



**Produto & Produção, vol. 15 n.2, p. 01-10, jun. 2014**

**RECEBIDO EM 22/02/2013. ACEITO EM 12/02/2014.**

## **Estrutura de análise da coopetição de redes de cooperação horizontais**

**Rodolfo Reinaldo Hermes Petter**

*Doutorando em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS*

[rodolfopetter@gmail.com](mailto:rodolfopetter@gmail.com)

**Luis Maurício Resende**

*Doutor em Engenharia Mecânica e Professor titular do Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR - Campus Ponta Grossa*

[lmresende@utfpr.edu.br](mailto:lmresende@utfpr.edu.br)

**Pedro Paulo de Andrade Júnior**

*Doutor em Engenharia Mecânica e Professor titular do Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR - Campus Ponta Grossa*

[pedropaulo@utfpr.edu.br](mailto:pedropaulo@utfpr.edu.br)

**Juliano Denicol**

*Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS*

[juliano\\_denicol@hotmail.com](mailto:juliano_denicol@hotmail.com)

## **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo a proposição de uma estrutura para a análise da coopetição de redes de cooperação horizontais de empresas – RCHs, a fim de identificar quais os níveis de abrangência desta análise, interferem diretamente nos níveis de competitividade deste tipo de redes organizacionais. Para isso, foi realizada uma vasta revisão bibliográfica, sendo composta por todos os trabalhos científicos publicados no período de janeiro de 2008 a julho de 2011 dispostos no Portal Periódicos CAPES, formando um portfólio bibliográfico especializado no estudo e proposição de métodos, ferramentas e modelos para a análise da coopetição e da competitividade de redes de cooperação horizontais de empresas. Como resultado, obteve-se a estrutura de análise da coopetição de RCHs, sendo composta em quatro níveis hierárquicos: o nível sistêmico; nível setorial; nível de inter-relação e; nível interno.

Palavras-chave: Competitividade; Coopetição; Redes de cooperação horizontais.

## ABSTRACT

This paper aims to propose a framework for analyzing the coopetition of horizontal cooperation networks of companies - RCHs in order to identify what levels of coverage of this analysis, interfere directly in the levels of competitiveness of this type of organizational networks. To this end, we conducted an extensive literature review, consisting of all scientific papers published from January 2008 to July 2011 prepared in Portal Journals CAPES, forming a portfolio bibliographic specializes in studying and proposing methods, tools and models for analysis of coopetition and competitiveness of horizontal cooperation networks of companies. As a result, we obtained the structure analysis of coopetition RCHs, consisting of four hierarchical levels: the systemic level, the sectoral level, the level of interconnectedness and; internally.

Keywords: Competitiveness; coopetition; networks horizontal cooperation.

## 1. Introdução

---

Devido ao constante aumento da exigência do mercado por maior produtividade, inovação de valor, diferenciação competitiva e melhores padrões de qualidade na produção de bens e serviços, emergem algumas razões para acreditar que existem maiores possibilidades de crescimento industrial através da atuação em redes de cooperação horizontal. Isso se deve, principalmente pelas potencialidades e sinergias despertadas através do trabalho em grupo, envolvendo entrosamento, cooperação e coordenação dentre os membros participantes, com o objetivo de aumentar a competitividade coletivamente (CARVALHO, 2010).

Uma rede de cooperação horizontal é aquela que possui um número significativo de empresas que atuam em torno de uma mesma atividade produtiva assim como de empresas correlatas e complementares em um mesmo espaço geográfico, com identidade cultural local e vínculo, mesmo que incipiente de articulação, interação, cooperação (HOFFMANN et al., 2007). Desta forma, com a intensificação de tais ações, há consequentemente um aumento da competitividade dos envolvidos e da região onde esses estão alocados (GEROLAMO, 2007; LESK & PARKER, 2007).

O aumento de competitividade por meio de ações de cooperação entre empresas é resultante da união de ações direcionadas ao fomento da competitividade das empresas que constituem a rede, refletindo em seu desenvolvimento evolutivo individual e conjunto à rede, denominado por coopetição, tomado por este trabalho como o fator condicionante do desenvolvimento evolutivo da competitividade destas empresas.

