooperação. Ao contrário da estrutura hierárquica (que opera individualmente) ou da estrutura de mercado (que privilegia apenas a concorrência em busca do lucro).

Assim, converter empresas que se encontram enquadradas em estrutura hierárquica para estrutura não-hierárquica, exigirá das mesmas uma mudança radical, uma vez que estas dispensam os tradicionais princípios das estruturas centralizadas, tais como: rigidez, burocracia, controle acirrado, alta subordinação, desumanização, entre outros. Do mesmo modo acontece da estrutura de mercado para esta. Enquanto que a primeira vê nas outras empresas ameaças substanciais que a fará redobrar seus esforços para sobreviver. Nesta, seus concorrentes são vistos como possíveis parceiros em busca de um objetivo em comum: permanecer no mercado e obter o máximo de melhoramentos possíveis.

Contudo, as frequentes preocupações com as relações de cooperação, ou alianças estratégicas entre empresas, nos últimos anos fizeram com que estas se tornassem uma estratégia fundamental no contexto mercantil.

Em outros termos, o que possivelmente, antes era considerado como uma alternativa meramente substancial principalmente em relação à micro e pequenas empresas, que pretendiam ao menos manterem-se atuantes, com expectativa de crescimento futuro, hoje se torna uma tática muito bem sucedida para aqueles que a adotam.

O que tem ocorrido, realmente, é uma crescente adesão a este novo tipo de atividade, uma vez que garante as empresas, além da sobrevivência, um espaço na competitividade mundial, já que as mesmas, em sua grande maioria, não possuem por si só, todos os recursos ideais para serem classificadas como competitivas e, assim, o aumento nessa linha de atividade não pára de avançar (Cassarotto Filho e Pires, 2001).

Além do mais, muitos têm sido os benefícios obtidos por aqueles que procuram partilhar suas idéias, recursos, competências, habilidades por meio do estabelecimento de tal atividade.

Já foi constatado, através de pesquisas, que no Brasil pelo menos 67% das grandes empresas dos diversos setores firmam acordos de cooperação. Porém, entende-se que estes acordos não estão dispostos apenas para as maiores empresas. As pequenas e médias encontram diversas dificuldades, para seu estabelecimento, entretanto aquelas que perseveram têm encontrado o enriquecimento em todas as suas áreas de atuação (Tauhata e Macedo – Soares *apud* Lima Filho *et. al.*, 2006).

Diante dos vários aspectos supracitados, alguns autores buscaram discutir as alianças estratégicas em seus diversos nortes. Para Lorange e Roos *apud* Klotzle (2002), as alianças estratégicas compreendem acordos que podem partir desde um simples contrato comercial até uma agregação parcial ou total das atividades, gerando deste modo, uma alta dependência nas

envolvidas. Contudo, podem-se encontrar pensamentos divergentes, pois para Dussauge e Garrette *apud* Klotzle (2002), as alianças estratégicas caracterizam-se principalmente, pela relativa independência que há em relação às partes envolvidas.

Deste modo é perceptível a complexidade que envolve o estudo desta temática, em virtude de tudo o que ela abrange e a forma como é tratada em ambos os casos, porém também é visível o compartilhamento de atividades, sejam elas parciais ou totais, entre seus parceiros.

Portanto, de um modo geral, pode-se afirmar que as alianças estratégicas podem ser vistas como o compartilhamento de, todas ou de algumas, atividades empresariais, ocorridas entre duas ou mais empresas, que ao se unirem buscam um objetivo comum, capaz de gerar benefícios para si e para os demais envolvidos (TEECE *apud* KLOTZLE, 2002).

Estas alianças podem ocorrer de diversas maneiras, como verificada na literatura. Mas em qualquer uma delas, o intuito será a facilitação quanto à compreensão das atividades de cooperação interorganizacional.

Eiriz (2001) propõe em seus estudos uma tipologia de alianças estratégicas estruturada por três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção e financeiro. Nestes se encontrará vários tipos de alianças estratégicas, por exemplo, o primeiro envolve tudo que está relacionado à compra, venda e distribuição de produtos. O segundo, como o próprio nome sugere, abarca toda a atividade de produção, os aspectos tecnológicos, como também os recursos humanos. Por fim, no domínio financeiro estão todos os processos capitalistas.

Para o autor supracitado, no **domínio de cooperação comercial** pode-se citar, dentre tantos, os **grupos de exportadores**, que diz respeito ao um grupo de empresas de uma mesma indústria que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos; O **acordo de distribuição**, ocorre quando uma empresa produtora de bens busca auxílio numa outra que tenha poder de distribuição; A **franquia**, que já é um pouco mais conhecida, ocorre quando

uma empresa permite a outra o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade.

Do mesmo modo, no **domínio de cooperação técnica**, alguns tipos de aliança merecem destaque, tais como: O **consórcio** (ocorre quando duas ou mais empresas se unem para se complementarem em algum projeto técnico que envolva grande competência e duração de tempo); A **subcontratação** acontece quando uma empresa subcontrata outra para dividir parte do seu processo produtivo; O **acordo de produção** conjunta é notado quando duas ou mais empresas se aliam para produzirem, juntamente, os mesmos produtos, a fim de satisfazer algumas necessidades as quais não conseguiriam dar de conta individualmente.

Finalmente, no caso do **domínio de cooperação financeiro** estão: a **aquisição de empresas**, mas também a **participação minoritária em empresa** e, ainda, a *Joint venture* que ocorre quando duas ou mais empresas ao se unirem formam uma nova entidade; e a **fusão** que acontece quando duas ou mais empresas optam por fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Portanto, é notável como ao longo de uma reta são encontrados uma infinidade de formas de alianças, umas mais maleáveis e simples, outras mais burocráticas e radicais, as quais são adotadas pelas empresas de acordo com os seus objetivos e propósitos, mas sempre com o intuito de se obter o máximo de benefícios possíveis.

2.3. Cooperação

Desde os tempos remotos é perceptível no ser humano um comportamento egoísta na busca de se tentar conseguir aquilo que anseia e até mesmo necessita, embora, algumas vezes isto tenha ocorrido aproveitando-se ou explorando outros. Mas também, durante séculos é

notável como este ser tem adquirido habilidades espontâneas para constituir elos, mantendo desta forma uma reciprocidade que beneficiará ambas as partes.

Sendo assim, é óbvia a necessidade que o homem tem de se relacionar com outros, a fim de manterem sua subsistência e dispor de algo que não possuem. Do mesmo modo, eles necessitam repassar seus recursos para os demais, no intuito de receber algo em troca e manterem a relação que firmaram. Então, se ambos cooperam ambos ganham, caso contrário, ambos perderão.

Para Farias *et. al.* (2006), “a ação de cooperar não caracteriza necessariamente um comportamento altruísta. Isso porque alguém pode cooperar pelo fato de determinada ação lhe reservar boas recompensas, enquanto a postura não cooperativa as reduz.” Ou seja, o indivíduo, conscientemente, saberá firmar acordos quando necessitar de algo, pois isto lhe satisfará e para conservá-los será preciso uma valorização da aliança que firmara, a fim de se beneficiar futuramente.

Igualmente, trazendo para o mundo dos negócios, a cooperação tem sido um instrumento apropriado para a permanência e subsistência das empresas nos mercados mundiais. A cooperação interempresarial, segundo Kupfer e Hasenclever (2002), tem proporcionado o surgimento de estudos sobre diversos temas, tais como: 1. Alianças estratégicas entre empresas; 2. Programas de cooperação específicos; 3. Processo de subcontratação e terceirização; 4. Sistemas flexíveis de produção; 5. Distritos industriais; 6. Sistemas nacionais e regionais de inovação.

Todos estes têm demonstrado, explicitamente, a dinâmica econômica e tecnológica contemporaneamente. São formas como as empresas têm se organizado. O que significa dizer que suas competências próprias começam a manter relações de dependência com outras organizações, sejam elas concorrentes ou não, ao mesmo tempo em que vai surgindo a necessidade por algum tipo de coordenação coletiva das ações adotadas. Neste sentido, tudo

isso tem proporcionado uma maior sofisticação das relações interempresariais e, conseqüentemente, uma melhor coordenação das atividades econômicas.

O mais interessante é que as empresas que vem adotando a prática da cooperação apresentam um aumento no seu grupo de competências, sejam elas técnicas, produtivas, e ainda mais, capacitadas para enfrentar, de forma coordenada, a instabilidade desse ambiente, marcado por mutações e incertezas. E, conseqüentemente, tem conseguido reduzir de forma significativa os riscos e ganhado sinergia. (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2001).

Em suma, nota-se a importância que este instrumento proporcionou para seus adeptos, uma vez que, a princípio, se tenha apenas uma visão de troca ou até mesmo egoísta, mais tarde se verificará que se trata de uma operação conjunta para vencer os obstáculos e satisfazer suas necessidades.

O Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD) buscou diferenciar e esclarecer o que de fato expressa a cooperação. Ver Quadro 02.

