

RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO: VANTAGEM COMPETITIVA PARA O ARRANJO PRODUTIVO DE GEMAS E PEDRAS PRECIOSAS DA CIDADE DE SOLEDADE/RS

Interorganizational relationship cooperation: Competitive advantage for
productive arrangement of gems and precious stones of the city of
Soledade / RS

MOZZATO, A. R.

STORTI, A. T.

RANZI, C.

Recebimento: 11/05/2012 – Aceite: 05/07/2013

RESUMO: No atual contexto econômico caracterizado pela introdução de sucessivas e rápidas mudanças, emerge a questão do acirramento da competição. Diante da complexidade desse cenário de concorrência, também internacional, novas configurações organizacionais, como os Arranjos Produtivos Locais (APLs), têm ganhado espaço. A crescente busca por novas formas de relacionamentos interorganizacionais vem se apresentando como estratégia viável e competitiva para o enfrentamento de um ambiente cada vez mais incerto, nos quais, os processos colaborativos facilitam a crença na confiança, podendo coexistir a cooperação e a competição. Inclusive, tais APLs possibilitam a aprendizagem, o acesso a novos conhecimentos e tecnologias e o processo de inovação. O objetivo deste artigo consiste na análise dos ganhos obtidos por meio das relações interorganizacionais de cooperação estabelecidas no APL de gemas e pedras preciosas em Soledade, não eximindo, contudo, a existência da competição. O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso com múltiplas unidades de análises, as quais são os vários agentes envolvidos no APL de Soledade. Pode-se afirmar que o APL de Soledade está trabalhando com uma estratégia de sobrevivência e expansão global de acordo com a economia dos novos tempos, trazendo benefícios aos envolvidos, pois cooperar constitui-se numa alternativa estratégica competitiva.

Palavras-chave: Arranjos Produtivos Locais. Relacionamentos interorganizacionais. Cooperação. Gemas e Pedras Preciosas.

ABSTRACT: In the current economic context characterized by the introduction of successive and rapid changes, the question of increasing competition emerges. Given the complexity of this scenario of competition, also international, new organizational settings, such as the Local Productive Arrangements (LPAs) have gained ground. The growing demand for new forms of interorganizational relationships has been presented as a viable and competitive strategy for coping with an increasingly uncertain environment in which the collaborative processes facilitate the belief in trust, where cooperation and competition may coexist. Also, such arrangements enable productive learning, access to new knowledge and technologies and the innovation process. The aim of this paper is to analyze the gains obtained through the inter-relationships of cooperation established in a productive arrangement of gems and precious stones in Soledade, not exempting, however, the existence of competition. The technical procedure adopted was the case study with multiple units of analysis, which are the various agents involved in the LPA Soledad. It can be argued that the APL of Soledad is working with a survival strategy and global expansion according to the economy of the new era, bringing benefits to those involved therefore cooperate, constitutes a strategic alternative competitive.

Keywords: Local Production. Interorganizational relationships. Cooperation. Gems and Precious Stones.

Introdução

No atual contexto econômico caracterizado pela introdução de sucessivas e rápidas mudanças, emerge a questão do acirramento da competição. Na complexidade desse cenário de concorrência, também internacional, novas configurações organizacionais, como os Arranjos Produtivos Locais (APLs), têm ganho espaço. Assim, a crescente busca por relacionamentos interorganizacionais de cooperação vem se apresentando como estratégia viável e competitiva para o enfrentamento de ambientes cada vez mais incertos (HUMAN; PROVAN, 1997).

Rompendo com princípios da estrutura burocrática tradicional, essas formas de relacionamentos interorganizacionais privilegiam as relações de cooperação, sem, no entanto, eliminar a competição e conflitos existentes em relacionamentos. Assim, a cooperação interorganizacional ganha espaço

na economia mundial, nas suas diferentes configurações, incluindo os arranjos organizacionais formados pelas micro, pequenas e médias empresas, em forma de APLs, distritos industriais, *clusters* e outros. Schmitz (2002) chama atenção ao fato de que tais arranjos têm ganho visibilidade ao serem associados ao desenvolvimento local sustentado por meio de ações conjuntas que levam à eficiência coletiva.

Diante de tal cenário, realiza-se pesquisa empírica junto ao setor de pedras da cidade de Soledade, situada no Rio Grande do Sul. Nessa cidade há um aglomerado de firmas de diversos portes trabalhando na busca da competitividade nacional e, principalmente, internacional. No decorrer deste artigo será utilizado o termo APL de Soledade, dado o fato da terminologia “arranjo produtivo de gemas e pedras preciosas” ser adotada pelo IBGM (2005).

Esta pesquisa tem como objetivo a análise dos possíveis ganhos obtidos por meio das

relações interorganizacionais de cooperação estabelecidas no arranjo produtivo de gemas e pedras preciosas em Soledade, não eximindo, contudo, a existência da competição. Diante do objetivo proposto, emergem algumas questões norteadoras para a pesquisa: Quais são os fatores determinantes para a cooperação entre as empresas do setor de pedras de Soledade? Como ocorre a cooperação entre essas empresas, considerando também a coexistência da competição? Como as empresas inseridas no APL de Soledade se organizam para construção e consolidação de vantagens competitivas? Sem desmerecer o que acontece no interior de cada organização, o estudo tem como foco os acontecimentos no ambiente empresarial externo (arranjo), o qual desempenha importante papel na atual concorrência global acirrada.