Da mesma forma, a competitividade de redes de cooperação horizontal de empresas também pode ser abordada através da análise das competências internas e/ou competências essenciais de cada empresa, das quais estabelecem a capacidade de geração de competitividade daquela empresa, que se somando na coletividade, reflete na competitividade da rede de empresas.

No entanto, ainda não se fazem claras a estrutura e abrangência dos resultados gerados pela atuação em redes cooperativas. Sabe-se que, a atuação cooperativa se caracteriza dentro de um construto particular denominado coopetição. Frente à nebulosidade encontrada no entendimento deste construto, este trabalho propõe a construção de uma estrutura que traduza os níveis de abrangência da coopetição, no que tange à sua interferência no desenvolvimento evolutivo dos níveis de competitividade de redes de cooperação horizontais.

É válido salientar que, a composição da estrutura exposta pelo trabalho está fundamentada em uma revisão sistemática de literatura em torno do tema coopetição, dando base assim para a construção do modelo teórico-conceitual em que a estrutura se sustenta. Com isso, a presente pesquisa contribui especificamente para o desenvolvimento da literatura, em relação ao tema coopetição, base do molde estratégico de atuação horizontal e de cooperação adotada por um considerável montante de micro e pequenas empresas, como meio de sobrevivência e evolução.

## **2. Referencial Teórico**

---

### **2.1 Redes de Cooperação Horizontal**

---

Uma rede de cooperação horizontal só é caracterizada como tal se entre seus atores existir uma intensa movimentação de informações técnicas. Esse tipo de rede possui um escopo mais amplo de gestão, expandindo-se até o tratamento de organizações, indivíduos, seus objetivos, valores e interesses (SORDI et al., 2009; CARVALHO, 2010).

Carvalho (2010) argumenta que uma rede de cooperação horizontal trata-se de um agrupamento geográfico e setorial de empresas onde haja a realização de ações conjuntas de cooperação e de economias externas, gerando um ganho na eficiência coletiva para os atores participantes da rede, fomentando as vantagens competitivas e consequentemente a entrada em mercados externos, onde esses os atores individualmente não conseguiriam entrar.

Assim, Chennamaneni & Desiraju (2011) argumentam que essas empresas são beneficiadas por meio dos ganhos obtidos através da especialização e da concentração do setor, gerando e obtendo vantagens competitivas por meio da cooperação interfirmas e do aumento da eficiência coletiva, as quais são capazes de provocar a inserção dessas empresas em novos mercados, entre outros ganhos.

### **2.2 Coopetição**

---

A coopetição está fundamentada no conceito de que é possível, simultaneamente, competir e cooperar gerando competitividade, já que organizações rivais se completam, possibilitando a cooperação mútua com o objetivo de potencializar forças competitivas.

No que tange à cooperação interfirmas em uma RCH, Tidd et al. (2005), Verschoore & Balestrin (2008) descrevem que as organizações geralmente cooperam visando motivos bem específicos como: redução de custos de investimento para o desenvolvimento tecnológico; redução de barreiras visando novos mercados; redução de riscos no processo de desenvolvimento; aumento de escala de produção; redução do tempo para os processos de inovação e desenvolvimento de produtos ou ainda, promoção do aprendizado em grupo.

No modelo cooperativo de atuação em redes, a relação entre seus atores é de parceria. No dizer de Martinelli & Joyal (2004) e Lui et al. (2009), isso significa compartilhar um interesse comum com um ou vários atores, cada qual apresentando uma contribuição relativa às características que lhe são próprias.

Já no tangente à competição interfirmas de uma RCH, Porter (2004) salienta que este resultado de ações individuais das empresas, é gerado por meio da magnitude da inter-relação sinérgica entre as empresas, sendo ele um fator determinante para o desenvolvimento de novos processos, produtos e tecnologias.

Tendo por base a fusão dos conceitos de competição e cooperação, Dagnino & Padula (2002) argumentam que a ação da coopetição se trata de uma nova conceituação para a interdependência entre organizações, onde ocorre a convergência de objetivos e interesses, cruzamento este que dá forma ao sistema “coopetitivo de criação de valor”.

Fundamentados na identificação de oportunidades, os principais benefícios gerados por este molde de atuação são a divisão dos riscos e o compartilhamento das oportunidades. Estudos como os de Verschoore (2010) e Maia & Maia (2011) elencam ainda como benefícios da atuação industrial em RCHs: Ganhos de Escala e de Poder de Mercado; Aprendizagem e Inovação; Redução de Custos e Riscos.