Cooperação segundo o Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD)	
<p>COOPERAÇÃO NÃO DEMANDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - união de todos atrás de uma liderança; - uma ação totalmente sincronizada em conjunto; - ausência de conflitos entre parceiros; - negação de interesses divergentes 	<p>COOPERAÇÃO AINDA SIGNIFICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - abandonar o individualismo; - saber tolerar, ceder; - aceitar que o concorrente é um semelhante; - banir as expressões do tipo: <p><i>“Cada um por si, Deus por todos”</i>; ou a máxima da concorrência perfeita: <i>“Todos contra todos”</i>.</p>
<p>COOPERAÇÃO NECESSITA DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - troca de informações entre várias empresas; - estabelecimento de um intercâmbio de idéias; - desenvolvimento de visão estratégica; - definição de áreas de atuação; - análise conjunta dos problemas e solução em comum; 	

Quadro 02: Condicionantes da cooperação
Fonte: Cassarotto Filho e Pires (2001), adaptado do STAMER *et. al.* I (40)

Na verdade, quanto mais concentrado e agregado tiver o mercado, maior será os benefícios que a cooperação trará, como a redução de custos, a oferta de produtos e serviços altamente qualificados e com preços baixos, maior disponibilidade de recursos por meio de

fornecedores prontificados, concorrentes com capacidades igualitárias e mesmo que sejam superiores não trarão prejuízos e nem atrapalharão sua produção.

Porém, Porter (1989), segue uma linha de raciocínio que não o permite enxergar os seus concorrentes como parceiros, muito pelo contrário, para ele todas as empresas se comportam como ameaças a lucratividade da sua organização. O que ele sugere é que cada um viva por si, buscando capacitar-se cada vez mais para manter-se firme.

Ao contrário dele, Nalebuff e Brandenburger *apud* Besanko *et. al.* (2006) consegue enxergar e transpassar os inúmeros benefícios que as interações proporcionam, sem desconsiderar os pontos negativos. Na realidade, enquanto um enfatiza problemas e ameaças, ignorando sua positividade, outros ultrapassam estas barreiras, assegurando que os melhoramentos que surgirão irão sobrepor-se sobre qualquer obstáculo.

Exemplos concretos disso são esforços que os concorrentes de um determinado setor fazem para melhorar seus padrões tecnológicos, produtivos e gerenciais. E, ainda mais, promovendo padrões de regulamentos e legislações favoráveis para todas as partes.

Outro ponto positivo é em relação aos fornecedores. Sem eles não há como dispor de todos os recursos necessários a uma produção. Eles proporcionam um melhoramento na qualidade dos produtos e serviços e assim fazem crescer a procura de suas ofertas por parte dos consumidores, aumentando, assim sua eficiência produtiva.

Corroborando com essa idéia, os autores se baseiam no conceito de Rede de Valores, o qual vem complementar e não ignorar as cinco forças de Porter. Deste modo, a Rede de Valor agrega em seu conceito: fornecedores, clientes, concorrentes e até mesmo complementadores (que diz respeito a uma forma de fazer crescer o mercado de forma a não oferecer o que comumente se vê, mas servir acessórios que não dispõem em abundância).

Contudo, é nítida a diferença que há na avaliação do pensamento dos autores. Por um lado, Porter que busca avaliar principalmente as ameaças aos lucros e, por outro, Nalebuff e

Brandenburger *apud* Besanko *et. al.* (2006), avaliando as oportunidades que podem surgir de diversos meios.

Nesta dinâmica de oposições é notável a importância que se tem em avaliar este conceito de forma minuciosa, uma vez que suas colaborações são imprescindíveis para a contextualização do cenário internacional.

2.4. Co-operação

Partindo de uma série de pressupostos, não se deve pensar que a partir de acordos firmados não haverá mais conflitos entre as organizações. Na realidade, eles sempre irão existir. Porém, empresas que adotam esta prática terão condições suficientes para resistir aos mesmos e ocuparem uma posição de destaque.

Deste modo, fica evidente a inversão de um quadro que antes só permitiam permanecer no mercado empresas com grande potencial financeiro, tecnológico, produtivo. Hoje, pode-se notar uma maior participação de empresas no mercado com habilidade para competirem, já que vem formando acordos e destes extraindo aquilo que, até então não possuíam. Isto tem proporcionado a diminuição da dissolvência de muitas que entram e permanecem no mercado com pequenas capacidades financeiras e econômicas.

Assim, vale ressaltar a profundidade da ligação que há entre competição e cooperação. Uma vez que, garantem melhores condições de subsistências, ao mesmo tempo, em que autentica a posse por aquilo que se almeja. Corroborando com essa idéia, Farias, Amorim e Ramos (2006), afirmam que, por um lado vê-se os seres humanos lutando uns com os outros, mas por um outro lado cooperando entre si. São propensões que estão instintivamente agregadas no homem. De tal modo, os acordos consolidados conseguem manter um equilíbrio entre estes dois conceitos, puramente interligados.

Portanto, não há como estabelecer uma separação entre ambos os conceitos, uma vez que geram uma amplitude gerencial saudável às empresas e, ao mesmo tempo, proporciona uma maior capacidade de se manterem firmes neste ambiente concomitantemente complexo e mutável. Assim sendo, este novo conceito sugerido por Nalebuff e Brandenburger (1996), traz à tona a dinamicidade que existe na junção das palavras, em vez da essência que elas expressam individual.

Eles comparam um negócio a um bolo, o qual sua criação parte de uma cooperação de todos aqueles que possuem os recursos para tal preparo, mas quando chega o momento de reparti-lo é que surge a concorrência. Não seria interessante criar um bolo e deixá-lo guardado, mais tarde se estragará. Também não se deve deixar que todo ele seja repartido e não reste nada para você. Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 14) dizem que:

Você pode competir sem ter que matar a oposição. Se a luta for de morte destruirá o bolo, não restará nada a ser capturado – ambos os lados saem perdendo. Do mesmo modo, você pode cooperar sem precisar ignorar seu auto-interesse.

A empresa que se der bem, embora algumas vezes a custa dos outros e outras vezes não, terá que, ao mesmo tempo, competir e cooperar, perder e ganhar, arriscar e conseguir. São estratégias que findarão em bons resultados.

Embora se observe uma gama de oportunidades que podem ser exploradas e os benefícios que abrangem ambas as partes envolvidas é preciso que as empresas disponham de uma estrutura que lhes permita avaliar as conseqüências da cooperação e da concorrência. Neste sentido, é notável a dificuldade que há em pôr em prática a co-opetição. Isto exigirá de seus adeptos um raciocínio bem realista, ousado e sagaz, a fim de operar com precisão. (NALEBUFF E BRANDENBURGER *apud* BESANKO *et al*, 2006).

2.5. Benefícios de Acordos de Cooperação

A crescente necessidade em se estabelecer acordos de cooperação, tendo como foco a coordenação de suas ações, como também a união de esforços para vencer qualquer que seja o obstáculo, fez com que empresas de todo o mundo aderissem a essa prática. Assim, é perceptível o surgimento de oportunidades a serem alcançadas e de dificuldades que podem ser superadas.

No entanto, o estabelecimento de alianças se dá, na maioria das vezes, com o propósito de se obter benefícios, advindos de soluções conjuntas. Estes, por sua vez, darão condições as organizações de se firmarem no mercado e tornarem-se conhecidas. Deste modo, pode-se afirmar que a origem de tais benefícios decorre do surgimento de um ambiente de cooperação, no qual cada participante tem seus próprios interesses, porém, alguns só serão alcançados através da união com outros (VERSCHOORE, 2009).

Assim sendo, segundo Betim, Resende e Leite (2006), um dos benefícios buscado pelas empresas que intensificam laços de confiança é o compartilhamento de riscos exploratórios e complexos, que acabam sendo menores quando partilhados, realizando através de pesquisas em conjunto um diagnóstico das tendências e incertezas do mercado. E, por falar em pesquisas, estas também se destacam como benefício, uma vez que o compartilhamento e desenvolvimento de conhecimentos, advindos destas, fazem com que as empresas envolvidas obtenham as informações necessárias para realizar suas atividades com mais eficácia.

Além do mais, toda e qualquer empresa para operacionalizar suas atividades dispõem custos internos e externos, estes nunca serão eliminados por completo, mas a atividade cooperativa tenderá a reduzir a incidência destes entre as empresa (JARILLO *et al* VERSCHOORE, 2009). O que ocorre, realmente, é que ao compartilhar despesas, as empresas acabam gastando bem menos do que caso viessem a trabalharem de forma isolada.

Outro benefício que pode ser ressaltado e dado grande ênfase é a ampliação de mercado, pois a partir da adesão desta atividade novos mercados, clientes, fornecedores se

tornam acessíveis, algo que antes não aconteceria individualmente. Deste modo, as empresas passam a serem vistas de forma distinta das demais.

Tem-se ainda que, a formação desses tipos de alianças proporciona um maior fortalecimento da confiança entre as empresas. Isso acaba dando origem a um relacionamento mais saudável no mercado, como também a um ambiente propício à melhoria das práticas de trabalho e de novos produtos e serviços.

Em suma, Betim, Resende e Leite (2006), citam outros benefícios, não menos importantes que os mencionados anteriormente: Trocas de competências e utilização de conhecimento de outras empresas; Disponibilidade de linhas de produtos de qualidade e mais diversificada; Compartilhamento de recursos; Fortalecimento do poder de compra; Obtenção de maior força nos mercados; inovações de produtos e serviços.

2.6. Obstáculos aos Acordos de Cooperação

Todavia, as empresas ao decidirem-se manter acordos cooperativos entre elas, estarão cientes que embora encontrem uma série de benefícios, alguns obstáculos virão à tona. Mas caberão as mesmas muita maturidade para superá-los.

Assim sendo, uma das limitações enfrentadas pelas empresas que buscam parcerias é a desconfiança. Entende-se que não é fácil a conquista da confiança mútua. Primeiro porque é nítido na modernidade o nível elevado de desconfiança e, segundo porque a individualidade está encravada de forma intrínseca no ser humano, que tornam as relações econômicas mais complexas. Porém, é preciso está informado de que isto é imprescindível para a manutenção e sobrevivência das empresas envolvidas. (BETIM, RESENDE e LEITE 2006).