Para melhor entendimento do desenvolvimento desta pesquisa, apresenta-se a forma como o presente artigo está estruturado. Após esta introdução, como resultado de pesquisa teórica, esboça-se análise geral do campo de estudo. Num terceiro momento, o método de pesquisa adotado é detalhado. Na sequência, a pesquisa empírica é descrita, sendo inserida a caracterização do APL de Soledade, seguida da discussão do caso empírico à luz do quadro teórico referencial. Finalizando, considerações finais são apresentadas, momento no qual as limitações do estudo também são esboçadas, assim como implicações para pesquisas futuras.

Relações Interorganizacionais Colaborativas: Arranjos Produtivos e suas Interfaces

Diante das novas dinâmicas impostas no atual mundo globalizado, têm-se verificado mudanças locais e globais em vários âmbitos. Nesse contexto de mudanças constantes, também as organizações bem-sucedidas estão

mudando a forma de gerir seus negócios, buscando alternativas para a manutenção e o desenvolvimento de vantagens competitivas. Discute-se muito, na atualidade, a respeito da escolha de estratégias dinâmicas para as organizações na busca da criação, manutenção e renovação de vantagens competitivas. Como a busca de vantagem competitiva sustentável é considerada fundamental na estratégia empresarial, percebe-se a importância de serem pensadas essas “novas” formas de relações interorganizacionais por meio das relações de cooperação como alternativas competitivas (ZAHEER et al., 2010). Para Keller (2008, p.30), “a cooperação interfirmas aparece como uma necessidade estratégica para os agentes econômicos que operam na economia capitalista, assim como surge o desafio de conciliar competição e cooperação.”

A maior integração entre agentes econômicos, decorrente também das mudanças em curso na economia mundial, constitui-se em vantagem competitiva principalmente para as empresas menores, também no mercado global. As experiências de sucesso da Terceira Itália (Europa) são as grandes inspiradoras para a formação de APLs, não desconsiderando, ainda, as experiências japonesas (BECATTINI, 1999; GURIZATTI, 1999; RABELLOTTI, 2003).

Nesse contexto, pensar em diferentes formas de configurações organizacionais pode ser uma saída, entre as quais se encontram as diferentes formas de cooperação, como os APLs. Parafraseando Costa e Costa (2007, p.56), APL é expressão utilizada com o objetivo de “representar uma forma de organização industrial cuja estrutura é constituída por um aglomerado de empresas – de um modo geral de pequeno e médio porte – localizadas territorialmente e relacionadas entre si por uma miúda divisão do trabalho.”

No que tange aos APLs, Gereffi (1999) chama a atenção para o fato de que esses são intermediados por associações de classe, sin-

dicatos, consultorias, Universidades, órgãos representativos do governo desde o trabalho inicial com a matéria-prima até o final do processo da comercialização, a venda. Os APLs constituem-se em alianças cooperativas estabelecidas em busca de estratégia competitiva.

Empresas são levadas a cooperar a fim de obterem uma posição de mercado mais favorável (MORRIS; KOÇAK; OZER, 2007). Para tanto, a cooperação, tanto vertical (segmentos produtivos diferenciados ao longo da cadeia) como horizontal (aglomerado espacial ou setorial num mesmo segmento produtivo), torna-se diferencial competitivo de um setor ou de uma região (BAIR; GEREFFI, 2001, p.1887).

Schmitz e Nadvi (1999) apontam a “eficiência coletiva passiva” e a “eficiência coletiva ativa”. A primeira diz respeito às condições coletivas que são dadas naturalmente, não exigindo nenhum esforço dos agentes econômicos; por sua vez, a segunda requer um posicionamento ativo por meio de ações conjuntas, requerendo esforços conjuntos dos diferentes agentes econômicos. Salientam a importância de se distinguir o estágio de industrialização mais incipiente do mais avançado, pois experiências “Vão desde a simples aglomeração industrial (*cluster*) até o distrito industrial (*cluster* maduro).” (KELLER, 2008, p.31).

Como bem salientado por Shima (2006), esses “novos” arranjos organizacionais se constituem em saídas importantes para sobrevivência no mercado, aumentando a competitividade. No entanto, diante da busca de competitividade, Hitt (2002, p.53) afirma que as ameaças estão presentes e são representadas por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços das empresas para alcançarem os resultados almejados e/ou planejados. Entre essas ameaças, o autor cita a recessão, crise e instabilidade econômica; alta competição

no mercado; câmbio desfavorável para exportação, afetando os preços tanto dos insumos como dos produtos; crescimento do poder de barganha de clientes e fornecedores; mão de obra mais barata nos países asiáticos; leis trabalhistas ultrapassadas.

