

## **Redes colaborativas de inovação e suas contribuições para a vantagem competitiva de um cluster comercial**

**ENISE ARAGÃO DOS SANTOS**  
Universidade Federal de São Carlos  
enise.santos@hotmail.com

**IRENE PEREIRA DE OLIVEIRA STENZEL RIMONATO**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
irenepo@ig.com.br

## **Redes colaborativas de inovação e suas contribuições para a vantagem competitiva de um *cluster* comercial**

### **1. Introdução**

A partir dos anos 90, com a abertura dos mercados e a alta competitividade do meio empresarial, a inovação tornou-se a palavra de ordem para as empresas conseguirem vantagem competitiva, da colocação de produtos no mercado a um preço inferior ao da concorrência, ao lançamento de produtos ou serviços diferenciados. Dos anos 90 para os dias atuais, inovação tornou-se um verdadeiro mantra empresarial. Se a literatura vinha abordando o tema desde a primeira metade do século passado, foram notadamente na década de 80 que este tema ganhou enorme importância, em particular, as questões relacionadas à como a empresa pode inovar para garantir sua sobrevivência e o seu crescimento em longo prazo.

Em praticamente todas as metrópoles do mundo ocidental podem ser identificadas áreas de comércio especializado que se tornaram conhecidas pelo nome da rua principal. São áreas, geralmente próximas ao centro tradicional dessas cidades, que, por razões diversas, foram se consolidando como centros especializados no comércio de determinados produtos e que a despeito, das mudanças por que passaram, continuam a ser identificadas por sua vocação original.

Na cidade de São Paulo, que constitui hoje a quarta maior cidade do mundo podem ser identificadas muitas áreas formadas por um determinado número de logradouros identificados exatamente pelo nome em que apareceram os primeiros estabelecimentos do ramo. São áreas que pelo seu crescimento em torno dessas ruas, tornaram-se conhecidas como “regiões de comércio especializado”. É o caso da região da Consolação, especializada em lustres, da Santa Ifigênia, em materiais elétricos e eletrônicos, da São Caetano, em vestidos de noiva, da Florêncio de Abreu, em ferramentas, dentre tantas outras que surgiram.

Mesmo com o advento da globalização, que promoveu a quebra de barreiras geográficas facilitando o comércio sem a necessidade de deslocamento físico, a região da Rua São Caetano, mantém muitas de suas características originais e é percebida tanto pelos que ali residem e trabalham, como pela própria população da cidade como uma região com contornos bem definidos. Até hoje compradores ligados à área de eventos, atraídos por produtos com diferentes faixas de preços, e oportunidade de diversas opções de confecções e lojas especializadas dirigem-se diariamente à região. Com efeito, embora constituindo área restrita a alguns poucos quarteirões, é uma das mais importantes áreas comerciais da cidade.

Em São Paulo, todas as vezes que alguém pensa em se casar e começa a organizar a cerimônia, surge à imagem de um vestido de noiva, é a Rua São Caetano e suas imediações, como a Avenida Tiradentes, são locais a serem visitados. A região é identificada como uma área especializada para se comprar vestidos de noivas, trajes para noivos, pajens e madrinhas. É uma identificação natural e cultural com produto comercializado nessa região. Pessoas de todos os Estados brasileiros visitam e reconhecem a região; até mesmo fora do Brasil a região é conhecida, devido aos filhos de comerciantes, que lá se instalaram e ao fato das lojas terem passado por várias gerações. A Rua São Caetano, em São Paulo, tornou-se a conhecida como a “rua das noivas” na década de 70, quando o comércio muito forte e os lojistas vendiam entre 100 a 120 vestidos em apenas um sábado. Os lojistas predominantes são comerciantes tradicionais do mercado e profissionais da área como ex-vendedoras, costureiras, estilistas e também alguns profissionais de outras áreas, ligadas ao mercado de casamento, que conseguiram comprar seu espaço. O fenômeno descrito também ocorre em outros pontos da cidade, onde é possível encontrar lojas de noivas em pequenas concentrações, o que na verdade é interessante, pois se trata de um produto cuja finalização é bem artesanal, um mercado bem específico, o que leva a questionamentos e a formulação do problema de pesquisa desse estudo.

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Assim, como consideramos como um *cluster* o objeto de nosso estudo, para que possamos definir quais serão os objetivos do trabalho, se faz necessário apresentar a diferença entre colaborar e cooperar neste tipo de arranjo. A colaboração pode ser entendida como o mútuo engajamento das organizações em um esforço coordenado para alcançar um objetivo comum. Por sua vez, a cooperação enseja uma clara divisão de tarefas, sendo cada organização responsável por uma parte do esforço coletivo. Assim, na cooperação, as empresas buscam principalmente ampliar seus resultados, enquanto empresas decidem colaborar, pois compartilham a mesma visão de mundo.

Não diferente dos distritos industriais, os *clusters* representam também uma combinação de competição e cooperação. De acordo com Porter (1998), a maior parte da competição ocorre na disputa de clientes e na retenção deles, intensificada pela presença de múltiplos concorrentes e fortes incentivos à concentração em uma determinada região. Já muito da cooperação é vertical, envolvendo indústrias relacionadas e instituições locais. Porter enfatiza que a cooperação e a competição não são mutuamente excludentes em um *cluster*. Ambas podem coexistir porque elas ocorrem em dimensões distintas e entre diferentes partes envolvidas. A cooperação pode ocorrer tanto horizontal quanto verticalmente, havendo evidências na literatura de que firmas cujos *outputs* se complementam possuem maiores chances de cooperação do que firmas com produtos idênticos ou muito semelhantes. “A cooperação surge do reconhecimento da interdependência”. (SCHMITZ, 2000).