Porém, uma rede de cooperação horizontal somente conseguirá atingir estes benefícios quando atingir um nível de desenvolvimento considerado maduro, onde a governança da rede seja capaz de articular, formular e alinhar estratégias potencializadoras da competitividade da rede. Entretanto, são necessários instrumentos de medição dessa maturidade das redes, a fim de que possam se conhecer melhor, e desta forma explorar seus potenciais.

Partindo deste pressuposto, faz-se necessário a construção de uma estrutura de análise capaz de

prospectar uma visão generalizada das ações de coopetição (competição + cooperação) existentes em redes de cooperação de empresas.

### 3. Proposta da Estrutura de Análise

A partir então da revisão bibliográfica inicial, percebeu-se que a análise coopetitiva de empresas e redes de empresas pode ser estruturada em quatro níveis de divisão, com diferentes níveis de abrangência vinculados em cada nível, classificados com base na análise da competitividade sistêmica de organizações, sendo os níveis dispostos conforme segue.

O primeiro nível, o grupo dos Fatores Sistêmicos, trata do conjunto de fatores e variáveis compositores da análise global da competitividade da indústria, ou seja, provindos do sistema. Sendo estes os fatores dos quais a sociedade como um todo (física e jurídica) estão condicionadas a se adaptarem ou cumprirem, e interferem diretamente no condicionamento competitivo das empresas.

Logo em seguida, tem-se o grupo dos Fatores Setoriais, que trata dos fatores e variáveis diretamente ligados a análise da competitividade de um determinado setor em específico. Tais fatores são a tradução das características competitivas e de condições políticas, sociais e econômicas de determinado setor/segmento em relação ao sistema.

No próximo nível abaixo, está o grupo dos Fatores de Inter-Relação, que trata da análise da competitividade gerada especificamente por meio da atuação em rede de cooperação horizontal. Tais fatores estão diretamente ligados às ações de cooperação das quais devem existir em uma rede de cooperação, sendo consideradas estas ações, o pilar fundamental para o sucesso cooperativo (o que gera vantagens competitivas) da rede.

Por fim, no último nível, tem-se o grupo de Fatores Internos, que trata dos fatores e variáveis constituintes da análise da competitividade gerada internamente às empresas participantes de uma rede, das competências essenciais que cada empresa possui. Essas competências são tratadas tanto na esfera da geração de inovações em produtos, processos produtivos e processos administrativos, dos quais fomenta a competitividade da empresa, como também na esfera da formação de recursos humanos especializados, dos quais fomentam e condicionam as ações de cooperação desta empresa em relação às demais participantes da rede. A Figura 1 sintetiza a estrutura de análise da coopetição de redes de cooperação horizontais de empresas.