Arranjos Organizacionais e Respectivos Ganhos e Exigências

Como referem Jorde e Teece (1989), novos arranjos organizacionais possibilitam o aumento do acesso a novos conhecimentos, facilitando a aprendizagem organizacional, o acesso às novas tecnologias, o processo de inovação e permitindo a ampliação da capacidade tecnológica. Colaboração interorganizacional tem sido relacionada a uma variedade de importantes resultados, entre os quais a questão do *sharing*, em que a transferência do conhecimento é facilitada. A colaboração facilita a criação de novos conhecimentos, produzindo inovação e novas soluções, e pode ajudar as organizações a tomarem uma posição mais central e competitiva em relação àquelas que trabalham de forma isolada, evidenciando a possibilidade de coexistência da colaboração e da competição.

Como afirmam Humphrey e Schmitz (1995), cada vez mais também as firmas agrupadas estão sendo forçadas a trabalhar com base em padrões internacionais, tanto em termos de custos como de qualidade. Dessa forma, a cooperação auxilia no sentido de maior competitividade global. Shima (2006) ressalta a importância do compartilhamento de recursos e de informações interfirmas e o maior fluxo de informações necessárias às empresas globais.

Torna-se notório que as redes de cooperação servem como resposta às exigências do mercado nos últimos tempos, visto que a velocidade das mudanças no mundo dos

negócios e a consequente busca pela competitividade exigem alto nível de qualidade, inovação e baixos custos. Jarillo (1988) explicita a rede como uma nova configuração organizacional que, como tal, deve ser pensada em termos estratégicos e na qual os relacionamentos cooperativos podem ser a fonte das forças competitivas. Dyer e Singh (1998) propõem que o relacionamento interfirmas é uma unidade de análise importante para o entendimento da vantagem competitiva.

No entanto, para que seja formalizada uma rede de cooperação empresarial fazem-se necessários objetivos comuns, que podem ser vários e se constituem em propulsor primordial. Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que o estabelecimento de objetivos comuns torna-se essencial para o sucesso das relações de cooperação interorganizacional, favorecendo maior interação. Também a capacidade de gerar confiança torna-se fundamental, tornando a existência da rede estratégica de cooperação economicamente viável.

Processos Cooperativos Viáveis na Competição: Confiança e Formas Contratuais

Jorde e Teece ainda em 1989 afirmavam que a reconceitualização de competição se coloca como um desafio necessário e urgente, referindo que as múltiplas vantagens das atividades cooperativas estavam sendo reconhecidas. Na busca de uma nova noção de competitividade, as ações colaborativas, nas suas mais variadas formas, constituem-se como pertinentes. As alianças “São estratégicas por serem estabelecidas com interesses específicos por parte dos envolvidos, podendo portanto envolver firmas rivais. Nesse sentido, a cooperação e a concorrência são simultâneas, dinâmicas e contraditórias.” (SHIMA, 2006, p.356).

Só assim se torna viável pensar a cooperação em processos que coexistem com a competição. Como deixa claro Baiardi (2008), já faz algum tempo que a competição convive com a cooperação. Mesmo ao longo da história torna-se evidente que os grupos, ao cooperarem, agem em favor de seus interesses próprios, sobretudo econômicos, por mais que possam coexistir outros fatores que favoreçam tal cooperação, como criação de identidade, senso de pertencimento, *status*, amizade, etc. Portanto, todos os ganhos advindos da cooperação não exigem a competição, a qual é maior ou menor de acordo com as diferentes configurações adotadas em função dos diferentes interesses organizacionais. Enfim, mesmo em ambientes que há a concorrência, a cooperação é viável. Jorde e Teece (1989) deixam claro que nessas “novas” formas de organização, as empresas podem cooperar para competir. Seguindo esses pressupostos é que Brandenburger e Nalebuff (1996) cunham o termo “coopetição”, assumindo-o como um termo definido como um modo de pensar simultaneamente a combinação entre cooperação e competição.

Neste contexto complexo de diferentes formas de cooperação diante das transformações econômicas, políticas e sociais das últimas décadas, destaca-se a importância de elos de confiança entre os agentes econômicos envolvidos. Torna-se evidente que a confiança necessita ser gerada, desenvolvida e mantida. Como assinala Locke (2001), a confiança é fator importante para a prosperidade, o desenvolvimento econômico e a eficiência dos diferentes arranjos organizacionais. Segundo Inkpen (2000), a confiança reflete a convicção de que a palavra do parceiro será cumprida, assegurando que as obrigações do relacionamento serão cumpridas, diminuindo o nível de competição e a necessidade de meios contratuais.

Por mais que Ring (1997) saliente que processos colaborativos facilitam a crença na confiança em redes interorganizacionais,

afirma que a confiança não deve ser o único mecanismo de governança. Também Woolthuis, Hillebrand e Nooteboom (2005) enfatizam a confiança como importante, chegando à conclusão de que essa e o controle (formas contratuais) estão relacionados e podem ser tanto complementares como substitutivos, e ainda, suas diversas combinações influenciam positivamente no desenvolvimento das relações e nos resultados.

Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa exploratória buscou compreender, em nível macro, as principais características das relações interorganizacionais no APL Soledade. Numa visão processual, se procurou identificar os diferentes agentes envolvidos e as formas relacionais estabelecidas. Como procedimento técnico adotou-se o método do estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), pois as unidades de análises são os vários agentes envolvidos no APL de Soledade. Quanto à abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa (MINAYO, 1994), buscando-se nas evidências empíricas adequações aos padrões conceituais teóricos estudados.

Procurando atender ao objetivo proposto, inicialmente, categorias de investigação foram estabelecidas, permitindo análises relacionais e macroestruturais dos dados coletados, tendo em vista dimensões fundamentais das relações interorganizacionais: identificação dos diferentes agentes envolvidos nas formas relacionais estabelecidas, colaboração nas relações interorganizacionais como vantagem competitiva, ganhos obtidos por meio da colaboração, competição coexistindo nos processos colaborativos, salientando a importância da confiança. Cabe salientar que cada uma dessas categorias de análise, se fosse tratada isoladamente e em profundidade, constitui-se, por si só, em objeto importante de pesquisa. Portanto, optou-se por trabalhá-las em conjunto com o intuito

de analisar as dimensões fundamentais de um aglomerado de empresas que trabalham de maneira cooperativa.

O espaço geográfico da investigação empírica limita-se ao APL de gemas e pedras preciosas de Soledade – RS, o qual mais bem descrito na sequência. A pesquisa foi realizada no período de julho e agosto de 2009 e julho de 2010. Quanto aos meios para a realização da pesquisa de campo foram utilizados tanto dados primários como secundários. Para a coleta dos dados primários, a observação e, sobretudo, a entrevista semiestruturada foram priorizadas junto a seis empresas: duas de grande porte, duas de médio porte e também duas de pequeno porte, de acordo com critérios do SEBRAE. Tal amostra de pesquisa foi escolhida por acessibilidade e, na escolha dos diferentes portes, considerou-se também a conveniência. Torna-se evidente que não há uma representatividade estatística com o tamanho da amostra, mas levando em consideração o conteúdo das respostas, que se apresentaram repetitivos, considera-se a amostra como suficiente para a abordagem exploratória qualitativa que este estudo propõe. Quanto aos dados secundários, trabalhou-se com análises de *folders* e *sites* das empresas e análise documental, além de pesquisa bibliográfica.

Após a realização das entrevistas, todo o material foi transcrito e analisado por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2006), bem como, outras análises foram realizadas à luz do referencial teórico pertinente, culminando nos resultados aqui apresentados.

O Arranjo Produtivo de Gemas e Pedras Preciosas de Soledade – RS

O setor de gemas e pedras preciosas brasileiro tem boa parte de sua estrutura produtiva baseada em APLs, abrangendo regiões diversas, como é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Estados do Brasil e incidência de Pólos e Arranjos Produtivos de Gemas e Jóias

Descrição	Localização
Polo de Gemas e Joias do estado do Amazonas	Amazonas
Polo de Gemas e Joias do estado da Bahia	Bahia
Polo de Gemas e Joias do Distrito Federal	Distrito Federal
Polo de Gemas e Joias do estado do Ceará,	Ceará
Polo de Gemas e Joias do estado do Goiás	Goiás
Polo de Gemas e Joias do estado do Mato Grosso	Mato Grosso
Polo de Gemas e Joias do estado de Minas Gerais	Minas Gerais
Polo de Gemas e Joias do estado do Pará	Pará
Polo de Gemas e Joias do estado do Piauí	Piauí
Arranjo Produtivo Local de Joias do estado Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
Arranjo Produtivo do estado de São Paulo	São Paulo
Arranjos Produtivos de Gemas e Joias do estado do Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul

Fonte: IBGM (2009)

Segundo dados da Prefeitura de Soledade (2012), 246 empresas legalizadas atuam no setor de pedras na cidade, sendo a maior parte de pequeno porte (com faturamento abaixo de R\$ 100.000,00 anuais); até final de 2011 eram 186 empresas, mas, por meio de parcerias, 60 pequenos empreendimentos foram legalizados no início de 2012, sendo que ainda existe um número significativo em processo de legalização, estimados em torno de 80. De acordo com dados do IBGM e Sindipedras (2009), a cidade destaca-se na industrialização e comercialização de pedras e não na extração da matéria-prima, sendo considerada ponto de referência para comercialização de gemas e pedras preciosas no Brasil e no exterior. O Brasil destaca-se mundialmente como o maior polo de pedras preciosas em bruto, no que tange a artefatos de pedras preciosas, ficando na quinta posição e, na sétima posição, em relação às pedras preciosas lapidadas.

A industrialização das pedras em Soledade ocorre em suas diversas atividades internas até a comercialização, culminando principalmente na exportação, que representam em torno de 90%. As exportações ocorrem especialmente para os EUA, China, Tailândia, Índia e vários países da Europa (Sindipedras e empresas pesquisadas, 2009).