Da forma semelhante a Porter, Newlands (2003) afirma que as fontes de vantagens para as firmas dentro dos *clusters* estão unidas à questão do equilíbrio entre a cooperação e a competição, não havendo necessariamente nenhuma contradição entre ambas. Segundo este autor, a colaboração entre as firmas pode ajudá-las a serem mais inovadoras, de forma a capturar ou sustentar a vantagem competitiva.

Desta forma, os benefícios da colaboração podem se sobrepor às externalidades negativas causadas pela competição corrosiva ou pelas *deseconomias* de escala no *cluster*.

Uma contribuição desta pesquisa será delimitar se o *cluster* propicia melhores resultados se forem caracterizados pela presença de aspectos cooperativos e competitivos na condução de resultados positivos, gerando vantagem competitiva para o arranjo.

Assim, pelo exposto anteriormente, podem ser identificados dois objetivos para este trabalho: 1. caracterizar e analisar, de maneira exploratória, o processo de cooperação em um *cluster* comercial, utilizando fontes variadas de informações, entre elas, a visão de seus proprietários; 2. possibilitar uma melhor compreensão se a colaboração entre as firmas pode ajudá-las a serem mais inovadoras, de forma a capturar ou sustentar a vantagem competitiva.

## 3. Revisão bibliográfica

### 3.1 Inovação e Inovação em *Clusters*

No mundo globalizado, onde a competitividade se torna cada vez mais acirrada, as empresas precisam ter um diferencial que possibilite a posição almejada no mercado. Quando se trata de empresa inovadora, a busca deste diferencial é ainda mais importante e necessária. A busca e o desenvolvimento de inovação estão entre as principais fontes que sustentam a posição destas empresas no mercado.

A atenção às questões relacionadas à Inovação são uma das chaves para as organizações serem capazes não apenas de sobreviver a esse turbilhão de mudanças, mas também de fazer melhor uso delas e provocar transformações. No ambiente contemporâneo de negócios, não existe tarefa mais vital e necessária que a preocupação com a inovação e a mudança (TUSHMAN; NADLER, 1986; BROWN; EISENHARDT, 1997; HEELEY; MATUSIK; JAIN, 2007).

A inovação é um processo e não um evento isolado. Os fatores que influenciam esse processo de inovação podem ser manipulados com o intuito de afetar o seu resultado, o que torna possível o gerenciamento da inovação. Os principais fatores contextuais que exercem influência sobre o processo genérico de inovação são: o contexto estratégico para inovação; a capacidade inovadora da organização e a conexão entre a organização; e os elementos essenciais em seu cenário externo (TIDD *et al.*, 2005).

Frankel (1990) afirma que a inovação, é algumas vezes induzida por fatores exógenos tais como: nova demanda, falta de tecnologias competitivas, necessidade de tecnologias substitutas, normas governamentais que reduzem a competição ou uso de outras tecnologias, restrições na disponibilidade ou uso de informações requeridas para ou por tecnologias competitivas. A inovação não está usualmente restrita a um produto ou processo particular. As inovações em produtos podem requerer inovações em processos e vice-versa. Além disso, ambas podem demandar inovações em serviços para serem efetivamente aplicadas.

A abordagem de empresa inovadora está diretamente associada à sua capacidade de inovação, que para Neely e Hii (1998), “é o potencial de uma empresa, uma região ou uma nação de gerar resultados inovadores”. [...] Este potencial depende de uma inter-relação sinérgica da cultura da empresa, dos processos internos e do ambiente externo”.

A seguir apresentamos no quadro 1 uma síntese dos principais tipos de inovação e seus autores:

<b>Tipos de Inovação</b>	<b>Autores</b>
<b>Produto</b>	Bhoovaraghavan et al (1996); Cooper (1998); Damanpur (1991); Davenport (1993), Sarkar (2010); Schumpeter (1996); Teece (1986), Urabe (1988); Utterback (1996); Utterback & Abemathy (1975); Zairi (1996).
<b>Processo</b>	
<b>Incremental</b>	Amendola & Gaffard (1988); Cooper (1998); Fagerberg (2005), Freeman (1984), Lundvall (1988); McFadzean et al (2005); Utterback & Abemathy (1975).
<b>Radical</b>	
<b>Tecnológica</b>	Damanpour (1991); Fonseca (2002).
<b>Organizacional</b>	Damanpour (1991); Edquist (2005); Sarkar (2010); Schumpeter (1996).
<b>Social</b>	Damanpour (1991)
<b>Mercado</b>	Johne (1999); Fagerberg (2005), Schumpeter (1996).
<b>Variável em função do tipo de organização</b>	Cooper (1994); Cooper (1998); Deza (1995); Dosi (1998); Drejer (2002); Malerba (2005); Pavitt (1984).

Quadro 1: Síntese dos tipos de inovação.

Fonte: Adaptado de CATALÃO (2012).

A inovação pode acontecer como resultado do aprendizado de vários agentes com conhecimentos diferentes que os unem de maneira complementar para criarem algo novo (Lundvall, 1992). As redes de inovação entre empresas, outras organizações e instituições promovem interações de modo colaborativo, e dependem primordialmente do compartilhamento de conhecimento (Grant, 1996; Dyer; Nobeoka, 2000).

