



## *XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007*

### **Formação de Zonas de Coopetência como Condição para o Processo Inovativo em Empresas Tecnológicas Novo Entrantes**

Dias, Lucas Roberto Da Silva – Brasil  
[lucasdias@estadao.com.br](mailto:lucasdias@estadao.com.br)

Camara, Márcia Regina Gabardo da  
Universidade Estadual de Londrina e Professora Associada C da Universidade Estadual de Maringá - Brasil  
[mgabardo@sercomtel.com.br](mailto:mgabardo@sercomtel.com.br)

#### **Resumo**

O ingresso em mercados dominados por grandes organizações e conglomerados industriais normalmente envolve a presença de barreiras à entrada de outras empresas no ramo. As barreiras podem envolver custos produtivos e tecnológicos inerentes ao setor, o domínio do processo produtivo por organizações dominantes, as escalas produtivas, as limitações quanto à distribuição, a identidade de marcas, políticas públicas, dentre outras. Neste contexto, este ensaio discute a importância do processo inovativo como alternativa às empresas *novo entrantes* para superar as barreiras à entrada e a formação das *Zonas de Coopetência*, regiões de união de competências e de cooperação empresarial, através do alinhamento estratégico de competências, como mecanismo para o adensamento do processo inovativo entre empresas tecnológicas *novas entrantes*. A *união de competências de pequenas empresas* permite que estas ingressem em mercados caracterizados por concorrência oligopolista e barreiras à entrada. O referencial teórico adotado relaciona o modelo schumpeteriano de três etapas (invenção ou descoberta – inovação – difusão) do processo inovativo (SCHUMPETER, [1942] 1988), a Cadeia de Valor de Porter (1990) visando a vantagem competitiva, intensiva em competências necessárias às atividades de melhoria nos processos que geram produtos ótimos, o alinhamento estratégico de competências (KAPLAN; NORTON, 2006) e a formação de *Zonas de Coopetência* (DIAS *et al.*, 2004) para justificar a integração entre empresas *novo entrantes*, na qual dá-se a união de competências visando o completo processo inovativo, como condição para o ingresso em mercados altamente competitivos. Por fim, apresentam-se as considerações finais quanto à formação da *Zona de Coopetência* como condição para o processo inovativo em empresas novo entrantes.

## Introdução

Atualmente, as empresas que desejam obter sucesso, ou até mesmo sobreviver no mercado, precisam adotar novas filosofias organizacionais para prosperar e consolidar seus produtos. As organizações possuem estratégias competitivas que podem ser desenvolvidas explicita ou implicitamente, dependendo de seu nível de planejamento e expectativas de resultados significativos. Elaborar estratégias competitivas é desenvolver fórmulas para determinar o modo como a empresa irá competir, metas e políticas organizacionais, e assim, captar e atender eficientemente as necessidades do mercado consumidor.

A competição mercadológica, conforme defende Porter ([1980] 1986) é mensurada segundo o grau de concorrência e relacionamentos existentes entre as cinco forças existentes no mercado, sendo elas: [1] a concorrência intra-setorial; [2] o potencial de negociação com os fornecedores; [3] as empresas *novo entrantes* com potencial capacidade para gerar impactos no setor; [4] as empresas que oferecem produtos substitutos; e por fim, [5] o comportamento do mercado consumidor. Portanto, de posse das informações referentes a estas forças a organização deve de forma consistente delinear sua estratégia competitiva, e assim, estruturar seu posicionamento no mercado.

A análise das forças mercadológicas serve às organizações estabelecidas em determinado setor para que estas estabeleçam estratégias através das quais possam proteger-se ou minimizar os impactos provocados pelas forças competitivas. O contexto mercadológico é determinante para que as organizações consigam posicionarem-se em seus mercados de forma consistente e perene, e a desatenção quanto a uma das forças pode provocar efeitos catastróficos para o ciclo de vida destas organizações. Contudo, afirmar que, grandes organizações que dominam mercados oligopolísticos podem sofrer com as ações de alguma destas forças é anseio em demasia. Há situações, nas quais as grandes organizações mantêm seus poderes econômicos presentes em todos os processos da cadeia produtiva, inclusive no mercado consumidor, em casos de produtos ou serviços indispensáveis, de domínio tecnológico, ou ainda, nas quais mantêm o monopólio produtivo ou de considerada escassez, mantendo assim, de forma “controlada” o equilíbrio competitivo no setor.