Identificação dos Agentes e Formas Relacionais Estabelecidas no APL de Soledade

A maior parte das exportações das empresas menores é realizada em conjunto, no entanto, muitas vezes as maiores também participam da exportação colaborativa. Centraliza-se em uma empresa a carga de várias outras, a qual realiza a documentação e o transporte, dividindo os custos e as respectivas receitas. Assim, vai havendo um rodízio das responsabilidades da exportação coletiva entre as empresas envolvidas, mas normalmente se concentram nas maiores, em razão da própria estrutura existente para tanto. As empresas de maior porte só realizam a exportação em conjunto, visando facilitar ao cliente, o qual recebe todas as mercadorias juntas.

A matéria-prima das empresas de Soledade é oriunda de diferentes localidades, concentrando-se mais nas proximidades: ametista, na cidade de Ametista do Sul, e ágata, em Salto do Jacuí. Outras gemas e pedras preciosas são oriundas de outros estados (Minas Gerais e Bahia) e até países (ametista do Uruguai). Por mais que Soledade seja intitulada oficialmente como a “Capital das Pedras Preciosas”, não é um ponto de centralização de matéria-prima, e, sim, de produção, industrialização e comercialização.

Por meio da pesquisa empírica, tornam-se evidentes a diversidade e complexidade das atividades do setor de pedras em Soledade, envolvendo uma série de processos produtivos e indústrias diferenciadas, além da busca diversificada por produtos e matéria-prima, incluindo importações. As maiores empresas chegam a oferecer mais de mil itens para venda, embora não com tamanha diversificação de pedras. Muito da complexidade do setor se deve à oferta de uma grande variedade de produtos distintos, o que permite que o APL de Soledade ganhe em termos de variedade e abrangência de produtos, tanto em tipos de pedras como em estilos e *design*. Contudo, nenhuma empresa abarca toda a produção dessa diversificação internamente, exigindo o relacionamento entre as empresas visando ao melhor atendimento ao cliente.

Como as empresas em Soledade cada vez mais estão adotando a estratégia de terceirização, produzindo uma escala menor de produtos internamente, parte do processo produtivo é realizado por empresas menores, que se especializam numa parte do processo ou num produto especificamente. Empresas de diferentes portes mantêm intenso e significativo relacionamento; inclusive, muitas dessas empresas menores dependem da demanda de trabalho das maiores. Buscando a maximização dos resultados, cada vez mais as empresas têm trabalhado com a subcontratação integral ou parcial de suas atividades numa perspectiva colaborativa. Tal perspectiva também é visível no que se refere às exportações, ou até mesmo em casos necessários de empréstimos, trocas ou vendas de matéria-prima ou de produtos.

Dados obtidos junto a Prefeitura Municipal de Soledade (2012) e Sindipedras (2009) revelam o surgimento de empresas menores ao longo dos últimos anos, não negando o fechamento de muitas outras, principalmente em razão da política cambial e de outras

mudanças econômicas. Houve uma queda significativa de vendas, contudo, não tanto em termos de volume de negócios, e, sim, em valores, pelo fato de as vendas serem realizadas em dólares e a compra da matéria-prima, em reais. O aumento de custo não pode ser repassado ao preço de venda.

As empresas também estão sentindo as ações das empresas chinesas, o que está gerando uma competição “desleal”. A China vem se destacando na compra de matéria-prima bruta da região para industrialização própria, com utilização da mão-de-obra chinesa, que é mais barata. Assim, passa a exportar para muitos países, competindo com preços mais baratos. Inclusive, muitas vezes esses produtos acabados com a matéria-prima do Brasil retornam a Soledade.

Diante dessas e de outras mudanças mercadológicas, principalmente das oscilações cambiais, as empresas têm buscado se especializar num (ou poucos) tipo de pedra, ou produto ou variedade de subprodutos, com poucas delas (as maiores) comercializando uma ampla variedade. Inclusive, algumas não trabalham mais com a produção, apenas com a comercialização, maneira encontrada para continuarem competitivas no mercado. Outra mudança recente é a presença de alguns compradores internacionais diretamente nos garimpos, fato que está assustando o empresário por colocar em risco a atividade na região.

Não se observa tecnologia avançada nas atividades de industrialização do setor. A maioria das máquinas é planejada e desenvolvida em torneiras da própria cidade, de acordo com as necessidades das empresas. Raras são as máquinas compradas fora, visto não haver muita oferta desta especificidade tecnológica e em razão da atividade ser bastante artesanal. A mão-de-obra necessária é facilmente encontrada no município, pois não são exigidas tantas qualificações para a maior

parte das funções. Quanto às funções que exigem maior qualificação, além do aprendizado no dia a dia, principalmente oriundo da tradição familiar no ramo, a cidade conta com o Centro Tecnológico de Pedras, Gemas e Joias do Rio Grande do Sul desde 2006, em parceria com o Ministério de Ciência e Tecnologia, órgão Federal voltado à qualificação de mão-de-obra e novas tecnologias. O Sindipe-dras apresenta suporte logístico para as cooperativas dos garimpeiros, os quais recebem apoio das maiores empresas de gemas e pedras da cidade de Soledade, visando à legalização de jazidas junto ao Ibama e a Fepam.