O processo de inovação tem caráter interativo e sistêmico, o que implica que a aprendizagem ocorre por interação. A capacidade de criar, utilizar e disseminar novos conhecimentos transcende a esfera da empresa individual e passa a ocorrer através da contínua interação entre empresas e outras organizações e instituições (Alves; Sousa; Moutinho; Filho, 2004). As redes de inovação são estruturas de organização para a inovação.

Sutilmente diferente, a expressão inovação em rede associa-se a um tipo de gestão da inovação. Assim, inovação em rede se ocuparia das capacidades e processos necessários para

a formação de uma rede de inovação. A inovação em rede examina os processos de formação de uma rede para a inovação. Rotinas de compartilhamento de conhecimento (Grant, 1996; Dyer; Nobeoka, 2000) e capital social (Tsai, 2000) estão entre os principais aspectos estudados para entender a capacidade de inovação em rede.

Existem razões que podem levar as empresas a estabelecer alguma relação de cooperação para inovação, estas podem derivar do volume de informações necessárias, do tempo de desenvolvimento de novos produtos e sua comercialização, do aumento dos custos e dos riscos do desenvolvimento tecnológico e de mercado (Tidd; Bessant; Pavitt, 2005).

Segundo Révillion (2004) a atividade de inovação pode ser impulsionada pela combinação de competências próprias das empresas com aquelas detidas por outras empresas. Assim, o estabelecimento de conexões entre empresas, instituições de pesquisa, órgãos governamentais, fornecedores e clientes pode ser um importante fator no desenvolvimento de novos produtos e processos.

De acordo com Rothwell (1995), com a adoção de redes associadas à inovação, os resultados dos esforços de inovação em uma organização tendem a passar de um processo endógeno à organização e linear ao investimento em P&D para um processo mais exógeno à organização, beneficiando-se das interações com outros atores fora da organização (outras organizações, clientes, fornecedores, concorrentes e outras partes interessadas).

Porter (1998) afirma que os benefícios dos *clusters* na inovação e no crescimento da produtividade, comparados com uma localização isolada, podem ser mais importantes do que aqueles na produtividade atual. As firmas dentro de um *cluster*, de acordo com Porter, são frequentemente capazes de perceber de forma mais clara e rápida as necessidades dos consumidores. A participação em um *cluster* também proporciona vantagens na percepção do potencial de novas tecnologias e possibilidades operacionais e logísticas, facilitadas pelas relações contínuas com outras entidades da aglomeração, pela facilidade de visitas aos sítios e pelos contatos pessoais freqüentes. Desta forma, a localização de firmas em um *cluster* proporciona a elas capacidade de inovação superior àquelas que se encontram fora dele.

Por trás das grandes vantagens proporcionadas pelo *cluster* no aspecto da inovação estaria a enorme pressão – advinda da competição, de parceiros e de constante comparação – ocorrendo na área industrial geograficamente concentrada. A similaridade de aspectos básicos, tais como os custos de mão-de-obra e os custos de utilidade, combinada com a presença de muitos rivais acaba forçando as firmas a se distinguirem umas das outras. A pressão para inovar é elevada, chegando ao ponto de que muitas firmas líderes no *cluster* possuem dificuldade em permanecerem nesta posição por um longo período, mas muitas das firmas dentro do *cluster* se desempenham melhor do que aquelas baseadas em outras regiões. (PORTER, 1998).

### 3.2 Quadro de referência:

Os elementos de cooperação, que tem como objetivo caracterizar uma rede colaborativa está detalhado a seguir, conforme figura 1, segundo um conjunto de atributos agrupados em seis dimensões, segundo CARNEIRO et al. (2007):

- I. Relações (tipo de ligações entre os nós da rede): sociais, virtuais, legais.
- II. Contexto (informação sobre o contexto da rede): empresa (espaço, tempo), associações, universidades.
- III. Motivação (meta estratégica da rede): produto, processo, clientes, fornecedores.
- IV. Atores (tipo de nós da rede): indivíduos, organizações.
- V. Recursos (conteúdo das ligações entre os nós da rede): humanos, financeiros, informacionais.
- VI. Atividades (atividades de valor acrescentado desempenhadas pela rede): compras, produção, planejamento, comercial, legais.

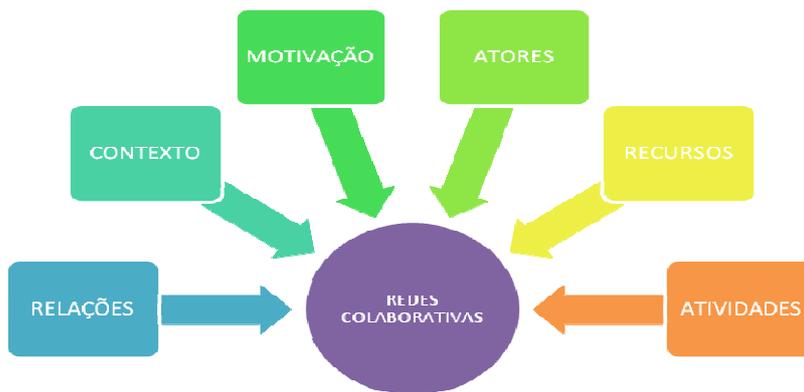


Figura 1 Elementos que compõem as redes colaborativas  
Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