Outra limitação nítida é a falta de esclarecimento, em termos distintos, objetividade e transparência. Muitas das empresas se aliam, mas não buscam conhecer e considerar os

objetivos do parceiro. Isso acabará acarretando uma disputa acirrada entre as mesmas, pois farão, de forma consciente ou inconsciente, de tudo para atingir seus objetivos da maneira que bem lhes for conveniente.

Dado o exposto, o autor anteriormente citado, afirma que a falta de conhecimento e percepção de mercado, como também a incapacidade administrativa/gerencial são obstáculos cada vez mais emergidos ao longo dos tempos. Isso ocorre, mais ainda, porque inúmeras empresas se contentam como estão e nesse acomodar-se acabam não buscando melhorias para sua gestão.

Contudo, estas e outras inúmeras dificuldades enfrentadas pelas organizações, em tempos atuais, poderão ser superadas pela elaboração de soluções conjuntas. Betim, Resende e Leite (2006), sugerem cursos de capacitação, consultorias, suportes infra-estruturais, visitas técnicas, assessoria técnica, dentre outros.

Assim sendo, selecionou-se como foco de estudo mais restrito a problemática dos acordos de cooperação. Principalmente pelo fato de ter se tornado uma questão amplamente discutida no meio empresarial e de ter conseguido trazer vantagens competitivas para as empresas adeptas.

Para tanto, serão identificados neste estudo os acordos de cooperação existentes nas empresas-alvo do estudo, a estrutura e forma de funcionamento destes quando estabelecidos e, finalmente, os benefícios e limitações decorrentes da prática dos mesmos.

Desta forma, no intuito de operacionalizar o estudo, o próximo capítulo discute os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, a fim de, concretizar os objetivos propostos e demonstrar a desenvoltura das conclusões da pesquisa.

3 Aspectos Metodológicos

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa para ser realizada mais precisamente carece de aspectos metodológicos que possam nortear a elaboração e operacionalização do estudo. Assim, este capítulo tem como propósito expor como a mesma pôde ser realizada, principalmente ao que se refere à caracterização da pesquisa (tipo de classificação, abrangência quanto aos objetivos), a apresentação dos métodos e técnicas de pesquisa, o ambiente, os sujeitos, bem como as variáveis abordadas.

Nessa perspectiva, este capítulo busca de forma clara e coesa, pontuar como se deu o desenvolvimento do estudo, tendo por finalidade facilitar a apresentação e a análise dos resultados que serão tratados mais adiante.

3.1. Caracterização da pesquisa

Para que uma pesquisa seja realizada, algumas divisões devem ser levadas em consideração, como é o caso da: pesquisa exploratória, explicativa e descritiva. A primeira está relacionada ao aperfeiçoamento de uma ou de várias idéias. A segunda, como próprio nome sugere, explica os fatores que geram os fenômenos. A determinação desses fenômenos é feita pela terceira classificação.

Além do mais, apesar de ser distinta, qualquer uma delas será utilizada para facilitar tal pesquisa e ainda, poderão surgir aspectos inerentes a mais de uma classificação, como é o caso desta.

Assim sendo, esta pesquisa é caracterizada como **exploratória**, uma vez que promove uma “maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito” (Gil, 1991 p.

45). Como também, **descritiva** pelo fato de apresentar as características de uma determinada população.

Em se tratando dos meios utilizados para se chegar aos objetivos, a pesquisa é classificada como sendo um **estudo de multicaso**, uma vez que consiste num “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002).

Classifica-se de tal forma visto que o estudo foi realizado em três empresas do setor, buscando fazer um comparativo entre elas, como também investigar alguns fenômenos, em vista da exploração de um conhecimento.

3.1.1. Ambiente de pesquisa

A fim de atingir os objetivos propostos utilizou-se como ambiente de pesquisa o setor de confecções de Campina Grande – PB, o qual três empresas industriais fizeram parte do foco desse estudo. Assim, no intuito de contextualizar esse ambiente, foi feita uma breve descrição da origem e desenvolvimento do setor na esfera mundial, nacional, como também regional e local.

3.1.2. Sujeitos da Pesquisa

Para que uma pesquisa tenha consistência, alguns dados precisam ser fornecidos necessariamente. Assim, as pessoas que fornecem estes dados são conhecidas como sujeitos da pesquisa (VERGARA, 2000).

Nesse estudo, a pesquisa foi realizada junto aos representantes principais de cada empresa, as quais estão identificadas como Empresas A, B e C, por questões de sigilo. Assim

sendo, na Empresa A o sujeito foi a Diretora, na Empresa B a Administradora e na Empresa C a Modelista.

A amostra se deu intencionalmente, por **acessibilidade** - buscando-se entrevistar cada uma das empresas diante de suas disponibilidades, ao passo que já se verificava alguns aspectos inerentes a acordos de cooperação - mas também, por **tipicidade** – na medida em que a pesquisa buscou envolver três empresas do mesmo setor, contudo com características distintas.

Uma primeira empresa só está no mercado local a quatro anos e é uma filial de uma empresa líder no mercado nacional e mundial à vinte anos, que possui grande porte, numa segunda ocorre que esta é de pequeno porte, porém tem sua produção própria, na medida em que comercializa sua marca para vários mercados. Por fim, uma terceira é faccionista e trabalha apenas para o mercado local.

3.2. Técnicas de pesquisa

Para que uma pesquisa tenha consistência, é necessário que se haja um levantamento de dados de várias fontes, sem implicar os métodos e técnicas empregadas, uma vez que estes dados busquem trazer informações relevantes (MARCONI e LAKATOS, 1999).

Ainda seguindo o pensamento da autora, as técnicas utilizadas nesse estudo foram obtenção de **dados primários e secundários**. Na primeira, o pesquisador buscou a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, orientadas por um roteiro (ver anexo). Estas por sua vez foram realizadas em três dias junto a cada empresa, tendo a duração de três horas cada uma delas, agregando, ainda, a visita pelas fábricas a fim de tomar nota do processo produtivo e gerencial das mesmas. E, na segunda, o pesquisador propor-se a colocar-se em contato direto

com aquilo que se relaciona a caracterização do setor, sendo tomados como base para a coerência do estudo.

3.3. Delineamento do estudo

Como o objetivo da pesquisa é caracterizar os acordos de cooperação desenvolvidos por empresas do setor de confecções de Campina Grande- PB foram necessárias algumas etapas para a realização do mesmo: identificação de acordos de cooperação nas empresas alvo da pesquisa, coleta, tratamento e análise dos dados.

3.3.1. Coleta, Tratamento e Análise dos dados.

No intuito de obter as várias informações contidas neste trabalho, algumas fontes de dados foram relevantes nestes termos. Assim, como instrumento para coleta de dados teve-se que utilizar um roteiro de entrevista semi estruturado, juntamente com as empresas alvo do estudo, realizado na primeira quinzena de Junho de 2010. O mesmo foi elaborado com base na literatura estudada, podendo ser verificado em anexo.

Nesse sentido, o instrumento está estruturado da seguinte maneira: de um modo geral com perguntas objetivas e subjetivas, as quais se referem à caracterização das empresas foco do estudo, aos aspectos de fornecimento, produção, distribuição e, por fim, ao estabelecimento de acordos de cooperação (visando identificar os principais benefícios e dificuldades alcançados ao se estabelecer ou querer estabelecer parcerias).

No entanto, de outro lado, para descrever e contextualizar o setor de confecções foi utilizado dados secundários. E, assim, logo depois de coletar os dados relevantes à pesquisa,

os mesmos tiveram que ser organizados e direcionados à análise, a fim de que os objetivos propostos fossem atingidos.

Nesse sentido, a metodologia utilizada é puramente qualitativa, em vista dos aspectos envolvidos, já que se preocupa em interpretar e relacionar os dados. Assim sendo, nos capítulos seguintes estão dispostos os resultados e discussões da pesquisa.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados diagnosticados na pesquisa e a análise dos mesmos. Com intuito de incentivar os acordos de cooperação no setor de confecções, a pesquisa busca expor os principais benefícios encontrados pelas empresas que já aderiram a esta prática organizacional ou que ainda pretendem, como também dar-lhes um norte em vista das possíveis dificuldades que poderão surgir.

Para tanto, inicia-se com a caracterização da Indústria de Confecções em nível mundial, nacional, regional e também local. Em seguida são apresentadas as empresas individualmente, identificando aspectos de cooperação, para que assim, mais adiante seja verificado e comparado a estrutura e formação desses acordos, bem como os resultados que eles têm proporcionado.

4.1. Caracterização da Indústria de Confecções de Campina Grande - PB

Em vista da tradicionalidade que há em relação ao setor de confecções, advindo da Revolução Industrial, pode-se pensar que este setor pouco tem crescido ultimamente, mas o que ocorre, realmente, é um crescente desempenho ao longo das décadas (CAVALCANTE FILHO e MOUTINHO, 2004). A partir deste acontecido, o mesmo conseguiu desbravar e agilizar inúmeras atividades tanto para a própria indústria, como também para toda industrialização mundial.

Essa evolução vem ocorrendo, principalmente, em virtude do desbravamento do uso da tecnologia e da abertura à utilização de novos materiais, que surgem com as novas tendências de mercado. Portanto, algo que parecia restrito apenas ao preço, em mercados mais fechados, foi sendo menos considerados, para que assim houvesse abertura para termos de

diferenciação na produção e comercialização, como por exemplo: o estilo, o *design*, a moda, a marca, a qualidade. Isso acabou acarretando na indústria um maior poder concorrencial em mercados mundiais. Neste instante se percebe na Indústria de confecções uma maior organização na sua estrutura, na sua formação e na tecnologia utilizada.