As forças competitivas, no entanto, oferecem maiores riscos para empresas nascentes ou que participam de mercados altamente competitivos. As empresas nascentes, assim como as emergentes, sendo estas últimas, empresas que atuam em mercados recém criados ou que elas mesmas criam através de inovações, sofrem as maiores pressões quanto às cinco forças mercadológicas porterianas. Para as empresas nascentes estabelecerem-se nos mercados há uma grande demanda de esforços para alcançarem o mercado consumidor e posicionarem-se em um ambiente repleto e envolto pela alta competição, uma vez que, disputam espaços com outras empresas dominantes que já existem e lutam por cada unidade consumidora. Já as emergentes sofrem pela falta de padrões mercadológicos pré-estabelecidos e pela acirrada concorrência, por vezes desleal, em mercados que ainda não dispõem de legislação que delimite os modelos de competição.

Para Porter, “indústrias emergentes são indústrias recentemente formadas, ou reformadas, criadas por inovações tecnológicas, alterações nas relações de custos relativos, surgimento de novas necessidades dos consumidores, ou outras alterações econômicas e sociais que elevam um novo produto ou serviço ao nível de uma oportunidade potencial viável de negócio. A característica essencial de uma indústria emergente, do ponto de vista da formulação estratégica, é que não existem regras neste jogo. O problema competitivo neste tipo de indústria é que todas as regras devem ser estabelecidas de modo que a empresa possa competir e prosperar sujeita a elas” ([1986] 2003:p.207).

Há, contudo, uma terceira tipologia de empresa que ainda não participa no mercado alvo de suas estratégias, e que é considerada uma ameaça às empresas que já participam em seus respectivos setores: as denominadas *novas entrantes*. Segundo Porter ([1980] 1986) as novas entrantes em uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Para Mintzberg *et al.* (2000:p.81) “as novo entrantes caracterizam-se como ameaça, pois, uma indústria (ou mercado) é como um clube no qual as empresas ganham acesso por superarem certas *barreiras à entrada*, tais como economias de escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas. Barreiras elevadas encorajam um clube aconchegante, no qual a concorrência é amigável; barreiras baixas levam a um grupo altamente

competitivo, no qual poucas coisas podem ser dadas como certas”. As barreiras à entrada podem ser: economias de escala, diferenças exclusivas em produtos, identidade de marcas, custos produtivos, necessidade de capital e recursos, limitações quanto à distribuição, conhecimentos essenciais ao setor, políticas governamentais, retaliações esperadas dos concorrentes, propriedade intelectual, de processo produtivo ou tecnológico, dentre outras.

A superação das barreiras de entrada pode ocorrer de diversas maneiras, dentre as quais a geração de inovações radicais ou incrementais em produtos ou processos que podem agregar valor aos já existentes, permitindo assim, que empresas adentrem com elevado potencial competitivo em mercados de acirrada concorrência. Contudo, o processo inovativo é oneroso e demanda esforços concentrados em P&D; além da necessidade de conhecimentos acumulados em atividades essenciais ao setor, o que reduz as oportunidades às empresas que possuem recursos suficientes para manterem estratégias inovadoras por longos períodos até que estas inovações agreguem valor aos seus produtos e, assim, aumente o domínio de mercado, intensificando cada vez mais as barreiras à entrada.