São consideradas condições favoráveis (ou fatores críticos de sucesso) ao bom desempenho da rede colaborativa, para CARNEIRO et al. (2007) :

- a) *capital humano*: ter experiência institucional de cooperação; ter valores comuns; ter trocado experiências; estar disposto a partilhar competências; possuir colaboradores com competências adequadas; e a rede possuir recursos humanos dedicados ao seu próprio funcionamento.
- b) *capital financeiro*: investir em recursos comuns para a rede; participar na organização da rede; e ter boa saúde financeira.
- c) *capital social*: ter uma história em comum; ter confiança nos parceiros da rede; estar geograficamente próximo da maioria dos elementos da rede; aceitar e promover um líder claro da rede; manter a sua imagem e individualidade no mercado; não ter sobreposição significativa de competências em relação aos outros membros; e definir critérios de seleção dos membros.
- d) *infraestrutura*: partilhar equipamentos e partilhar instalações.
- e) *gestão e organização*: ter objetivos bem definidos e quantificados; formalizar contratos de cooperação; formalizar procedimentos de cooperação; uniformizar processos de cooperação; adotar práticas de gestão da mudança; e adotar práticas de auditorias externas patrocinadas pela rede.

Assim, Newlands (2003) afirma que as fontes de vantagens para as firmas dentro dos *clusters* estão unidas à questão do equilíbrio entre a cooperação e a competição, não havendo necessariamente nenhuma contradição entre ambas.

A colaboração é, e será cada vez mais no futuro, um processo fundamental em redes de empresas, quer pelo exposto acima, quer pelo efeito catalisador das tecnologias que apoiam especificamente processos colaborativos. Pode-se dizer que a introdução de processos colaborativos entre pequenas e médias empresas (PMEs) corresponde à evolução natural dos processos de cooperação, em direção a redes colaborativas.

Colaboração e cooperação são aqui consideradas como conceitos relacionados, mas distintos. A Cooperação refere-se à prática das organizações articularem estratégias e atividades para atingirem objetivos acordados entre si e assim obterem benefícios mútuos; para que as organizações cooperem deverá haver confiança mútua, alguma forma de divisão do trabalho e eventualmente a adoção de métodos comuns; se não há cooperação, então as organizações trabalham isoladamente (em competição ou não). Já a Colaboração é o processo de duas ou mais organizações conseguirem resultados coletivos através da realização de tarefas em conjunto; estes resultados seriam muito difíceis (ou mesmo impossíveis) de ser obtidos individualmente; é uma atuação conjunta e coordenada de indivíduos apoiados por comunicação num contexto de cooperação; num processo de colaboração atores autônomos

interagem através de negociações formais e informais, criando conjuntamente regras e estruturas que governam as suas relações e a forma como atuam ou decidem sobre os aspectos que os mantêm juntos; é um processo que envolve partilha de normas e interações mutuamente benéficas (Thomson e Perry, 2006).

Complementando o quadro teórico incluímos os elementos necessários para aumentar o poder competitivo dos *clusters*, segundo Porter (1998). O autor destaca vantagens decorrentes da atuação em *clusters*, as quais podem contribuir para o aumento do potencial competitivo das organizações: ganhos de escala; divisão de riscos; redução de custos; maior facilidade na obtenção de informações; desenvolvimento de capacidades e habilidades via aprendizagem com os demais participantes; maior poder de barganha; e maior facilidade de exportação.

A condição de ser competitiva pode ser observada não somente em uma organização, mas também em um grupo, conjunto ou uma rede de empresas, como definem Wood Jr. e Caldas (2007, p. 70): “Competitividade pode ser definida, em geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios”.

A atuação das empresas em conjunto destaca diversas vantagens, conforme descritas abaixo segundo Amato Neto (2008):

- a) combinar diferentes competências e utilizar *know-how* de outras empresas que compõem a rede;
- b) dividir custos para realizar pesquisas tecnológicas, tornando comum o desenvolvimento e os conhecimentos alcançados;
- c) partilhar riscos e despesas de explorar novas oportunidades, realizando experiências em comum;
- d) apresentar uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- e) exercer maior pressão no mercado, aumentando a força competitiva;
- f) criar sinergia compartilhando recursos, destacando especialmente aqueles que estão sendo subutilizados;
- g) organizar e fortalecer o poder de compra;
- h) obter mais força e ser mais representativo no mercado internacional.

Além da competitividade alcançada pela a atuação conjunta, Di Serio (2007) diz que o ambiente de inovação específico pode ser explicado pelo modelo diamante de Porter. A cooperação interempresarial, promove a possibilidade de atender uma série de necessidades das empresas, que seria muito mais difícil de conseguir, caso atuassem isoladamente.

#### **4. Metodologia**

Segundo Vieira e Zouain (2004), os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa, uma mistura de procedimentos racionais capazes de ampliar a compreensão dos estudos. Esta pesquisa será predominantemente qualitativa e de caráter exploratória.

O presente trabalho objetivou caracterizar e analisar, de maneira exploratória o processo de inovação colaborativa em *cluster* comercial paulista, utilizando fontes variadas de informações, entre elas a visão de seus dirigentes, possibilitando uma melhor compreensão das práticas administrativas exercidas pelas empresas para atingirem os seus propósitos organizacionais.