Assim sendo, a Indústria tem sua cadeia produtiva e cada parte dessa cadeia desenvolve atividades específicas e econômicas. Por exemplo, na indústria de fiação a maior parte do trabalho é desenvolvida em função das máquinas, o que possibilita uma maior incorporação de inovação tecnológica. Ocorrendo o contrário na tecelagem, mediante o trabalho que é mais intenso e que necessita de muita mão de obra, assim é menos provável a inovação em processo. Já a indústria de confecções, propriamente dita, está inteiramente ligada ao consumidor final, o que possibilita a identificação das necessidades e tendências do mercado consumidor (CAVALCANTE FILHO e MOUTINHO, 2004).

Deste modo, alguns aspectos característicos dessa indústria devem ser frisados, principalmente pela contribuição que trouxeram nos últimos anos como: a própria redução no tempo de produção, no desperdício e o aumento da flexibilidade produtiva, a heterogeneidade, a canalização de produtos para mercados mais padronizados, a geração de emprego, o processo operacional divisível, a presença de cadeia de subcontratação.

Estas características são partes intrínsecas da indústria de confecções e necessárias para seu desenvolvimento. E, assim como se apresenta em nível mundial, estas características têm contribuído para o processo de desenvolvimento industrial do Brasil.

As empresas que formam o setor de confecções do Brasil agregam em suas características aspectos de heterogeneidade, o que possibilita nesse caso a formação de acordos de cooperação, com o intuito de obter os mais diferenciados apoios ou complementaridades. Estes acordos têm se voltado mais especificamente para as tendências

nacionais, o que as fazem buscar cooperação que gere benefícios, como: a redução das incertezas de mercado, melhoria na qualidade do produto, redução de custos, dentre outros.

Outra estratégia utilizada pelas empresas neste setor, tem sido a realização de um trabalho de realocação geográfica, o que possibilita a desconcentração da produção e maior número de empregos. Claro que isto tem se dado, principalmente, pela busca de incentivos fiscais e uma mão de obra mais barata.

Porém, isto não tem sido visto como má alternativa. E, ainda, pode-se afirmar que o maior beneficiado com tudo isto é o mercado Nordestino. Uma vez que, indústrias de grande porte realocam-se para esta região, muitas vezes desvalorizada, na busca de obter seus interesses, mas na mesma medida acabam proporcionando a geração de riqueza para o setor, bem como ganhos de competitividade (CAVALCANTE FILHO e MOUTINHO, 2004).

A indústria de confecções nordestina se faz presente em vários estados da região, porém com focos de concentração nos seguintes estados: Pernambuco, Paraíba, Bahia, Ceará e o Rio Grande do Norte (VIANA, 2005).

Na Paraíba, a diversidade de empresas do setor envolve micro, pequenas, médias e grandes empresas de confecções, destacando-se a existência de quatro aglomerações: Alcantil, Campina Grande, Guarabira e João Pessoa. Podendo, assim, dar destaque aos municípios de Campina Grande e João Pessoa, os quais têm estimulado evolutivamente o desenvolvimento do setor, proporcionando uma intensa integração na cadeia produtiva (CAVALCANTE FILHO e MOUTINHO, 2004).

Ultimamente, o Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções de Campina Grande e João Pessoa tem apresentado redução na sua participação no mercado. Por outro lado, há crescimento de empresas na cidade de Guarabira e em outras unidades do estado, o que proporciona um crescimento global para o estado. E, ainda, o fato de se ter várias unidades pelo estado permite atender diversos níveis.

De acordo com Cavalcante Filho e Moutinho (2004), no município de Campina Grande, o setor tem demonstrado sua relevância econômica pelos seguintes motivos:

- A indústria de confecções é possuidora de uma satisfatória dimensão paraibana;
- A existência de um amplo conjunto de agentes não empresariais atuantes no município;
- Co-existência espacial de outros APL's do estado e de estados vizinhos como Pernambuco, de maior dimensão econômica, com similaridades tecnológicas, econômicas, produtivas, comerciais e institucionais;
- Proximidade espacial com os APLs de confecções instalados em municípios pernambucanos;
- Estimular alianças às Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que vem desenvolvendo a estratégia competitiva mais ousada em termos tecnológicos, comerciais e institucionais.

E, ainda, segundo uma pesquisa realizada por esses autores, as empresas formais que se encontram cadastradas por órgãos que dão apoio ao APL totalizam, segundo a Fiep de 1997, 98 empresas e, segundo a Sindvest de 2002, 35 empresas.

Para Holanda e Silva (2007), essa redução do setor, de um ano para outros, é provavelmente decorrente de crises econômicas dessa época e também da saída do escritório do Sebrae de Campina Grande - PB para João Pessoa - PB, que conseqüentemente atinge o Centro comercial Luiza Motta, que caba se transformando em *shopping*, o qual agrega outros estabelecimentos não relacionados ao setor.

Embora, estas calamidades tenham ocorrido, o setor conseguiu desbravar novamente, chegando a atingir, segundo os dados da Federação Industrial de Empresas (FIEP) em 2006 um total de 91 empresas cadastradas. Assim sendo, é visível um crescimento modesto do setor, bem como sua especialização em diversas atividades, buscando aproveitar a mão de

obra, a qual possui habilidades e capacidades abundantes, como também o desenvolvimento de novos produtos, *designs*, marcas, estilos, etc.

4.2. Apresentação dos dados: Características das empresas alvo de pesquisa do setor confeccionista de Campina Grande – PB e identificação dos acordos existentes nestas

O Setor de Confeções em Campina Grande – PB, segundo os dados computados pela Federação Industrial de Empresas (FIEP) em 2006, é composto por 91 empresas cadastradas, das quais três indústrias foram foco deste estudo. Para tanto, elas estão descritas como empresas A, B e C, por questões de sigilo, mas também para facilitar o entendimento.

Deste modo, foi realizada, resumidamente, através das informações obtidas na entrevista junto às empresas, uma caracterização das mesmas, tratando da principal atividade realizada por elas, tempo de atuação no mercado, número total de funcionários e quantos destes na produção, identificando assim o seu porte.

Sabendo-se que este setor abrange em suas características aspectos de diversificação de produtos, ainda assim, com características distintas, é notável que entre as empresas pesquisadas essa predominância seja válida, porém para segmentos diferentes.

4.2.1 Caracterização da Empresa A

A micro empresa tem seu trabalho voltado para a produção e comercialização de roupas em malha (a qual se apresenta como sua principal matéria prima), direcionadas para as necessidades do público infantil. Esta empresa produz sua própria marca, embora mantenha relações de parcerias com outras, a fim de satisfazer suas necessidades.

Entretanto, sua atuação no mercado já se dá a vinte anos, o que permite a mesma maior popularidade e clientela fixa. Na sua classificação quanto ao porte, é identificada como uma micro empresa, mantendo em seu corpo funcional um total de quinze colaboradores, sendo dez deles pertencentes a produção, os quais possuem contrato formal.

Todavia, segundo esta, embora se tenha um pequeno número de funcionários, a empresa consegue atender eficientemente a demanda, como também, manter mais precisamente o controle na produção.

Quanto à relação com os principais fornecedores e os critérios utilizados para sua escolha, são vistos como bastante específicos. Ou seja, embora o setor disponibilize uma série de fornecedores de malha, a empresa busca relacionar-se com aqueles que mais lhe convém e, ainda, não lhes permitindo que detenham o poder de barganha, a fim de não impor suas exigências sem levar em consideração as necessidades da empresa. Portanto, os seus fornecedores principais detêm 50% da totalidade comprada, de modo que, se estes lhes faltarem com atrasos, qualidade, preço, etc., a mesma terá a quem recorrer.

Estes, por sua vez, estão localizados bem próximos (Campina Grande - PB, João Pessoa - PB, Caruaru - PE) da empresa, o que possibilita a agilidade na entrega dos produtos e a redução dos seus custos. E, ainda, por manter uma relação frequente com os mesmos, é preciso que se estabeleçam alguns critérios. Nesse caso, a empresa prioriza a qualidade do produto e logo em seguida o preço, deixando por 3º, 4º e 5º a flexibilidade para atender suas necessidades, a proximidade geográfica e a capacidade de produção, respectivamente.

Assim sendo, ela busca acordar com seus fornecedores, de maneira **informal**, uma programação quanto à entrega e pagamento da mercadoria. Embora seja essa uma condição puramente de negócio. Mas, vale ressaltar que, para esta, se houvesse uma maior diferenciação dos insumos, melhor seriam as condições de manter as parcerias, já que são tão necessárias.

Como já citado anteriormente, a empresa busca satisfazer o público infantil, mas também presta serviço a mídia empresarial. Para tanto, os principais tipos de produtos fabricados por esta empresa são, no geral, roupas masculinas e femininas, com ênfase na produção, de blusas, calças, camisas, *short*, túnicas, fardamento escolar, entre outras, porém tudo voltado para o público infantil.

No entanto, para tal produção, continua a empresa a usar maquinários bem inferiores aos dos padrões mundiais, com pouca renovação de materiais. Contando com a tecnologia manual e eletrônica, como também um maquinário mais reduzido como: a overlock, a galoneira e a máquina de corte. Mesmo assim, segundo a empresa nenhum pedido deixa de ser atendido, porém em conformidade com a sua capacidade, que se torna um pouco mais reduzida (6.000 unidades por mês), tanto pelo seu quadro de funcionários, quanto pela sua tecnologia. Porém, possui igualdade quanto à qualificação da mão de obra da produção em relação às empresas do setor, uma vez que seus colaboradores ao se instalarem nas empresas, geralmente já possuem alguma qualificação profissional ligada à área e, ainda, passam por treinamentos interno.