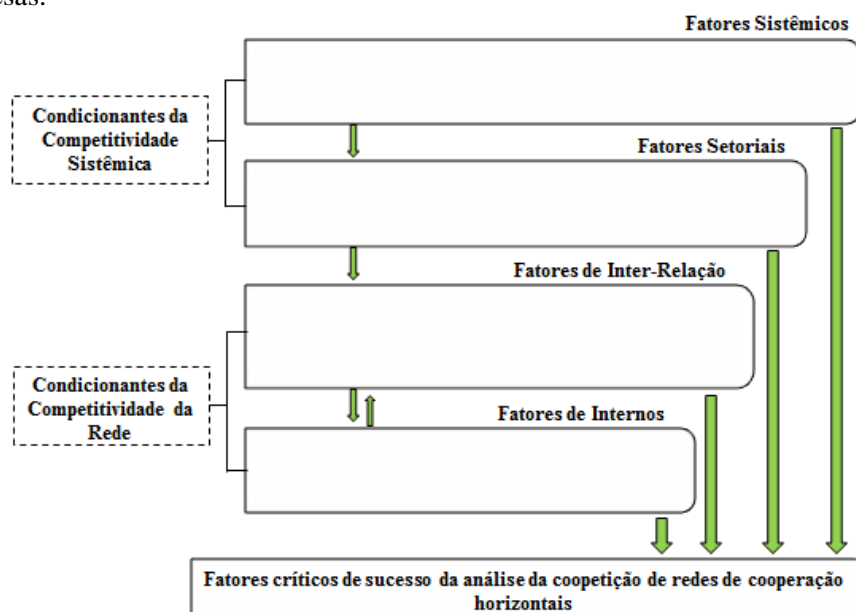


Figura 1 – Estrutura de análise da coopetição de redes de cooperação horizontais

Fonte: Os autores

A proposição desta estrutura busca traduzir a hierarquia dos níveis de interferência e abrangência de cada um dos grupos de fatores sobre os demais e sobre a coopetição de redes de cooperação horizontais, além de separá-los em duas grandes famílias de fatores: (1) fatores condicionantes da competitividade sistêmica e (2) fatores condicionantes da competitividade da rede.

Assim, os Fatores Sistêmicos abrangem e interferem no sistema macroscópico, como por exemplo, as características econômicas, culturais, sociais de um país ou de uma região. Estes também são os condicionantes dos Fatores Setoriais, que se adaptam aos fatores sistêmicos e estabelecem as regras e diretrizes para a atuação competitiva, administrativa, produtiva e política de determinado setor/segmento em específico. O agrupamento desses dois conjuntos de fatores (sistêmico e setorial) forma a família de fatores aqui denominados como Condicionantes da Competitividade Sistêmica.

Ainda, os fatores setoriais são os condicionantes da atuação de uma rede de cooperação horizontal, a qual adaptará seus Fatores de Inter-Relação às regras e diretrizes estabelecidas em nível setorial.

Foi estabelecido ainda um terceiro nível de fatores, aqueles relativos ao inter-relacionamento entre as empresas, ou o que se pode denominar de fatores condicionantes de cooperação na rede. Por fim, estabeleceu-se o nível interno às empresas da rede de cooperação, condicionados às regras e diretrizes dos fatores em nível de Inter-Relação.

Ao analisar as interações de um nível sobre o outro da estrutura, percebe-se que entre o nível de Fatores de Inter-Relação e o nível Fatores Internos às empresas da rede, existe uma interação das ações dos fatores entre os dois níveis, explicitando o fato da interferência direta do desenvolvimento evolutivo competitivo de cada empresa sobre o desenvolvimento evolutivo competitivo da rede de cooperação. Composto assim a família de fatores condicionantes da competitividade da rede.

Por exemplo, um fator de “troca” e/ou “inversão” de interferência entre o nível interno de cada empresa e o nível de Inter-Relação é o fator Inovação. Tanto em produtos como em processos produtivos ou mesmo administrativos, sendo que, quando evoluídos internamente a uma das empresas da rede, essas informações (conhecimentos), pelo viés da cooperação, são externalizadas à empresa, ou seja, compartilhados com as demais empresas constituintes da rede.

Ressalta-se que, não somente nesse tipo de ação, os fatores de cooperação estão sendo evolutivamente desenvolvidos, mas também os fatores de competição e/ou competências internas. Pois, quando determinada empresa inova, como no exemplo, esta gera uma vantagem competitiva sobre as demais empresas da rede. Por menor que seja esta vantagem, a empresa que inovou, em determinado espaço de tempo estará à frente das demais empresas da rede.

Desta forma, esta empresa naquele momento será mais competitiva que as demais, porém, quando levada as novas informações e/ou a inovação gerada por esta empresa ao nível de Inter-Relação, esse ganho competitivo passa a ser considerado como um ganho competitivo da rede como um todo. Desde que todas, ou a maioria das empresas participantes da rede, inovem ao mesmo nível que a criadora da inovação. Pode-se elencar este exemplo aos benefícios de aprendizagem e inovação gerados pela atuação em rede de cooperação, de acordo com Verschoore (2010).

Tomando o exemplo por base traduz-se que, para que ocorra o desenvolvimento evolutivo de uma rede de cooperação horizontal, são igualmente relevantes tanto as ações de cooperação como as competências internas, até o momento do compartilhamento de informações da empresa que inovou com as demais constituintes da rede.

Partindo desta etapa pode-se afirmar que as ações de cooperação, com vistas ao desenvolvimento evolutivo competitivo da rede, ganham maior peso no fomento a esse desenvolvimento. Ainda, pode-se considerar esse “ciclo” de ações, as ações estruturantes da coopetição da rede de cooperação horizontal, tornando-se a coopetição desta forma, o pilar fundamental do desenvolvimento evolutivo competitivo de uma organização industrial em rede cooperativa.