A profundidade do estudo foi obtida através de dados secundários e primários sendo estes últimos obtidos da aplicação de entrevistas dirigidas, realizadas com os especialistas do *cluster*, isto é, gerentes ou proprietários das lojas.

Esta pesquisa foi delimitada geograficamente à Rua São Caetano e à Avenida Tiradentes, ambas localizadas na área central da cidade de São Paulo. A região, constituída

por lojas na Rua São Caetano conta hoje com 124 lojas e contém lojas que vendem: Vestidos de noiva (somente); Vestidos de noiva e festa; Trajes para casamentos e festas para homens, mulheres e crianças; Produtos complementares para trajes de festas e noivas; e Fornecedores.

A amostra de pesquisa foi estratificada, e escolhida por conveniência, não probabilística, não será realizada inferência para a população, permitindo a extrapolação de resultados da amostra para os interessados.

O tamanho da amostra foi delimitado para dez lojas, onde os questionários foram aplicados, de acordo com a classificação de lojas da aglomeração (cinco tipos de lojas existentes).

## 5. Análise dos resultados

O primeiro aspecto a ser considerado diz respeito ao tempo em que as lojas pesquisadas existem na Rua São Caetano. As lojas foram categorizadas em cinco tipos: somente vestidos de noivas (VN), vestidos de noiva e festa (VNF), trajes para casamento e festas para homens, mulheres e crianças (TC), produtos complementares para trajes de festas e noivas (PC), e fornecedores (F).

O gráfico 1 apresenta que as lojas de TC (trajes de casamento) são as mais antigas, com uma média de 36 anos, seguidas por lojas VNF (vestidos de noiva e festa), representada por 30 anos em média.

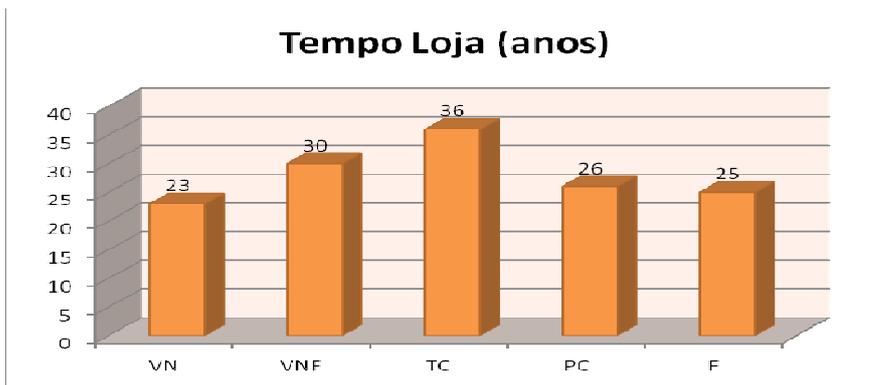


Gráfico 1 – Elaborado pelos autores (2012)

Outro ponto a ser considerado no item contexto refere-se à evolução histórica das lojas, conforme gráfico 2. Todas as lojas nunca existiram em outro local, ou seja, sempre estiveram nesta rua, sendo que às vezes neste local já existia outra loja que vendia produtos semelhantes. Tal fato explica o porquê do cluster não se expandir, pois não há lojas disponíveis para a venda. Para outro lojista se estabelecer no local, deverá comprar de um lojista já estabelecido.

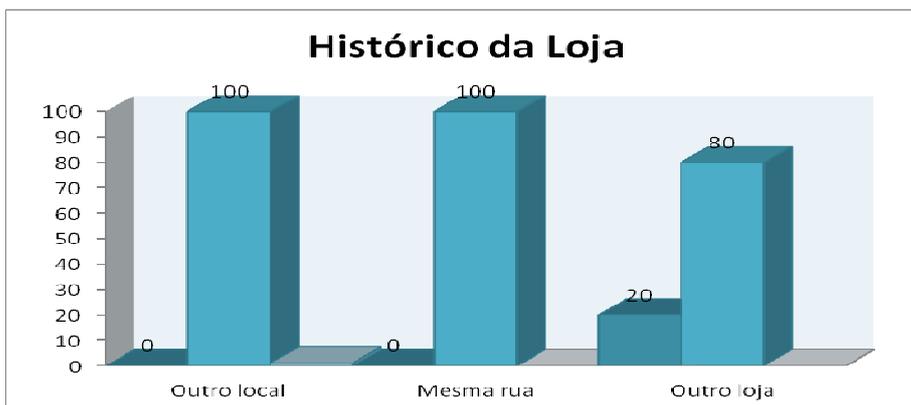


Gráfico 2 – Elaborado pelos autores (2012)

Sob o ponto de vista da motivação para se manter as lojas na rua São Caetano, podemos verificar no gráfico 3, que a grande maioria (60%) considera a concentração dos clientes como um fator determinante, seguido pela localização central da região e acesso facilitado, além de ser uma região que apresenta produtos específicos (“ rua das noivas”).