Ainda neste sentido, desta totalidade produzida, uma parte é planejada com base na previsão de vendas e outra parte pela encomenda dos clientes, ou seja, 80% são feitos com base na previsão de vendas, pois como afirma a empresa, esta produção se dá pelo fato da disposição que a empresa propõe aos seus clientes no ato da compra, ou seja, o cliente tem como visualizar as mais variadas mercadorias de que a empresa dispõe. Os outros 20% são realizados sob encomenda.

Dependendo do foco da empresa, estas mercadorias poderão ser distribuídas em várias localidades geográficas, a qual atende a todos os mercados, com predominância no nacional (50%) e regional (40%), sendo que os outros 10% estão divididos igualmente para os

mercados local e internacional, porém o segmento de atuação de seus produtos atende a Classe B e C.

Para tanto, a empresa busca dar as melhores condições possíveis para que estes produtos sejam entregues aos clientes nas mais perfeitas condições. Nesse caso, ela utiliza de 25% de representantes de vendas e de 75% de lojas multimarcas para a distribuição de suas mercadorias e, ainda, permite aos clientes definir cores e modelos das peças, porém não poderão interferir na sua produção.

O transporte utilizado, a fim de que os produtos acabados sejam conduzidos até o consumidor final, é feito normalmente pela empresa contratante e em, algumas vezes, por fretes da empresa contratada.

Entretanto, quanto aos acordos de cooperação em relação a seus compradores e distribuidores, esta mantém o **acordo de distribuição** e a **franquia**. No primeiro caso, a empresa busca auxílio numa outra empresa que detém poder de distribuição (EIRIZ, 2001). Assim, acaba por gerar a entrega de suas mercadorias num curto prazo e com perfeitas condições. Contudo, este se dá **informalmente**. No caso do segundo acordo, a empresa é tida como franqueada, uma vez que tem a concessão de explorar uma determinada marca. Esta se dá **formalmente** através de contrato firmado em comum acordo entre as empresas envolvidas.

De um modo geral, estes acordos buscaram lhes proporcionar **informações relevantes sobre tendências de mercado, redução de custos, melhores condições de compra junto aos fornecedores**, como também a **redução quanto aos riscos do mercado** e o **desenvolvimento do processo de inovação**. Ainda assim, com todos estes benefícios, a empresa anseia por outros no intuito de ampliar o segmento de mercado atendido, como também promover a marca da mesma.

Além disso, a dois anos atrás, outro acordo de distribuição foi realizado num período de três anos, sendo que estabelecido **informalmente**, porém não vingou em vista da

desorganização do setor, como afirma uma das gestoras e, ainda, em decorrência da **competição acirrada** e da **falta de capacitação e conhecimento por parte dos gestores**, **quanto à visão administrativa e do próprio mercado**. Vê-se então, que as dificuldades não foram empecilhos para seu estabelecimento, mas sim para sua subsistência.

Contudo, é visível o anseio da mesma por estabelecer e manter estes acordos, em vista das suas necessidades, que por si só não conseguirá supri-las. A experiência vivida por esta foi essencial para saber a importância da prática de tal atividade. Ainda, para ela, o que se torna imprescindível para o estabelecimento de acordos é, primeiro, traçar objetivos claros e, segundo, ser totalmente transparente com seu parceiro.

4.2.2 Caracterização da Empresa B

A micro empresa tem seu trabalho voltado para a confecção de roupas em malha (a qual se apresenta como principal matéria prima), direcionado para as necessidades do público masculino. Esta empresa terceiriza diversas marcas para outras empresas.

Todavia, sua atuação no mercado se dá a quatorze anos, sendo reconhecida pela qualidade e prontidão de seus serviços. E, ainda é classificada como uma micro empresa, mantendo em seu corpo funcional um total de dois administradores e treze colaboradores, estes últimos compõem a produção e todos possuem contrato formal.

Quanto à relação com os principais fornecedores e os critérios utilizados para sua escolha, são feitas algumas particularidades. Ou seja, o fato da empresa ser terceirizada, exige da mesma um estabelecimento de uma média de quantidade mensal para produção, em outros termos, todo mês seus fornecedores encaminham para a empresa uma quantia exata de mercadorias, pois depende destes pedidos para se custear e obter lucros.

Todos os seus fornecedores se encontram em sua totalidade localizados geograficamente em Campina Grande - PB, o que possibilita algumas vantagens e outras desvantagens, segundo a empresa, pois enquanto agiliza a entrega dos produtos e reduz os custos de distribuição, acaba correndo o risco de ficar inteiramente dependente destes.

Portanto, para que estas relações proporcionem benefícios é preciso, antes de tudo, que se estabeleçam alguns critérios. Nesse sentido, a empresa prioriza, respectivamente em ordem de importância, a capacidade de produção, o preço, a qualidade do produto e a flexibilidade para atender suas necessidades.

Assim sendo, ela busca firmar simples acordos comerciais com seus fornecedores, no intuito que todos saiam ganhando. Estes acordos já são realizados a mais de dez anos e perduram até hoje, mas todos **informalmente**, realizados através da internet, de telefones e de outros contatos pessoais, sendo que, para as empresas eles são de fundamental importância para seu funcionamento. Portanto, não há pretensão de encerrá-los, em virtude dos benefícios que emergem. Contudo, vale ressaltar que estes acordos existem em decorrência da necessidade de manutenção de ambas as empresas, por isso que são simplesmente de negócio.

Logo, os seus fornecedores principais detêm 50% da totalidade comprada, de modo que, não detêm poder de barganha. Destarte, o que facilitaria mais ainda sua permanência nessas alianças seria a melhoria no preço, já que esta depende dos pedidos para fabricar e assim, muitos fornecedores se impõem sob elas, com pensamentos oportunistas.

Como identificado anteriormente, a empresa busca satisfazer o público masculino de todas as idades. Para tanto, os principais tipos de produtos fabricados são camisas (pólo, regata, esportiva, etc.), as quais serão destinadas para as empresas contratantes, que de lá passarão para o seu público alvo.

Contudo, ainda utiliza maquinários simplistas (máquina de costura, overlock e galoneira) e bem limitados, com pouca inovação em seus processos. Sua tecnologia é

basicamente manual e eletrônica. Porém, para a empresa isto não tem sido uma dificuldade, em vista dos pedidos que ela consegue atender com ótima qualidade, logo porque seu quadro de funcionários atinge o patamar de qualificação das empresas do setor. Assim sendo, sua capacidade produtiva consegue atingir 8.000 unidades por mês.

Um pouco mais específica, uma vez que terceiriza para várias empresas, toda sua produção é feita sob encomenda. De certa forma nada se perde, porém passa continuamente por oscilações na demanda. Assim sendo, a totalidade de sua produção se destina para o mercado local. Uma vez que as empresas que a contrata conhecem seu trabalho e a qualidade de seus produtos e serviços.

De acordo com a empresa, nenhum pedido teve que voltar por defeito ou por alguma espécie de erro qualquer e, ainda, o fato de produzir para outras empresas, nelas é que se dará o destino da segmentação. Contudo, como ela atende a muitas empresas, então estes produtos se distribui para todas as segmentações de mercado.

Para tanto, a empresa busca as melhores condições possíveis para que a mercadoria chegue a seus clientes sem nenhum problema. Deste modo, o canal utilizado para distribuir seus produtos é tão somente por representantes de venda. O qual oferece seu serviço e dar direito as empresas contratantes definir cores e modelos das peças, bem como a matéria prima, o tamanho do lote e as condições de entrega. Porém, não estará sob seu domínio a intervenção na produção das roupas.

Neste sentido, o transporte utilizado, com o intuito de que os produtos acabados sejam conduzidos até o consumidor final, é sempre realizado pelas empresas contratantes, que recolhem diretamente a mercadoria na empresa contratada.

Ainda nesta empresa, há a constatação de alguns tipos de acordos de cooperação. Um deles seria a **subcontratação** e, outro, o **acordo de produção conjunta**. No primeiro, a empresa é subcontratada a fim de dividir parte do processo produtivo de algumas empresas.

No segundo tipo, a empresa se alia a outras para produzir em conjunto os mesmos produtos, que na verdade, não conseguiriam dar de conta individualmente (EIRIZ, 2001). Contudo, todos estes acordos são realizados **informalmente**.

Portanto, o trabalho conjunto com outras empresas possibilitou a **manutenção das suas operações**, obviamente pela necessidade que a empresa tem em decorrência do tipo de organização que é (Facção), mas também, conseguiu **reduzir os impactos e incertezas do ambiente em que atua**. Porém, os **custos elevados** é um verdadeiro obstáculo, pois nas condições em que opera no mercado, seu **poder de barganha cai** bastante em relação a seus parceiros, embora desenvolva um trabalho de excelente qualidade.

Assim sendo, do ponto de vista da empresa, o estabelecimento de preços acessíveis por parte das organizações contratantes, seria ideal para o melhoramento de seus serviços, como também para a própria manutenção desses acordos.

4.2.3 Caracterização da Empresa C

Ao que diz respeito a esta empresa, sua produção está baseada na confecção de peças de vestuário, com exceção de roupas íntimas e confeccionadas sob medida, destinado as necessidades de todo o público. Trata-se, na realidade, de organização filial de uma matriz consolidada a mais de vinte anos no mercado nacional e internacional e que possui grande porte. Contudo, se encontra no mercado local a apenas quatro anos, porém tem conseguido boa parcela do mercado com o nível de qualidade de seus produtos que vem oferecendo, bem como um curto prazo de entrega e a sua diversificação. E a sua tendência é avançar a cada dia para outros mercados.