Percebe-se que as inovações são constantes em termos de comercialização e novos produtos, visando, sobretudo, ao mercado externo e suas exigências. Nessa busca para atender às exigências do mercado internacional, muitas das empresas, inclusive as de porte menor (essas com menor frequência), participam de feiras internacionais. A participação tem como principal meta a verificação de tendências e contato com os clientes. A maior e mais importante feira é de Tucson, inclusive, é referência mundial do setor. O APL de Soledade conta com a *Soledade Gem & Mineral Fair*, mais conhecida no Brasil como ExpoSol, tal evento ocorre anualmente e visa promover a visibilidade de Soledade, sobretudo em termos internacionais. Ela é promovida pela Associação Brasileira de Gemas e Joias (Aprosol) e outras parcerias.

Análise das Relações de Cooperação Interorganizacionais Estabelecidas no APL de Soledade

Diante dos resultados da pesquisa empírica e tendo como referência a pesquisa teórica e documental, percebe-se nitidamente a cooperação entre as empresas de Soledade, a qual coexiste com a competição na busca de maior vantagem competitiva. Torna-se notório que os empresários acompanham

tendências atuais, viabilizando que o APL de Soledade seja conhecido tanto nacional como internacionalmente como a “Capital das Pedras Preciosas”.

O município de Soledade trabalha com uma estratégia viável e competitiva, no sentido citado por Human e Provan (1997), dessa forma, o enfrentamento de um ambiente cada vez mais incerto é facilitado. Acredita-se que o tipo de interação existente entre os diferentes agentes no APL de Soledade, constitui-se em vantagem competitiva que possibilita uma maior inserção no mercado global, principalmente para as empresas de menor porte. Conclui-se que Soledade está trabalhando com uma estratégia de sobrevivência (SHIMA, 2006) e expansão global de acordo com a economia dos novos tempos, trazendo benefícios aos envolvidos, o que se constitui em vantagem competitiva salientada por Dyer e Singh (1998), Becattini (1999), Gurizatti (1999), Baiardi (2008), Keller (2008), Zaheer et al. (2010), entre outros.

Na busca por uma posição de mercado mais favorável, as empresas sentem-se “obrigadas” a cooperar (MORRIS; KOÇAK; OZER, 2007). Portanto, Soledade trabalha na forma de um aglomerado espacial e setorial num mesmo segmento produtivo, o que culmina num diferencial competitivo tanto para o setor como para a região (BAIR; GEREFFI, 2001). Nessa busca, as empresas de Soledade têm buscado se especializar num (ou poucos) tipo de pedra, ou produto ou variedade de subprodutos, com poucas delas (as maiores) comercializando uma ampla variedade. Cada vez mais as empresas têm adotado a estratégia de terceirização, produzindo uma escala menor de produtos internamente. Fica notório o intenso e significativo relacionamento de cooperação entre as empresas dos mais variados portes.

Ganhos Obtidos por Meio da Colaboração Interorganizacional

Observa-se que em Soledade ocorre a cooperação horizontal e também a vertical, por mais que em menor escala. Seguindo o pensamento de Keller (2008) no que tange às relações interfirmas horizontais bilaterais e multilaterais, percebe-se que os dois tipos de relações ocorrem em Soledade, por mais que em ambas esteja inserida a cooperação, mas também a competição acirrada. Ocorre a “relação horizontal bilateral” quando duas empresas compartilham algo simples, como o caso de troca, empréstimo ou venda de matéria-prima, ou atividade conjunta de exportação entre as empresas de portes variados. Quanto à “relação horizontal multilateral”, também ocorre em Soledade por meio da ExpoSol, pela participação em outras feiras, exportações conjuntas e outras ações conjuntas.

Em Soledade ocorre tanto a “eficiência coletiva passiva” como a “eficiência coletiva ativa” (SCHMITZ; NADVI, 1999). Como passiva pode-se citar o fato de a cidade de Soledade ter matéria-prima nas proximidades, além de que, naturalmente (até porque no passado existia matéria-prima na cidade), as empresas foram começando as suas atividades no ramo, formando um “polo” de conhecimento no setor. Quanto à eficiência coletiva ativa, são visíveis as ações e esforços em conjunto por parte dos diferentes agentes econômicos, havendo cooperação entre as empresas no que tange a troca, empréstimo ou venda de matéria-prima, além das atividades organizadas por meio do Sindipedras e outros agentes do APL, a exemplo da Exposol.

Já é consenso na academia que os arranjos organizacionais “bem organizados” possibilitam ganhos e também exigências aos envolvidos, além de gerarem competição concomitantemente (JORDE; TEECE, 1989),

o que não é diferente no APL pesquisado. Como afirmam os autores em relação ao aumento do acesso a novos conhecimentos, maior facilidade de aprendizagem organizacional, facilidade no acesso às novas tecnologias, facilidade no processo de inovação e ampliação da capacidade tecnológica, ganhos observados na organização do setor de pedras em Soledade. Exemplifica-se por meio das ações conjuntas que contam com o apoio da prefeitura, dos Governo Estadual e Federal, entre as quais: Exposol, Centro Tecnológico, participação em feiras diversas, qualificação de mão-de-obra.