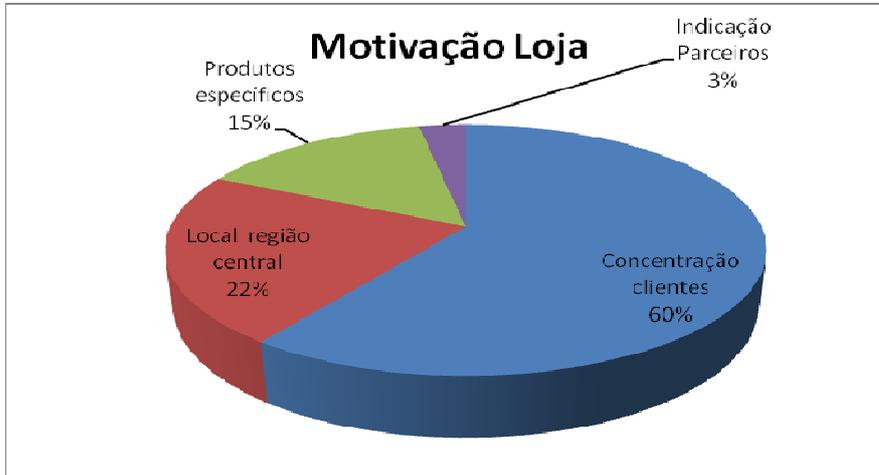


Gráfico 3 – Elaborado pelos autores (2012)

A respeito dos atores, podemos registrar que a maioria dos lojistas herdou os seus pontos de familiares, ou são ex-funcionários que compraram o ponto de seus antigos empregadores. Assim, não há rotatividade de empresas no cluster, e podemos considerar este fato como uma barreira natural para novas lojas se estabelecerem na rua. Alguns entrevistados apontaram que existem novas lojas que estão se estabelecendo nas ruas laterais, pois não há lojas disponíveis na rua São Caetano.

Quanto às formas de cooperação entre as lojas estabelecidas no cluster, mas não necessariamente entre todas as lojas está demonstrado no gráfico 4. Todas indicam que existe total cooperação de para indicação de funcionários, clientes e fornecedores. Em 80% das lojas podemos verificar que dividem as despesas com segurança e promoção, além de empréstimos de estoques, aliás, fato comprovado pelo incêndio ocorrido recentemente na rua. Fato curioso diz respeito à quase total falta de cooperação (70%) para a realização de melhorias na região; que os lojistas justificam como não sendo da alçada deles, e sim do poder público.

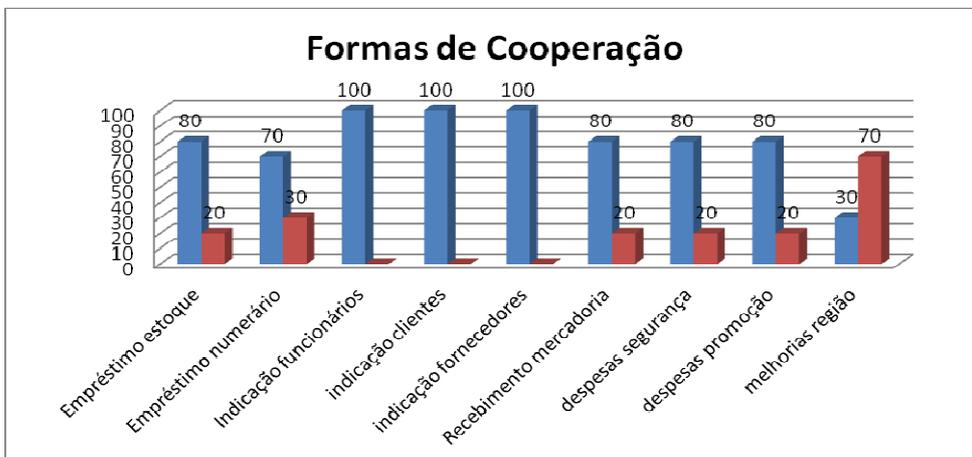


Gráfico 4 – Elaborado pelos autores (2012)

Outro ponto a ser apresentado ainda no aspecto cooperação, diz respeito ao relacionamento entre lojas. Conforme o gráfico 5 podemos verificar que a maior parte do tempo eles trabalham em parceria, seja com outras lojas seja para propiciar eventos em conjunto. Porém devemos observar também que existe uma expressiva concorrência, principalmente quanto ao preço dos produtos.

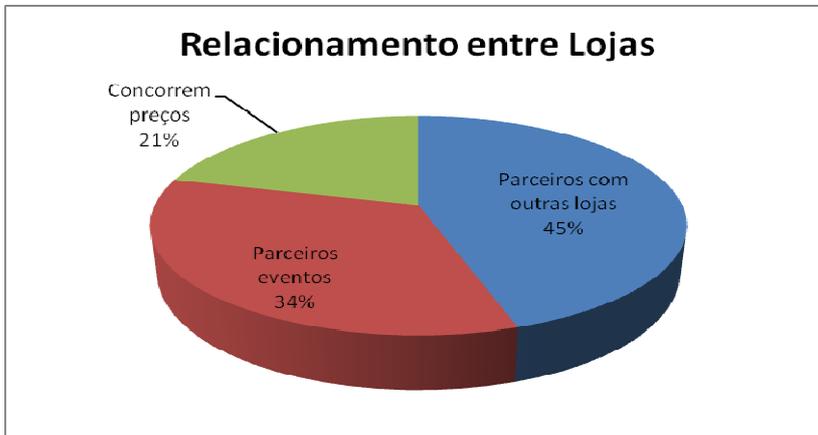


Gráfico 5 – Elaborado pelos autores (2012)

A seguir, conforme a figura 2 é apresentada as principais atividades desenvolvidas pelo *cluster*. Estas atividades foram agrupadas sob três aspectos: quais são as lojas que efetuam investimentos voltados para a inovação; onde as lojas efetuam a pesquisa do produto e suas fontes; e como compartilham a inovação.