Neste contexto, destaca-se a formação das *Zonas de Coopetência*, regiões de união de competências, através do alinhamento estratégico de competências, como mecanismo para o adensamento do processo inovativo entre empresas tecnológicas *novo entrantes*, permitindo que estas ingressem em mercados caracterizados pela elevada concorrência. Para tanto, este artigo está dividido em três etapas, sendo que na primeira, buscar-se-á relacionar os modelos schumpeteriano de três etapas (invenção ou descoberta – inovação – difusão) do processo inovativo (SCHUMPETER, [1942] 1988) e o da Cadeia de Valor do Produto de Porter (1990) visando a vantagem competitiva, intensiva em competências necessárias às atividades de melhoria nos processos que gerem produtos ótimos. Segue-se então, ainda na primeira etapa, uma discussão a respeito do alinhamento estratégico de competências (KAPLAN; NORTON, 2006), que servirá como arcabouço para a formação de *Zonas de Coopetência* (DIAS *et al.*, 2004), tema do segundo capítulo, que visa justificar a integração entre empresas *novo entrantes*. Nestas *Zonas de Coopetência* dá-se a união de competências visando o completo processo inovativo com a ampliação da cadeia de valor do produto, como condição para o ingresso em mercados altamente competitivos. Por fim, as considerações finais quanto à formação da *Zona de Coopetência* como condição para o processo inovativo em empresas novo entrantes, articulada neste ensaio.

## **1. Processo Inovativo entre Empresas Novo Entrantes através do Alinhamento Estratégico de Competências**

A constante concorrência mercadológica exige das organizações estratégias que enfoquem a integração de todos os esforços visando reduzir os impactos causados pela competição. Manter-se informada sobre o ambiente externo no qual está inserida e sobre as ações dos concorrentes e de todos os agentes econômicos que possam influenciar nas decisões, é fundamental para que as organizações sobrevivam no mercado. No âmbito interno, desenvolver estratégias que minimizem as pressões externas e permitam que a organização desenvolva um rumo seguro, também o é. Assim, através da conflitante relação entre os ambientes externo e interno, há um elemento em comum e que é objetivo de toda organização em sua busca pelo sucesso, o mercado consumidor.

Conforme Drucker (1962:p.60-61), “um negócio deve começar pelo seu propósito, e esse propósito deve estar situado fora do negócio em si. E o único propósito válido [para as empresas] é *criar um cliente*. Pelo fato de ser o seu propósito criar um cliente, qualquer empresa tem duas – e somente essas duas – funções básicas: o *marketing* e a *inovação*” (BARBIERI, 2003:p.16). Segundo Drucker (1962), as formas pelas quais as empresas podem manter sua competitividade mercadológica são as atividades orientadas pelo *marketing* e as voltadas para a inovação em produtos, serviços e/ou processos. As estratégias de marketing, por sua vez, são muito onerosas tanto em esforços quanto financeiramente, assim como, os esforços inovativos. Contudo, para o marketing é necessário que a empresa conheça a fundo todas as características do mercado consumidor alvo,

das ações dos concorrentes, as características dos produtos oferecidos, enfim, uma vultuosa gama de artifício para criar a percepção no concorrente.

Diversos autores elegeram a inovação como meio eficaz para que as organizações estabeleçam mercados consumidores, e fortaleçam suas práticas mercadológicas, motivando o crescimento e, o sucessivo desenvolvimento econômico. Como defendido por Schumpeter (1942:p.12 *apud* CORDER, 2004:p.13), o desenvolvimento econômico está diretamente ligado à atividade inovativa, sendo que “o impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria”. Para Schumpeter ([1934], 1982), o desenvolvimento econômico repousa na disseminação de sua função inovadora cuja ação dinâmica tem efeitos multiplicadores sobre a produtividade e expansão econômica. Essa função é a percepção da oportunidade de inovar, ou seja, da nova combinação de fatores produtivos ou de um novo produto e sua introdução na economia de mercado. O autor oferece ainda mais, ao afirmar que “a inovação no capitalismo competitivo está tipicamente representada pela fundação de novas empresas. O aperfeiçoamento de todo o ramo é imposto através de processos de concorrência e pela privação de seus meios de produção e de sua força de trabalho e assim passando-os para empresas novas” (SCHUMPETER, 1934 *apud* RATTNER, 1980, p.15).