Na sua classificação quanto ao porte, é identificada como uma pequena empresa, mantendo em seu corpo funcional um total de oitenta colaboradores, sendo que sessenta e cinco destes são da produção e todos possuem contrato formal.

A sua principal matéria prima utilizada é a malha, a qual é provida de fornecedores de outros estados, como Pernambuco e São Paulo. Porém, segundo a empresa, até então nenhum problema foi identificado. Logo porque os principais fornecedores só detêm 50% da totalidade comprada e, também porque este relacionamento já é duradouro e sua marca altamente reconhecida no mercado nacional e internacional, que acaba atraindo a procura dos fornecedores por manter alguma espécie de acordo com elas.

Assim sendo, torna-se óbvio os critérios adotados pela empresa para a escolha de seus fornecedores. Primeiro se dá pela flexibilidade em atender suas necessidades, segundo a qualidade do produto, terceiro o preço, quarto a capacidade de produção e, por fim, a proximidade geográfica.

Deste modo, foi identificado que sua produção se baseia na venda do produto para que logo em seguida seja fabricado ou montado. Isto significa que o estoque de matéria prima é mínimo e suficiente para poucas horas ou dias de produção. E para que tudo isto seja possível, os fornecedores devem ser treinados, capacitados e conectados, a fim de que possam fazer entregas de pequenos lotes na frequência desejada e naturalmente acordos são formados entre eles.

Portanto, como constatado anteriormente, a empresa procura atingir toda segmentação de mercado, ou seja, atinge pessoas de todos os sexos e de todas as idades, através da confecção de roupas de vestuário. Como exemplos dessa produção estão às roupas de malha (blusas, *shorts*, camisas pólo, regata, calças, bermudas, etc.), sendo todas estas com caráter esportivo.

Vale destacar a tecnologia predominante nessa estrutura, que é automatizada e que possui uma diversificação no maquinário, como: máquina de corte, máquina de costura, plotter e máquina de bordado. Mecanismos estes que possibilitam uma maior agilidade e eficiência na produção, a qual conta com uma capacidade produtiva de 38.000 unidades por mês, distribuída para todo o mercado nacional, mas também pelo fato de conseguir produzir mais e diversificar sua produção, tornando-se pioneira em algumas mercadorias. Além do mais, agrega em suas características ótima qualidade nos produtos e, conseqüentemente elevados preços, que acabam dando condições apenas a classe A ao consumo.

Ainda neste sentido, desta totalidade produzida, uma parte é planejada com base na previsão de vendas e outra parte pela encomenda dos clientes, assim sendo, sua produção só é realizada após o pedido do cliente, então ela só dispõe de 30,00% na previsão de vendas. O que é muito bom para a empresa, já que 70,00% são destinados a uma demanda fixa. Portanto, a empresa busca fabricar seus produtos para todo o mercado nacional. Agregando em si marcas altamente conhecidas e de boa qualidade.

Quanto à distribuição de seus produtos eles são feitos por representantes de venda que lhes proporcionam a oportunidade de definir cores e modelos das peças, como também, a matéria prima, o tamanho do lote e as condições de entrega. Porém, os produtos acabados são transportados por frotas de terceiros, pago, em algumas vezes, pela empresa contratada e, em outros casos, pela a empresa contratante. Contudo, não se verifica nenhum tipo de manutenção de acordos de cooperação da empresa para com seus compradores/distribuidores, e se tivesse que haver, segundo a empresa, seria para criar canais exclusivos para os produtos de sua marca.

Ainda assim, há a constatação de alguns tipos de acordos de cooperação. O primeiro deles seria a **franquia** (neste caso, franqueada de marcas internacionais), a qual outras empresas tem permitido o direito de explorar algumas marcas e produtos. Outro tipo seria a

subcontratação, pois a empresa costuma subcontratar outras, a fim de dividir parte do seu processo produtivo. E, finalmente, o **acordo de produção conjunta**, que é notado quando a empresa se alia com outras, a fim de produzir algo pelo qual não tem condições de solucionar de forma individual EIRIZ (2001).

Portanto, como sua produção é mais bem organizada e consolidada, estes acordos, frequentemente são realizados **formalmente**, por meio de contratos estabelecidos pelos envolvidos no processo, como é o caso da franquia e de algumas subcontratações. Porém, isto não é via de regra, haja vista que em algumas vezes, ocorrem acordos **informais**, como é o caso de algumas subcontratações e o acordo de produção conjunta.

Logo, para a empresa estas cooperações são muito necessárias e não há pretensão de encerrá-las, mesmo que sejam nas mesmas condições que vem sendo feitas, em vista de alguns benefícios que vem sendo proporcionados, como é o caso da **redução de seus custos**, tanto internos quanto externos, assim como a **ampliação da participação no mercado** e a **melhoria da qualidade dos produtos**. E, ainda, o fato de ter sua produção voltada inteiramente para o mercado nacional, deseja ainda com o estabelecimento destes ampliar sua oferta.

Contudo, algumas dificuldades têm surgido mediante suas parcerias quanto ao estabelecimento do valor da participação. Como toda organização, ela sempre quer sair com a maior parte e acaba por encontrar obstáculos com os **patrocinadores**, que também buscam suas vantagens. Portanto, algo que para ela seria essencial para o estabelecimento desses acordos seria a proporcionalidade de vantagens competitivas e lucrativas.

Portanto, a seguir será apresentado um quadro resumo das principais características identificadas nas empresas estudadas, bem como, mais adiante a análise dos resultados, na busca de se tentar encontrar semelhanças e diferenças entre as empresas, notadamente, entre os acordos de cooperação (tanto os existentes como a própria ausência deles).

EMPRESA	A	B	C
Principal Atividade	Produção e comercialização de roupas infantis	Confecção de roupas masculinas	Confecção de peças de vestuário
Principal Matéria Prima Utilizada	Malha	Malha	Malha
Principais Produtos	Roupas masculinas e femininas	Roupas masculinas (camisas)	Roupas esportivas
Tempo no Mercado	20 anos	14 anos	4 anos
Mercado Geográfico	Local Regional Nacional Internacional	Local	Nacional
Localidade dos Fornecedores	Regional	Local	Nacional
Tipo de tecnologia	Manual e eletrônica	Manual e eletrônica	Automatizada
Capacidade Produtiva	6.000 uni/mês	8.000 uni/mês	38.000 uni/mês
Planejamento da Produção	80% Previsão de vendas 20% Sob encomenda	100% Sob encomenda	30,00% Previsão de vendas 70,00% Sob encomenda
Distribuição dos produtos	25% por representantes de vendas 75% de lojas multimarcas	100% por representantes de vendas	100% por representantes de vendas

Quadro 03: Aspectos principais identificados nas empresas estudadas
Fonte: Elaboração Própria (2010)

Ao observar o Quadro 03, algumas semelhanças e distinções são notadamente verificadas. Neste sentido, vê-se na Empresa A, a distribuição de seus produtos em diversas localidades geográficas, estando mais precisamente ligada a regional e a nacional. Porém, na Empresa B, seu mercado geográfico é todo local. Já em relação a Empresa C, seus produtos visam atender o mercado nacional.

Provavelmente isto decorra da segmentação de mercado que estas pretendam alcançar e da visão de oportunidades que surgem em determinadas épocas. Contudo, a sua idade coopera bastante para a visão de mercado, uma vez que a primeira, com seus 20 anos, conseguiu atingir boa parcela do mesmo, como também uma clientela fixa.

A segunda, aos seus 14 anos não conseguiu desbravar novos mercados, porém seu trabalho é bastante conhecido pela qualidade e prontidão nos prazos de entrega do produto final. Por fim, a terceira que embora se encontre no mercado local a apenas quatro anos, tem conseguido boa parcela do mercado com o nível de qualidade de seus produtos que vem oferecendo, bem como um curto prazo de entrega e a sua diversificação.

Em suma, verificam-se empresas distintas em alguns aspectos, com segmentações e focos bem divididos. Contudo, são notáveis algumas similaridades quanto à matéria prima utilizada, os produtos comercializados, entre outros.

4.3. Estrutura e forma de funcionamento dos acordos estabelecidos nas empresas-alvo da pesquisa

Estando o mercado repleto de instituições das mais variadas possíveis, começa a surgir naturalmente formas diversas de coordenação, o que possibilita maiores relações entre elas e a geração de vantagens competitivas, já que exigem ações estratégicas que darão uma maior segurança as mesmas. Diante dessas formas diversas, nota-se o desbravamento de uma atividade que vem ganhando espaço no mercado. São os chamados acordos de cooperação, os quais governam as relações de forma mais horizontal.

Neste sentido, é visível a presença de acordos de cooperação nas empresas-alvo do estudo, como os acordos de distribuição, a franquia, o acordo de produção conjunta, a subcontratação, sendo estabelecidos em sua grande maioria informalmente, por meio de contatos pessoais, telefones, internet e outros. Porém quando se dá formalmente, no caso das Empresas A e C, são realizados contratos, nos quais os envolvidos ao estabelecê-los entram em comum acordo.

Estas alianças sempre existiram nas empresas e costumam ocorrer com frequência. Para ambas as empresas não existem pretensão de encerrá-las, já que por sua vez vêm contribuindo com inúmeros benefícios ao longo dos anos, porém identifica-se a necessidade de estabelecer novos acordos que sejam duradouros e que agreguem a elas alguma vantagem competitiva. A seguir, resumidamente no Quadro 04, serão apresentados os tipos de acordos identificados, como estes se estabeleceram e com que pretensão de continuidade.