No entanto tendo por base que, o pilar fundamental para o desenvolvimento evolutivo dos níveis de competitividade de uma rede de cooperação horizontal é a coopetição, sendo esta formada pela combinação dos resultados da mensuração das competências internas geradoras da competitividade de cada empresa da rede e dos resultados da cooperação interfirmas, o escopo da abrangência da análise da

estrutura proposta por esta pesquisa, foi delimitado aos níveis de Fatores de Inter-Relação e o nível dos Fatores Internos às empresas constituintes de uma rede.

Como os outros dois níveis não são controláveis pela rede de empresas nem pelas empresas que a constitui, levou-se em consideração nesta pesquisa que os níveis de competitividade atingidos pelas empresas participantes de uma rede estão condicionados aos grupos de Fatores Setoriais e aos Fatores Sistêmicos, porém não são de seu escopo de ação.

Sendo assim, o desempenho cooperativo e/ou a competitividade a ser analisado pela estrutura aqui proposta, serão a partir do status quo (no momento da análise dos níveis de competitividade de RCHs) em relação a estes dois níveis de fatores, não levando em consideração as possíveis influências que esses dois fatores possam vir a acarretar para a rede de empresa a ser analisada.

No entanto, para que seja possível a análise cooperativa de uma RCH, através da estrutura proposta, identificaram-se os fatores críticos de sucesso e suas variáveis, por meio de uma revisão bibliográfica estruturada e abrangente.

Assim, a identificação de trabalhos a respeito do tema deu-se por meio da realização de uma pesquisa bibliográfica no portal Periódicos CAPES, norteada através de algumas etapas da ferramenta de Ensslin et al. (2010) da qual tomou-se por base os aspectos estruturais para seleção do portfólio bibliográfico necessário. Esta metodologia proposta por Ensslin et al. (2010), já vem sendo utilizada na fundamentação de alguns estudos científicos como os de Lacerda et al. (2011a), Lacerda (2011b), Azevedo et al. (2011).

Inicialmente para a busca do portfólio bibliográfico necessário, selecionaram-se os eixos de pesquisas dos quais posteriormente fundamentaram a construção de um arcabouço de combinações de palavras-chave relacionadas ao tema de pesquisa.

Os eixos estabelecidos por este grupo foram: *Business Network; Cooperation Network; Industrial Cluster; Strategic Alliances and; Organizational Arrangements*. Após, por meio da mesma técnica foram estabelecidas as palavras-chave das quais estruturam os eixos de pesquisa apontados como os constituintes do estudo em torno do escopo e contribuição da atuação industrial em redes de cooperação horizontais. As palavras selecionadas foram: *Coopetition; Cooperation; Indicators and; Performance*.

Partindo destas definições, montaram-se as combinações entre os eixos e palavras-chave de pesquisa, tendo estas por objetivo estabelecer o primeiro filtro para a busca de artigos científicos no Portal “Periódicos CAPES”, do qual permite a combinação e busca por dois termos simultaneamente, devendo estes se fazer nos artigos encontrados.

Além deste, o segundo filtro de busca utilizado foi o de que as combinações de palavras-chave pesquisadas somente deveriam aparecer no título do artigo, permitindo assim uma busca mais profunda e específica em torno do tema abordado. Foram geradas 20 (vinte) combinações entre os eixos e palavras-chave de pesquisa, e mais 5 (cinco) combinações entre as próprias palavras-chave. Ainda, os eixos de pesquisa foram pesquisados isoladamente, gerando mais 5 (cinco) termos de busca de artigos.

Posterior a esta fase, realizou-se a busca dos artigos em 142 bases de periódicos no portal Periódicos CAPES. Para que fosse possível delimitar e selecionar quais as bases de interesse, foi utilizado como primeiro critério de filtragem a seleção das áreas do conhecimento de interesse para a pesquisa dos artigos, sendo estas as correlatas com o tema e área de conhecimento desta pesquisa: de Engenharia de Produção, Higiene e Segurança do Trabalho e a de Multidisciplinares, abarcando desta forma 40 bases de periódicos pesquisadas.