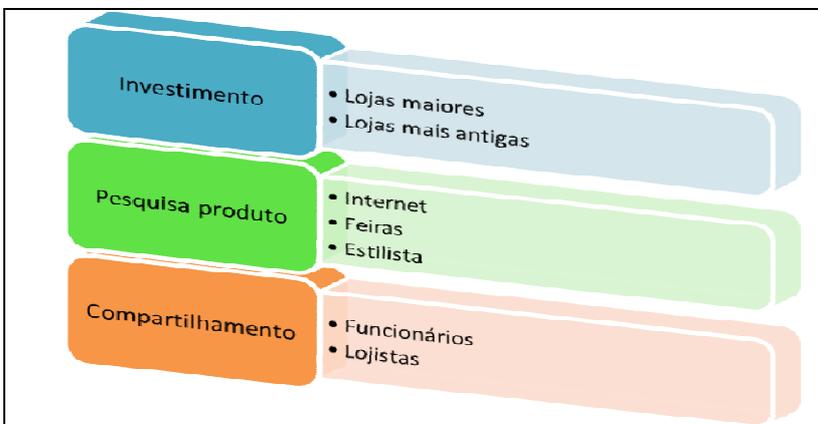


Figura 2: Atividades de inovação (elaborado pelos autores, 2012)

E finalmente o gráfico 6 a seguir, apresenta as formas de competitividade existente entre as lojas do *cluster*. Em média, 22% dos entrevistados apontam a facilidade de informações, como um fator expressivo, seguido pela redução dos custos (19%) para realizar pesquisas tecnológicas, desenvolvimento de capacidades e habilidades via aprendizagem com os demais participantes (17%); ganhos de escala (15%), maior poder de barganha (12%), partilhar riscos e despesas de explorar novas oportunidades (10%) e maior facilidade de exportação buscando maior representatividade no mercado internacional (5%).



Gráfico 6– Elaborado pelos autores (2012)

## 6. Conclusão

O tempo em que as lojas do *cluster* estão estabelecidas na Rua São Caetano indica que as lojas de TC (trajes de casamento) são as mais antigas, com uma média de 36 anos, seguidas por lojas VNF (vestidos de noiva e festa), representada por 30 anos em média. Tal fato pode ser corroborado pela própria história da Rua São Caetano, que iniciou suas atividades buscando suprir um mercado de roupas para bailes e alfaiates especializados. Conforme ocorreram as mudanças no perfil dos clientes, e de suas necessidades, os lojistas se viram na situação de efetuarem inovações, buscando manter o seu negócio. Apesar de continuarem no ramo do vestuário, foram impelidos a modificar seu negócio inicial para perpetuar seu comércio, diversificando seus produtos: vestidos de noivas, roupas para festas e casamentos, acessórios para noivas e padrinhos, e lojas especializadas em máquinas, equipamentos e manequins.

Não há possibilidade de novos entrantes, pois existe a restrição de oferta de pontos comerciais na rua. No momento não há lojas disponíveis para venda, e se por ventura alguém desejar passar o ponto, os comerciantes já estabelecidos tentarão comprá-lo para expandir os seus negócios.

Devemos analisar ainda, que não se pode desconsiderar que este mercado está sofrendo grandes pressões de produtos importados, principalmente os chineses, que apresentam um preço muito em conta. Para driblar esta situação, segundo os entrevistados, estão desenvolvendo novos produtos principalmente trabalhando com novos materiais (indianos), procurando oferecer outras opções aos consumidores.

Todos os lojistas foram unânimes em relatar que a Associação que era presidida por um comerciante local, teve vida curta em virtude de problemas com as taxações da Prefeitura.

Existe uma loja que é referência no *cluster*, e dita regras e tendências na fabricação e corte de vestidos, possuindo várias lojas no local. Os proprietários viajam para diferentes feiras internacionais, efetuam pesquisas através da internet, contratam estilistas famosos, e elaboram desfiles para divulgar os novos produtos.

Os processos de inovação são compartilhados pela mão de obra que é treinada no novo processo, e repassa esta informação para os outros lojistas. A mão de obra local é altamente especializada, para todos os tipos de categorias de lojas. Já os investimentos em inovação são efetuados pelas maiores lojas e pelas mais antigas, devido a maior disponibilidade financeira. Segundo os entrevistados, os pequenos aguardam os lançamentos das grandes lojas, para customizarem suas coleções. Geralmente acabam adquirindo máquinas e equipamentos de segunda mão, para possibilitar a expansão dos seus negócios.

Para os lojistas, a responsabilidade de cada parceiro é preservar e respeitar as regras de comercialização da rua, cumprindo os prazos e, acima de tudo, sendo honestos com os

clientes. Seguindo estas regras básicas, todos poderão usufruir dos resultados do crescimento do cluster.