EMPRESA	A	B	C
Tipo de acordo existente	Franquia Acordo de distribuição	Subcontratação Acordo de produção conjunta	Franquia Subcontratação Acordo de produção conjunta
Forma do acordo	Formal Informal	Informal Informal	Formal Formal/Informal Informal
Frequência com que ocorrem	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente
Visão de continuidade	Sim	Sim	Sim
Estabelecimento de novos acordos	Sim	Sim	Sim

Quadro 04: Identificação dos acordos nas empresas estudadas
Fonte: Elaboração Própria (2010)

Assim sendo, como observados no Quadro 04, diversos acordos foram surgindo diante das realidades vividas pelas as mesmas. Alguns informalmente e outros formalmente. Porém, com um único anseio: obter benefícios. No caso da Empresa A, ela experimentou a dissolução de um acordo de distribuição, mas de outros não, contudo constatou-se a contribuição que estes geraram na organização.

Já em relação às outras, desde que firmaram estas parcerias elas nunca foram cessadas e com frequência têm se dado, mas em compensação não se vê uma bloqueio das mesmas em

realizar novos acordos, pois a medida que vão surgindo as necessidades e que se encontre quem disponibilize o apoio estas relações vão surgindo evolutivamente.

Todavia, é visível a necessidade que as mesmas têm de unir seus esforços para alcançar seus interesses, mas é necessário que se esteja atento as inúmeras dificuldades que poderão emergir no dia a dia, tanto para o estabelecimento desses acordos, como também, para a sua própria manutenção.

Portanto, caberá as organizações envolvidas tomar nota de aspectos relevantes para se firmar tais alianças, pois uma vez cientes poderão trabalhar com dignidade e respeito entre si, ou seja, na medida em que busca seus interesses, estará à empresa trabalhando conjuntamente para sua obtenção. Neste sentido, todos sairão ganhando.

Dentre todos os dados citados, é perceptível como cada uma, de acordo com seus propósitos, sentem o impacto dos acordos de forma bem particular, mesmo que embora haja similaridades quanto sua viabilidade e perspectiva de novos acordos.

4.4. Benefícios advindos dos acordos de cooperação identificados nas empresas estudadas

A evolução crescente e as exigências próprias do setor em termos globais impuseram às empresas uma corrida mais acirrada e competitiva frente ao mercado. Porém, as menores empresas estavam sendo enterradas pelas maiores, mas conseguiram reverter este quadro quando se decidiram por unir seus recursos na busca pela obtenção de seus objetivos e como consequência agregar uma série de benefícios a seu favor, tendo o setor como forte colaborador.

Os resultados encontrados demonstram que as empresas, foco da pesquisa, além de firmarem o estabelecimento e a manutenção de alguns acordos e de identificar a importância

da prática de tal atividade, em vista das suas necessidades, também anseiam por novas alianças.

No entanto, de um modo geral, após o estabelecimento desses acordos foi possível identificar uma série de benefícios por meio daqueles que são adeptos, como o caso de redução dos riscos e incertezas do mercado, a atualização dos processos organizacionais em vista das tendências de mercado e da inovação tecnológica, a própria sustentabilidade no mercado, a redução de custos internos e externos, a ampliação da participação no mercado, bem como a melhoria da qualidade dos produtos e a ampliação da oferta.

Todos estes benefícios foram percebidos pelas empresas estudadas do setor. Entretanto outros benefícios poderão ser obtidos em decorrência das condições que a indústria ofereça a seus componentes: a redução da ociosidade da capacidade produtiva, como também das oscilações própria da demanda, a capacitação às empresas em relação às novas tendências, a redução da rivalidade no setor, entre outros.

Contudo, algumas barreiras são impostas para com o estabelecimento e desenvolvimento desta prática, como por exemplo, a falta de esclarecimento, de objetividade e de transparência, e assim, muitas empresas ao fazerem uma junção acabam caindo no engano de que só deverá considerar seus próprios interesses e que as demais se virem como possam.

Outra dificuldade percebida é a falta de conhecimento e percepção de mercado, inúmeras vezes passa despercebido oportunidades imprescindíveis para as mesmas, porém nem sempre estão atentas.

Além desses obstáculos identifica-se a própria incapacidade administrativa e gerencial, principalmente das micro e pequenas empresas, como também a disputa acirrada pelo maior número de vantagens competitivas e lucrativas, já que algumas empresas só se preocupam

com si mesmas, nos seus objetivos, metas e não se importa com as outras e, nesse sentido, acaba se aproveitando da fragilidade das outras para impor seus limites.

No Quadro 05, pode-se verificar resumidamente os principais benefícios decorrentes desses acordos constatados nas empresas estudadas, como também alguns obstáculos que foram empecilhos para seu estabelecimento e manutenção.

EMPRESA	A	B	C
BENEFÍCIOS	- Informações relevantes sobre tendências de mercado;	- Manutenção das suas operações;	- Redução de seus custos;
	- Redução de custos;	- Redução dos impactos e incertezas do ambiente em que atua.	- Ampliação da participação no mercado;
	- Melhorias das condições de compra junto aos fornecedores;		- Melhoria da qualidade dos produtos.
	- Redução quanto aos riscos do mercado;		
	- Desenvolvimento do processo de inovação.		
LIMITAÇÕES	- Competição acirrada;	- Custos elevados;	
	- Falta de capacitação e conhecimento por parte dos gestores.	- Baixo poder de barganha.	- Competição acirrada.

Quadro 05: Principais benefícios decorrentes dos acordos de cooperação nas empresas estudadas e alguns obstáculos que foram empecilhos para seu estabelecimento e manutenção.

Fonte: Elaboração Própria (2010)

5 Considerações Finais e Conclusões

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de confecções da cidade de Campina Grande - PB, diante de todos os dados anteriormente constatados, insere-se como um APL que tem tomado um formato lento, mas relevante para a evolução da economia. Visto que, há uma massa de mão de obra bastante habilidosa e capacitada para o serviço, como também um amplo espaço para a comercialização da diversidade de produtos que este mercado esbanja.

Embora não tenha conseguido, até então, acompanhar os padrões tecnológicos e inovativos do mercado nacional sofisticado e internacional, mesmo assim é constatado o esforço na especialização de vários formatos, quanto aos tipos de produtos, *designs*, moda, marcas e estilos, que a cada dia evolui e traz benefícios para todo o setor.

Por essa temática, pode-se afirmar que nas empresas pesquisadas do setor de confecção foi possível identificar alguns tipos de acordos de cooperação, como no caso da franquia, da subcontratação, dos acordos de distribuição e dos acordos de produção conjunta. Assim como, foi possível verificar como eles são estabelecidos e a forma como estão estruturados, em sua grande maioria informalmente, porém verificam-se alguns contratos estabelecidos. Costumam ocorrer frequentemente e sem pretensão de dissolução, e ainda, com anseio de agregação de novos e possíveis acordos.

Em outros termos, os resultados encontrados demonstram que as empresas-alvo da pesquisa, além de consolidarem o estabelecimento e a manutenção de acordos de cooperação e de identificar a importância da prática de tal atividade, em vista das suas necessidades, também anseiam por novas parcerias que lhes agregue algum valor.

Esses acordos foram emergindo em decorrência da naturalidade de ações conjuntas, principalmente entre as micro e pequenas empresas, as quais puderam proporcionar uma

maior coordenação das atividades das empresas, bem como, respostas a inúmeros impactos causados pelo ambiente concorrencial.

Assim sendo, o estabelecimento e a manutenção de acordos de cooperação, vem crescendo consideravelmente, na medida em que algumas organizações decidem-se por aliarem-se na busca de objetivos em comum. Trabalhando, conjuntamente, para que estes sejam, enfim alcançados.

Outra coisa que foi percebido na formação de acordos de cooperação é a origem de uma série de benefícios. Na medida em que as empresas por si só não teriam condições suficientes nem todos os recursos necessários para dar um grande salto à indústria em termos de competitividade e crescimento.

Mas, assim como benefícios, algumas barreiras são impostas para com o desenvolvimento desta prática. Porém, cabe as empresas buscar mecanismos que as ajudem superá-las, bem como estabelecer objetivos claros e serem fidedignas umas para com as outras, a fim de que não haja mais adiante conflitos e muito menos a extinção dessa forma prática de por em comum alcance seus projetos e anseios.

Nesse sentido o estudo optou pela problemática referente à natureza e os benefícios dos acordos de cooperação realizados por empresas do setor de confecções de Campina Grande - PB, pois além deles trazerem inúmeros benefícios para as empresas envolvidas, vem contribuindo para o crescimento econômico de todo o ambiente.

E, em suma, verificou-se que as empresas que mantêm acordos de cooperação adquiriram muitos benefícios desde a adesão a esta prática, no entanto não se demonstram ainda muito satisfeitas. Aguardam incessantemente melhorias no setor. E, ainda, apesar das dificuldades, cabe destacar o alcance da competitividade no mercado através do esforço conjunto das empresas, principalmente as menores, em vista da superação dos grandes impactos da concorrência.

Desta maneira, conclui-se que apesar de apresentar uma série de dificuldades quanto à formação e manutenção de acordos de cooperação, as empresas têm condições suficientes para vencer estas barreiras e ampliar o número de benefícios a seu favor, os quais proporcionarão as organizações se firmarem no mercado e tornarem-se conhecidas.