Quando ocorreram bases repetidas nas duas áreas, optou-se por excluir as bases da área de Engenharia de Produção, Higiene e Segurança do Trabalho, visto que a área de Multidisciplinares comporta os periódicos e consequentemente os artigos contidos nas bases exclusas da área de Engenharia de Produção.

Na sequência, efetuou-se a busca dos artigos por meio da utilização dos eixos de pesquisa e combinações de palavras-chave. Ainda, na composição das quantidades de artigos encontrados, antes de se definir o uso ou não de um artigo, foram analisadas a aderência e coerência do título do artigo em relação às combinações de palavras-chave e ao escopo do tema de pesquisa. Ainda, a pesquisa teve um corte temporal de janeiro de 2008 a julho de 2011.

Feita esta etapa, foi feita a leitura dos resumos e/ou abstracts dos 185 títulos pré-selecionados. A partir disso, foram selecionados apenas os artigos que tratassem da abordagem e proposições de critérios, características e variáveis de análise de redes de empresas especificamente.

Deste portfólio, foram estruturados 18 fatores críticos de sucesso e 46 variáveis que os compõem, divididos entre os dois níveis de análise dessa pesquisa. Os FCSs e suas variáveis estão expostos pelos quadros 1 e 2.

Quadro 1 – Conjunto de FCSs em Nível de Inter-Relação inerentes à Coopetição de RCH

<i><b>Fatores de Inter-Relação</b></i>	
<i><b>Dimensão: Cooperação</b></i>	
<b>FCS</b>	<b>Variável</b>
Confiança e Comprometimento	Nível de interação entre as empresas da rede.
	Afinidade entre as empresas da rede.
	Cooperação entre as empresas da rede.
Complementaridade e Reciprocidade (Sinergia)	Relacionamento cooperativo entre as empresas da rede em relação à complementaridade e reciprocidade.
	Esforços investidos de cada empresa da rede.
	Aumento de estabilidade.
	Remoção dos obstáculos, restrições e limitações.
	Resultados por meio da cooperação ao longo do tempo.
Troca de experiências e Aprendizagem	Coesão interna da rede.
	Aprendizagem coletiva.
	Estímulo à geração e difusão do conhecimento.
Histórico e Identidade (Cultura)	Histórico antecedente a rede.
	Alinhamento cultural.
	Perfil das empresas.
Compartilhamento e Equidade	Equidade de direitos e deveres.
	Expressão de objetivos comuns.
	Dependência recíproca entre as empresas associadas.
Gerenciamento de conflitos e incompatibilidades	Gerenciamento de incompatibilidades entre as empresas parceiras.
	Administração de conflitos internos à rede.
	Capacidade de administrar diferentes expectativas e interesses das empresas em relação à rede.
Cooperação Competitiva	Compartilhamento de ferramentas competitivas entre parceiros.
	Administração e controle de atitudes oportunistas.
	Controle das ações de rivalidade.
Controle e Padronização	Mecanismos de gestão e controle.
	Diversidade dos parceiros e Padronização (afinidade) de Estrutura.
Adaptabilidade e Alinhamento	Capacidade de adaptação e mobilização.
	Alinhamento estratégico.
Interdependência e Heteronomia	Independência e autonomia das empresas na gestão do negócio.
Governança	Formalização da governança e a relação entre as empresas da rede.
	Gestão de links externos à rede.
Externalidades	Infraestrutura disposta às empresas.
	Proximidade entre as empresas da rede.

Fonte: Os autores.

Quadro 2 – Conjunto de FCSs em Nível Interno inerentes à Coopetição de RCH

<b>Fatores Internos</b>	
<b>Dimensão: Competências</b>	
<b>FCS</b>	<b>Variável</b>
Estratégia e Gestão	Poder da empresa para identificação de suas fragilidades.
	Poder da empresa para identificação e conversão de seus pontos fracos em fortes.
	Potencialidade para identificação, tradução e conversão de suas competências essenciais em vantagens competitivas.
	Planejamento financeiro.
	Capacidade de desenvolvimento de <i>benchmarking</i> estratégico.
Competência Produtiva	Formalização da gestão de produção.
	Capacitação tecnológica da produção.
	Capacidade de produção.
Competência inovativa	Capacidade de inovação e atendimento às demandas de mercado.
Recursos Financeiros	Disponibilidade de capital de giro.
	Controle de seu grau de endividamento.
	Custos.
Gestão de Pessoas	Capacitação da mão de obra.
	Comprometimento dos recursos humanos da empresa.
Recursos Intangíveis	Reputação da empresa e de sua marca.
	Gestão do capital intelectual.