As empresas de Soledade buscam inovações constantes em termos de novos produtos, visando, principalmente o mercado externo e suas exigências. Assim, as empresas se mantêm vivas e competitivas num mercado global com concorrência cada vez mais acirrada, até porque as empresas de Soledade, como referem Humphrey e Schmitz (1995), são forçadas a trabalharem seguindo padrões internacionais, visto que quase a totalidade do seu mercado é externo. Nessa busca, muitas empresas, principalmente as maiores, participam regularmente das feiras, sobretudo da de Tucson nos Estados Unidos, a qual dita tendências tanto em termo de produtos como de perspectivas de vendas.

As estratégias que envolvem o relacionamento interfirmas de forma colaborativa são consideradas importantes tanto para sobrevivência no mercado como para o aumento de competitividade. As diferentes atividades colaborativas tornam-se um diferencial para as empresas de Soledade, não havendo a negação da competição nesse contexto.

Competição Coexistindo nos Processos Colaborativos: a Importância da Confiança

No sentido da coexistência entre a cooperação e a competição, como refere Keller

(2008), fica o desafio de conciliá-las. Nesse sentido, por mais que haja relatos e evidências da acirrada concorrência por preços e também na oferta de produtos diferenciados, parece que as empresas de Soledade estão conseguindo fazer essa conciliação.

Muitos autores trabalham a questão da confiança como fator importante para a prosperidade, o desenvolvimento econômico e a eficiência dos diferentes arranjos organizacionais (JORDE; TEECE, 1989; INKPEN, 2000; LOCKE, 2001; GRANDORI; CACCIANTORI, 2006). De acordo com Inkpen (2000), quanto maior o nível de colaboração e confiança, menor será o nível de competição entre os envolvidos. Por meio das entrevistas junto aos proprietários das diferentes empresas, torna-se notória a cooperação aliada à confiança. Por mais que admitam que a competição é acirrada, dizem que não atrapalha os relacionamentos colaborativos e nem de amizade e laços familiares. Em razão disso, não há nenhuma formalização de contratos. O contrato relacional (GRANDORI; CACCIANTORI, 2006) é viável para a população pesquisada, justamente em razão de que os processos colaborativos facilitam a crença na confiança (RING, 1997). Diante de tal realidade, não parece haver necessidade do estabelecimento de meios contratuais no APL de Soledade. Por mais que a confiança e o controle (contratos formais) podem ser tanto complementares como substitutivos (WOOLTHUIS; HILLEBRAND; NOOTEBOOM, 2005), por enquanto, no APL de Soledade, a confiança está funcionando bem como substitutiva aos contratos formais.

Como referem Jorde e Teece (1989), a conceituação de concorrência na atualidade permite o estabelecimento de acordos com concorrentes em favor de interesse próprio (principalmente econômico), tornando-se viável pensar a cooperação coexistindo com a competição. É nessa perspectiva que as em-

presas de Soledade cooperam para competir, a competição convive com a cooperação, evidenciando ganhos aos agentes envolvidos, o que é salientado como viável por Baiardi (2008). Para tal coexistência (cooperação e competição), pode-se utilizar o termo “coopetição”, cunhado por Brandenburger e Nalebuff (1996).

Entretanto, torna-se evidente a insatisfação dos empresários de Soledade em relação às condições do ambiente geral (atitudes do governo, recessão, política cambial, mão-de-obra barata dos países emergentes, novos entrantes) no sentido exposto por Hitt (2002), visto que seus esforços são insuficientes no sentido do alcance dos resultados almejados e/ou planejados. Diante da procura de superação de dificuldades, a busca por novos processos e produtos continua constante. Contudo, parece carecer de maior mobilização (conscientização) do empresariado no sentido de trabalhar mais efetivamente e de maneira mais abrangente as atuais e outras formas de relações interorganizacionais colaborativas.

Considerações Finais

Ambientes de incertezas e turbulências vêm caracterizando o novo século e, como consequência, podem-se perceber mudanças organizacionais, como o aumento de relações interorganizacionais diferenciadas, a exemplo os APLs. Despontam, então, formas diferentes de cooperação como uma resposta à necessidade premente de articular e agilizar relações. Ao que parece, num ambiente de acirramento da concorrência e globalização dos mercados, juntar esforços pode ser uma estratégia fundamental na busca de competitividade.

Chegando ao final deste artigo, pode-se afirmar que cooperar constitui-se numa alternativa estratégica competitiva. Torna-se

evidente a possibilidade de equilíbrio para o dilema cooperação e competição, podendo ambas coexistirem nos arranjos interorganizacionais estabelecidos, a exemplo do que tem ocorrido no APL de Soledade, em que o setor tem ganho na soma das ações coletivas e expansão global, trazendo benefícios aos envolvidos.

Não se pretende encerrar a questão em si com o desenvolvimento deste estudo empírico, porém confirmam-se aspectos teóricos importantes, o que pode vir a contribuir com o campo de estudo, principalmente em razão do seu caráter prático empírico. O APL de Soledade apresenta-se como um caso de sucesso de relacionamento interorganizacional de cooperação.