Identificou-se como limitação desse estudo a realização da pesquisa apenas com três empresas, uma vez que algumas não tiveram condições de atender a esta proposta em virtude da proximidade das festividades próprias da cidade, nas quais a demanda é muito exigente. Assim sendo, recomenda-se que sejam feitos novos estudos em nível setorial e, ainda que se façam reaplicações em outros segmentos.

Nesse sentido, percebe-se que o estudo trouxe a abertura para novas pesquisas, as quais poderão conseguir abranger outros aspectos influenciadores da conquista de maior competitividade organizacional.

Referências Bibliográficas

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BETIM, L. M. RESENDE, L. M. LEITE, M. L. G. **Cooperação interempresarial influenciando na aprendizagem interativa**: uma análise exploratória no setor madeireiro de Telêmaco Borba/PR. In Anais: XXVI ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, 2006.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTE FILHO, P. F. M. B.; MOUTINHO, L. M. G. **Arranjo Produtivo de Micro e Pequenas Empresas de Confecções em Campina Grande**. Relatório de Atividades da Expansão da RedeSist. UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

CRÚZIO, H. O. **Cooperativas em Rede e Autogestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

EIRIZ, V. **Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas**. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, Volume 5, Número 2, Maio/Ago. 2001.

FARIAS, A. S. D. DE; AMORIM, F. C. V; RAMOS, F. S. **Cooperação Empresarial**: Estudo de Caso em uma Rede de Empresas Organizadas na Forma de Cooperativa. In Anais: ANPEC – Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia, 2006.

FREITAS, Lúcia Santana de. **Los Factores Determinantes en la Evolución de los acuerdos de cooperación**. El caso de Brasilamarras (1978-2000). Tese (Doutorado) – Programa Nuevas Tendencias em Dirección de Empresas. Universidade de Valladolid, Espanha, 2001.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HOLANDA, L. M. C. DE; SILVA, R. J. A. **Estratégia e Criação do Conhecimento**: Um estudo exploratório no setor de confecções em Campina Grande – PB. Desenvolvimento em Questão. Rio Grande do Sul: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Volume 5, Número 10, Jul/Dez. 2007.

KLOTZLE, M. C. **Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, Volume 6, Número 1, Jan./Abr. 2002.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M.L. **Pequena Empresa**: Cooperação e Desenvolvimento Local. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

LIMA FILHO, D. O.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L.; MORAES, F.; MORAES, R.; **Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhança: Percepções dos Associados.** Revista Gestão & Produção. Volume13, Número 2, Mai./Ago. 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O Processo de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

NALEBUFF, B. J; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição:** 1. Um conceito revolucionário que combina competição com cooperação. 2. A Estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas:** um estudo no centro-oeste mineiro. RAE – Revista de Administração Eletrônica. Volume 47, Número 4, Out/Dez. 2007.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VERSCHOORE, J. R. **Programa Redes de Cooperação**: uma análise da política pública gaúcha de formação de redes. In Anais: XIV Congresso Brasileiro de Sociologia. PPGCS / UNISINOS. Rio de Janeiro, 2009.

VIANA, P. V. L. **Cooperativas agroindustriais na Bahia**: Estudo de caso da Cooperfeira. Revista Gestão & Planejamento, Volume1, Número 3, 2001.

Apêndice

Universidade Federal de Campina Grande
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Pesquisa de Campo

O presente questionário constitui-se parte de uma pesquisa para fins acadêmicos que tem como objetivo conhecer os principais tipos de acordos de cooperação desenvolvidos por empresas de confecções de Campina Grande - PB.

A – Dados Gerais da Empresa

A.1 Razão Social: _____

A.2 Nome Fantasia: _____

A.3 Endereço: _____

A.4 CNPJ: _____

A.5 Principal atividade: _____

A.6 Nº Total de Funcionários: _____ A.7 na produção: _____

A.8 Função do Respondente: _____

A.11 e-mail: _____

A.12 Há quanto tempo a empresa atua no mercado? _____

B - Aspectos do Fornecimento

B.1 Principal matéria-prima utilizada: _____

B.2 Preencha o quadro abaixo em relação aos principais fornecedores da empresa

Item	Fornecedor	localização	% comprado
matéria-prima			
Insumos (embalagens etc.)			

B.3 Em ordem de importância, indique os critérios utilizados pela empresa para a escolha de seus principais fornecedores:

() preço

() capacidade de produção

() qualidade do produto

() proximidade geográfica

() flexibilidade para atender necessidades da empresa

B.4 A empresa mantém alguma tipo de acordo de cooperação com seus fornecedores? De que tipo?

(Se a resposta for negativa, vá para a questão B.8)

B.5 Em relação a esses acordos de cooperação, há quanto tempo eles são realizados? Como eles são realizados (formal ou informalmente)? Qual a frequência em que ocorrem?

B.6 Em relação à contribuição desses acordos de cooperação para a competitividade da empresa, eles são considerados:

() muito necessários () necessários () indiferentes () pouco necessários () desnecessários

B.7 A empresa pretende continuar com essas parcerias no fornecimento? Nas mesmas condições?

B.8 Considerando a possibilidade da empresa iniciar um acordo de cooperação com seus fornecedores, esses acordos seriam possíveis para:

- () flexibilizar lote de compra
 () flexibilizar prazos e condições de entrega
 () flexibilizar características físicas/ customização dos materiais fornecidos para a empresa
 () conseguir preços menores
 () outras _____

C – Aspectos da Produção

C.1 Principais linhas de produtos/serviços da empresa:

1. _____
2. _____
3. _____

C.2 Capacidade da produção (unidades/período): _____

C.3 Tecnologia predominante:

() manual () eletromecânica () automatizada

C.4 Principal maquinário utilizado:

C.5 A empresa planeja sua produção com base em :

Previsão de vendas % _____

Encomenda de clientes % _____

C.6 Considerando a média dos concorrentes (outras empresas de confecções da cidade) a empresa se considera superior, igual ou inferior em relação aos aspectos abaixo?

Idade do maquinário _____

Qualificação da mão-de-obra da produção _____

Qualidade de produtos _____

Capacidade de produção _____

Preço dos produtos _____

C.7 A empresa mantém alguma tipo de acordo de cooperação com seus concorrentes? De que tipo?

(Se a resposta for negativa, vá para a questão C.11)

C.8 Em relação a esses acordos de cooperação, há quanto tempo eles são realizados? Como eles são realizados (formal ou informalmente)? Qual a frequência em que ocorrem?

C.9 Em relação à contribuição desses acordos de cooperação para a competitividade da empresa, eles são considerados:

() muito necessários () necessários () indiferentes () pouco necessários () desnecessários

C.10 A empresa pretende continuar com essas parcerias na produção? Nas mesmas condições?

C.11 Considerando a possibilidade da empresa iniciar um acordo de cooperação com seus concorrentes, esses acordos seriam possíveis para:

() atender um pedido de um grande comprador (subcontratação)

() conseguir melhores condições de compra junto aos fornecedores de matérias-primas

() desenvolver novos produtos e/ou processos produtivos

() ampliar mercado geográfico atendido

() outros _____

D - Aspectos da Distribuição

D.1 Quais dos mercados geográficos abaixo a empresa atua

() Mercado local % _____

() mercado regional % _____

() mercado nacional % _____

() mercado internacional % _____

D.2 Que segmento de mercado são atendidos pelos produtos da empresa?

() Classe A () Classe B () Classe C () Classe D () Classe E

D. 3 A empresa distribui seus produtos por quais dos canais abaixo?

() loja própria % _____

() rede de varejo % _____

() representantes de vendas % _____

() vendedores autônomos % _____

() outros % _____

D.4 Em relação à padronização dos produtos da empresa, os clientes podem:

() definir cores e modelos das peças

() definir matéria-prima das peças

() definir tamanho do lote

() definir condições de entrega

() não interferem na produção das peças

() outra _____

D.5 Em relação ao transporte dos produtos acabados:

() a empresa usa sua frota própria para realizar as entregas para os clientes

() a empresa usa frota de terceiros e paga o frete

() a empresa usa frota de terceiros e o cliente paga o frete

() o cliente pega a encomenda na empresa

() outra _____

D.6 A empresa mantém alguma tipo de acordo de cooperação com seus compradores/distribuidores? De que tipo?

(Se a resposta for negativa, vá para a questão D.10)

D.7 Em relação a esses acordos de cooperação, há quanto tempo eles são realizados? Como eles são realizados (formal ou informalmente)? Qual a frequência em que ocorrem?

D.8 Em relação à contribuição desses acordos de cooperação para a competitividade da empresa, eles são considerados:

() muito necessários () necessários () indiferentes () pouco necessários () desnecessários

D.9 A empresa pretende continuar com essas parcerias na distribuição? Nas mesmas condições?

D.10 Considerando a possibilidade da empresa iniciar um acordo de cooperação com seus compradores/ distribuidores, esses acordos seriam possíveis para:

() reduzir custos de transporte

() criar canais exclusivos para os produtos de sua marca

() ampliar segmento de mercado atendido

() promover a marca da empresa

() outros _____

E – Estabelecimento de acordos de cooperação

E.1 De uma forma geral, os acordos de cooperação desenvolvidos na empresa visam principalmente a :

() Redução das incertezas do mercado

() Redução de custos internos e externos

() Viabilizar exportações

() Desenvolvimento do processo de inovação

() Ampliação da participação no mercado

() Melhoria da qualidade de produtos

() Fortalecimento do poder de compra

() Outras _____

E.2 Para a empresa, quais as maiores dificuldades em estabelecer e manter acordos de cooperação?

E.3 Do ponto de vista da empresa, quais aspectos são importantes para se estabelecer um acordo de cooperação?