Fonte: Os autores.

A identificação dos níveis, FCSs e suas variáveis da análise da coopetição de RCHs, podem ser sintetizadas, atribuindo-os à estrutura de análise sistemática, conforme exposto pela Figura 2.

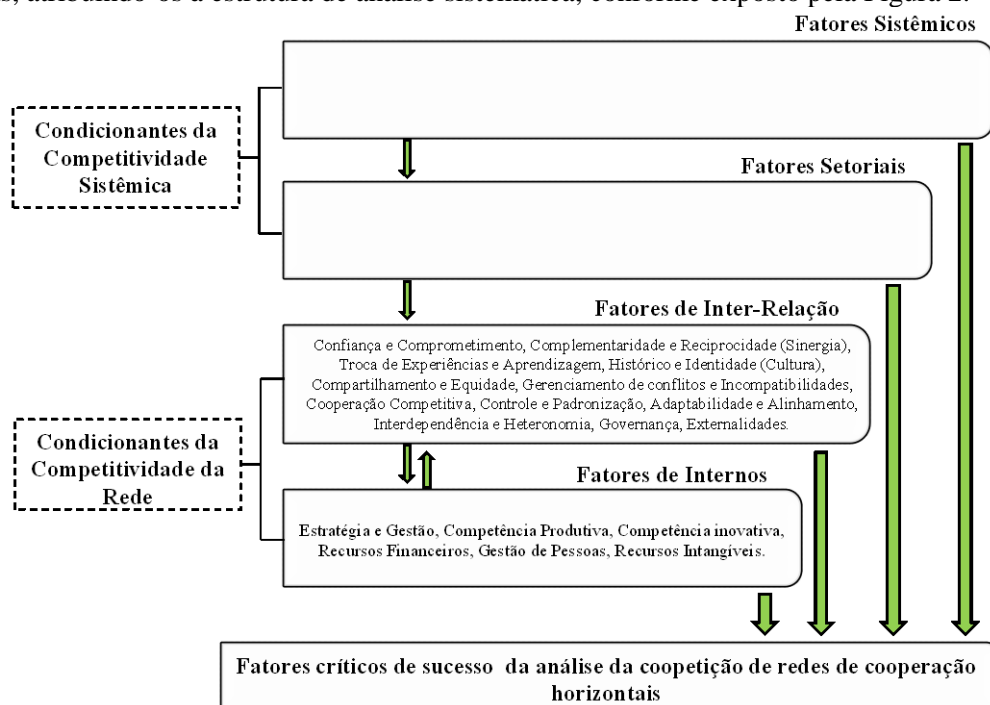


Figura 2 – Atribuição dos FCSs à estrutura de análise da coopetição de redes de cooperação horizontais

Fonte: Os autores



Desta forma, obteve-se então uma estrutura de caráter flexível e customizável às diferentes redes de empresas, atribuindo um novo viés de análise de redes de empresas. Ao aplicar-se esta estrutura, se faz possível a construção de um diagnóstico coopetitivo, do qual aponte os pontos fortes e pontos a serem melhorados, objetivando a potencialização da competitividade da rede.

#### **4. Considerações Finais**

---

A importância atribuída a essa problemática em torno das redes de cooperação horizontais, se faz relevante pelo fato desse modelo de atuação industrial se propor a fornecer um suporte melhorado aos seus atores, principalmente quando formadas por MPEs, objetivando o crescimento de forma sustentável destes e da rede conjuntamente.

Este modelo de suporte propõe ainda a formação de uma base consolidada para o desenvolvimento evolutivo dos níveis de competitividade destas empresas, com vistas à sua sobrevivência frente ao constante aumento da exigência do mercado, como também para sua diferenciação.

No entanto, para que se torne possível o desenvolvimento de tais organizações por meio de redes, se faz necessário o entendimento do construto em torno da estrutura de competitividade e cooperação, ou seja, da coopetição a que estas propõem aos seus atores. Construto este que é fundamentado em determinadas dimensões e fatores, tanto em termos generalistas como ao escopo cooperativo e competitivo dos atores participantes de uma rede interorganizacional. São essas dimensões e fatores que caracterizam a possível colaboração ou não da aglomeração em relação ao aumento da competitividade de seus atores em particular e até mesmo no conjunto do aglomerado.