Por fim, torna-se pertinente salientar que outras questões importantes trabalhadas no escopo deste artigo merecem maior aprofundamento, no entanto não poderiam

ser tratadas aqui pelo fato de exigirem uma dedicação exclusiva em razão de sua importância, a exemplo das questões relacionadas às exportações e governança do aglomerado. Assim, apresenta-se como principal desafio o repensar de novas possibilidades de estudo, que não se limitem aos resultados aqui apresentados. Dada tal constatação, que em nada desmerece os resultados apresentados, tornam-se evidentes as possibilidades de outros estudos, tanto no que tange ao próprio APL de Soledade, como às formas de cooperação e competição desse setor, inclusive com abrangência para além do município e dados quantitativos que complementem a pesquisa qualitativa desenvolvida. Além do mais, sugere-se o aprimoramento dos conceitos e vantagens destas configurações interorganizacionais para o aprofundamento do tema na academia.

AUTORES

Anelise Rebelato Mozzato - Doutora em Administração. Professora e pesquisadora na Universidade de Passo Fundo - UPF. E-mail: anerebe@terra.com.br

Adriana Troczinski Storti - Doutora em administração. Professora e pesquisadora na URI Campus de Erechim. E-mail: adrianas@uri.com.br

Caroline Ranzi - Graduada em Administração pela UPF. Voluntária de iniciação científica. E-mail: 99272@upf.br

REFERÊNCIAS

- BAIARDI, A. Competição e Cooperação: Cooperação. **Organização & Sociedade**. v.15, n.45, abril/jun. 2008.
- BAIR, J.; GEREFFI, G. Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry. **World Development**, Oxford, v.29, n.11, p.1885-1903, 2001.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: URANI, A. et al. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. RJaneiro: DP&A, 1999.
- BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, Barry. **Co-opetição**. São Paulo: Rocco, 1996.
- COSTA, A. B.; COSTA, B. M. Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais. **Revista de Desenvolvimento Econômico (RDE)**, ano IX, n.15, Salvador, Bahia, Jan. 2007.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p.660-679, 1998.
- GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, n. 48, p. 37-70, 1999.
- GRANDORI, A.; CACCIANTORI, E. **Cooperation and competition in inter-firm projects: the role of contractual and extra-contractual governance**. Center for Research on Business Organization (CRORA). Università Cocconi. EGOS, 2006.
- GURIZATTI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização. In: URANI, A. et al. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- HITT, M. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Na emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p.368-403, 1997.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & network of SMEs**. Londres: UNIDO, 1995.
- IBGM - MANUAL TÉCNICO DE GEMAS**. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br>>. Acesso em: jul. 2005, 2009.
- INKPEN, A. Through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. **Journal of Management Studies**, v.37, n.7, p.1019-1043, 2000.
- JARILLO, J.C. On Strategic Networks.Strategic. **Management Journal**, v.9, n.1, p. 31, 1988.
- JORDE, T. M.; TEECE, D. J. Competition and cooperation: striking the right balance. **Business & Public Policy**, spring 1989.
- KELLER, P. F. Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. **Revista Economia & Gestão**, Minas Gerais, v. 8, n. 16, p. 30-47, 2008.
- LOCKE, R. Construindo a confiança. Tradução de Pedro Rocha de Oliveira. **Econômica**, v.3, n.2, dez. 2001.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. RJ: Vozes,1994.
- MORRIS, M. H.; KOÇAK, A.; OZER, A. Coopetition as a small business strategy: implications for performance. **Journal of Small Business Strategy**, v. 18, n. 1, p.35-55, 2007.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE SOLEDADE**. Disponível em: <<http://www.soledaders.com.br>>. Acesso em: jul. 2012.
- RABELLOTTI, R. **How globalization affects Italian industrial districts: the case of Brenta**. Paper presented at the RSA International Conference Pisa 12th-15th April, 2003.

- RING, P. Processes facilitating reliance on trust in inter-organization networks. In: EBERS, Mark. **The formation of inter-organizational network**. Oxford: Oxford Press, 1997.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, Oxford, v.27, n.9, p.1503-1514, 1999.
- SCHMITZ, H. On the clustering of small firms. **IDS Bulletin**, Brighton, v.23, n.3, July 2002.
- SHIMA, W. T. Economia de redes e inovação. In: Pelaez, V.; Szmrecsányi, T. (Orgs.) **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: HUCITEC, 2006.
- SINDIPEDRAS**. Sindicato das indústrias de joalheria, mineração, lapidação, beneficiamento e transformação de pedras preciosas do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.Sindipedras.com.br>>. Acesso em: jul. 2009.
- SOLEDADE**. Site da cidade de Soledade. Disponível em: <www.soledade.com.br>. Acesso em: ago. 2009.
- WOOLTHUIS, R.; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOOM, B. Trust, contract and relationships development. **Organization Studies**, v.26, n.6, p.813-840, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAHEER, A.; GÖZÜBÜYÜK, R.; MILANOV, H. It's the connections: the network perspective in the interorganizational research. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n.1, p.62-77, 2010.