De acordo com os dados oriundos da pesquisa, podemos verificar que conforme o quadro conceitual, os seguintes fatores críticos podem ser considerados como relacionados a um bom desempenho da rede colaborativa, conforme segue:

- a) capital humano: todas as condições se apresentam no *cluster* estudado, principalmente em relação da rede possuir colaboradores com competências adequadas.
- b) capital financeiro: a única condição presente no *cluster* diz respeito a possuir saúde financeira para os investimentos necessários para inovação, que somente as maiores e mais velhas possuem, pois as mais novas têm limitações de investimentos (e seus riscos inerentes), e não por falta de competência de seus gestores em enxergar as configurações que o *cluster* poderá ter.
- c) capital social: no *cluster* da Rua São Caetano não existe atualmente um líder claro da rede, desde a dissolução da Associação de lojistas há uma liderança “informal” das maiores lojas, porem não existe um consenso de que seja a melhor solução para direcionar para a resolução dos problemas com o poder público.
- d) infraestrutura: partilhar equipamentos e partilhar instalações. De acordo com Bonfim (2012) esta situação aconteceu de forma natural após ocorrer um incêndio de grandes proporções em algumas lojas da região. Porém, de acordo com os lojistas esta situação é rotineira e independe de situações emergenciais.
- e) gestão e organização: neste tópico o *cluster* estudado não apresenta nenhum dos fatores descritos de maneira formal e legal, pois somente possuem uma estrutura informal.

A colaboração entre as firmas pode ajudá-las a serem mais inovadoras, de forma a capturar ou sustentar a vantagem competitiva, fato este que pode ser comprovado a partir da análise do relacionamento entre lojas e lojistas, onde há efetivamente na prática uma cooperação mútua, porem com uma competição entre os lojistas pelo preço.

Portanto, nota-se que o foco deste trabalho trata de um fenômeno contemporâneo, complexo e com alta prioridade no atual ambiente de rápidas mudanças. Mostramos em um caso ilustrativo como estes conceitos podem ser utilizados para oferecer uma nova forma de pensar e influenciar o desempenho nos negócios, e gerenciar de uma forma mais natural à complexidade possibilitando que estas empresas multipliquem o seu potencial individual de crescimento e de criação de valor.

Esta pesquisa tem limitações, já que é baseado apenas em um exemplo de *cluster*, mas é relevante de ser estudado com a finalidade de gerar bases para pesquisas futuras, com o propósito de se ampliar os resultados alcançados e a margem de generalização.

## Referências

ALVES, J. S.; SOUSA, T. R. V.; MOUTINHO, L. M. G.; FILHO, P. F. M. B. C. Arranjos produtivos e inovativos locais de calçados: um estudo comparativo dos APILs de França/SP e Campina Grande/PB. In: SIMPEP, 2004, Bauru, SP, *Anais...* Bauru: UNESP, 2004.

AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas. São Paulo: *Atlas*, 2008.

BONFIM, Cristiane. (2012, 21 de novembro) O Branco virou cinza. *Revista Veja São Paulo*, p.53.

BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. The Art of Continuous Change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*. vol.42, p.1-34, 1997.

CARNEIRO, Luís; SOARES, António; PATRÍCIO, Rui; ALVES, Adília; MADUREIRA, Ricardo; e SOUSA, Jorge. Redes colaborativas de elevado desempenho no Norte de Portugal, *INESC*, Porto. 2007.

CATALÃO, D.F.Q. Inovação de processos e sustentabilidade organizacional. Dissertação (Mestrado)- Escola de Economia e Gestão da *Universidade do Minho*, Portugal, 2012.

DI SERIO, L.C. Clusters Empresariais no Brasil: Casos selecionados . *Editora Saraiva*, 2007.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, n. 21, SpecialIssue, p. 345-367, 2000.

FRANKEL, Ernest G. Management of technological change. Boston: *Kluwer Academic Publishers*, 1990.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

HEELEY, M.B; MATUSIK, S.F.; JAIN, N. Innovation, Appropriability, and the Underpricing of Initial Public Offerings. *Academy of Management Journal*, v.50, n.1, pp 209-225, 2007.

LUNDVALL, B. National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning. London: *Pinter*, p. 1-19, 1992.

NEELY,A; HIL,J. Innovation and business performance: a literature review. Government Office of the Eastern Region. *Cambridge*; University of Cambridge,1998.

NEWLANDS, David. Competition and Cooperation in Industrial Clusters: The Implications for Public Policy. *European Planning Studies*, v. 11, n. 5, p. 521-532, jul.2003.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. Boston: *Harvard Business Review*. EUA, v. 76, n.6, november – december, 1998. p. 77-90.

\_\_\_\_\_. On Competiton. 2nd Edition, Boston: *Harvard Business School Publishing*, 1998, 485 p.

RÉVILLION, J. P. P. *Análise dos sistemas setoriais de inovação das cadeias produtivas de leite fluido na França e no Brasil*. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, Porto Alegre, 2004.

ROTHWELL, R. Industrial, innovation: success, strategy, trends. In: DODGSON, M.;ROTHWELL, R. The handbook of industrial innovation. Cheltenham: *Edward Elgar*, 1995.

SCHMITZ, Hubert. Does Local Co-operation Matter? Evidence from Industrial Clusters in South Asia and Latin America. *Oxford Development Studies*, v. 28, n. 3, p. 323-336, 2000.

THOMSON, A.M.; PERRY, J.L. Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66: 19–32, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. Chichester: *John Wiley & Sons*, 2005.

TSAI, W. Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 925-939, 2000.

VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D. Pesquisa empírica sobre aprendizagem tecnológica e inovação industrial: alguns aspectos práticos de desenho e implementação. Pesquisa qualitativa em administração, *Editora FGV*, Rio de Janeiro, 2004.

WOOD, JR. T.; CALDAS, M. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *FGV-RAE*, v. 47, n. 3, 2007. p. 66-78.