Desta forma, se faz necessário o desenvolvimento de instrumentos de caráter genérico e de simples aplicação, com o objetivo de fornecer um diagnóstico preciso e eficaz do nível de desenvolvimento coopetitivo da rede. São estes aspectos que apontam para a relevância da estrutura proposta por esta pesquisa, a qual contribui para o preenchimento da lacuna informacional existente em torno da análise do desempenho coopetitivo/competitivo das redes de cooperação horizontais de empresas.

Por fim, a proposição dos FCSs e suas variáveis integradas à estrutura também proposta, contribuem para o maior entendimento da sistemática de funcionamento e desenvolvimento evolutivo de RCHs, tendo por base a importância da sobrevivência e evolução da rede para que tais resultados reflitam diretamente nas empresas que a compõe, mantendo-as atuantes e competitivas frente ao mercado.

Quanto às principais limitações desta pesquisa, estas se concentram na lacuna de bases comparativas em relação a estruturas para análise da coopetição de redes de empresas, com direcionalidade horizontal, limitando as possibilidades de abertura da discussão em torno do tema. Entretanto, a estrutura proposta ainda possui dois níveis precedentes (Fatores sistêmicos e Fatores Setoriais) que devem ser desenvolvidos em seus FCSs e variáveis, podendo ser esta a grande contribuição de trabalhos futuros.

#### **Referências**

---

CARVALHO, M. M.; LAUTINDO, F. J. B. *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.

CHENNAMANENI, P.R.; DESIRAJU, R. *Comarketing Alliances: Should You Contract on Actions or Outcomes?* Management Science. Vol. 57, No. 4, pp. 752–762, 2011.

DAGNINO, G.B.; PADULA, G. “Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation”. In: II Annual Conference of Euram on: Innovative Research Management. Track: Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics. Stockholm: may 9-11, 2002.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T. O.; TASCA, J. E. *Processo de Seleção de Portfólio Bibliográfico*. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil 2010.

A performance measurement framework in portfolio management: A constructivist case

GEROLAMO, M. C. Gestão de desempenho em clusters e redes regionais de cooperação de pequenas e médias empresas – Estudos de casos brasileiros e alemães e proposta de um modelo de análise. 2007. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo – USP, Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos, 2007.

HOFFMANN, V.E.; MORALES, F.X.M. “Redes de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento”. Revista de Administração Contemporânea – RAC. 1ª Edição Especial, pp. 103-127, 2007.

LACERDA, R.T.O; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. A performance measurement framework in portfolio management: A constructivist case. Management Decision. v. 49, n. 4, p. 648-668, 2011a.

LACERDA, R.T.O; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. A performance measurement view of IT project management. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 60 No. 2, pp. 132-151, 2011b.

LESK, G.; PARKER, D. “Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: improving our understanding of the competitive process”. Strategic Management Journal. Published online 22 March 2007 in Wiley InterScience. Vol. 28, pp. 723–745, 2007.

LUI, S. S.; WONG, Y. Y.; LIU, W. “Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior?” Journal of Business Research. nº. 62, pp. 1214–1219, 2009.

MAIA, F. S. MAIA T. S. T. “Network training and strategic alliances in the civil construction sector”. Espacios Magazine. Vol. 32, pp. 38, 2011.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. “Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas”. São Paulo: Manole, 2004.

PORTER, M. E. “Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”. 2ª ed. 409 p. Campus, Rio de Janeiro, 2004.

SORDI, J. O. et al. “Competências críticas ao desenvolvimento de mapas cognitivos de redes interorganizacionais”. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, Set./out. pp. 1181-1206, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. “Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change”. John Wiley e Sons, 3ª edição, 2005.

VERSCHOORE, J. R. “Programa Redes de Cooperação: uma análise da política pública gaúcha de formação de redes”. Revista Pós Ciências Sociais. Vol. 7, pp. 101-116, 2010.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. “Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação”. Revista de Administração da Universidade de São Paulo Eletrônica (RAUSP-e), São Paulo, Vol.1, nº.1, jan./jun, 2008.