Partindo da premissa de que a inovação é o motor propulsor do desenvolvimento econômico, o jovem Schumpeter alia, o crescimento à figura dos empresários inovadores, símbolo individualizado e capaz de promover mudanças impactantes no concernente às mudanças técnicas, caracterizadas pela substituição do velho pelo novo, de forma radical, pelo processo de *destruição criadora* (SCHUMPETER, [1942] 1988). Contudo, para Schumpeter, com a nova formatação do capitalismo *trustificado*, a inovação já não se caracterizava mais, somente, pela criação de novas empresas, por agentes individuais, mas também internamente em grandes organizações. Neste contexto, os progressos técnicos tendem a ser incorporado pelas empresas já existentes, com processos inovativos contínuos e independentes de lideranças pessoais e da prévia obtenção de crédito, uma vez que, [as grandes organizações] são autofinanciáveis (SZMRECSÁNYI, 2006:p.119).

Destacando a característica de continuidade do processo inovativo, Schumpeter ([1942] 1988) defende a existência de três fases básicas no processo de inovação: [1] a invenção, que é um processo de descoberta de novos princípios técnicos potencialmente abertos para exploração comercial, mas não necessariamente realizada; [2] a inovação, que é o processo de desenvolvimento, de uma invenção de forma basicamente comercial; e, por fim [3] a difusão, como sendo a expansão de uma inovação em uso comercial, ou seja, como novos produtos e processos se propagam pelos mercados potenciais.

As inovações tecnológicas exigem tempo suficiente para que sejam geradas, testadas e postas em perfeita prática. A implementação e os ganhos obtidos pela aplicação de inovações tecnológicas podem demorar décadas desde o início das pesquisas. Assim, as inovações são resultados de investimentos de longo prazo, necessários para a formação de um estoque mínimo de conhecimento. Assim, investir em inovação tecnológica e esperar dela os retornos é desafio enfrentado somente por organizações que podem dispor de capital excedente [acumulado], situação aproximada dos casos de grandes conglomerados ou organizações dominantes em seus mercados. Esta, seria então, a principal virtude das grandes organizações para manterem seu domínio sobre o mercado competitivo, mantendo o equilíbrio da concorrência através do comando sobre o processo inovativo? Então, quais seriam os mecanismos ou elementos necessários às empresas *novo entrantes*, tanto quanto às nascentes e às emergentes, para completarem eficazmente o processo inovativo em sua totalidade, cumprindo desde a invenção à difusão, como condição para que estas possam adentrar em mercados com elevada competitividade?

Certamente os primeiros elementos a serem elencados para responder às perguntas anteriores seriam: a existência de infraestrutura e de recursos financeiros e humanos disponíveis para serem utilizados no desenvolvimento dos processos inovativos. Contudo, somente tais elementos não seriam necessários para garantir o sucesso produtivo e a formalização de um eficiente processo inovativo. O capital é capaz de adquirir máquinas e equipamentos, os quais não operam na ausência de comandos, assim como, montar a infra-estrutura necessária. A disponibilidade de recursos humanos é mecanicamente suficiente para operacionalizar toda a infra-estrutura e criar produtos ou prestar serviços, porém, é inútil sem as habilidades e conhecimentos necessários para operar. Mas, o sucesso do processo produtivo, bem como, o sucesso organizacional somente são possíveis pela

acumulação de conhecimentos aprofundados e especializados nas atividades essenciais para determinado setor, agregado aos demais elementos elencados. A acumulação de conhecimentos permite que a organização desenvolva uma diferenciação em relação aos seus concorrentes, tornando-a uma competência exclusiva da empresa.

Segundo Hinds & Pfeffer (2003:p.5) “na economia contemporânea, o sucesso competitivo está gradativamente baseado na posse de conhecimento e de capital intelectual tanto quanto financeiro ou outro recurso estrutural. Para Grant (1996) o conhecimento é o bem mais importante para a organização e, Spender (1996) defende que o conhecimento empresarial e suas habilidades para produzir conhecimento é o centro da teoria da firma”. Segundo Fleury & Fleury (2001:p.19) *competência* é “como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, de um grupo de pessoas, ou ainda, de uma organização como um todo, e que se relacionam como desempenho no trabalho”.

Para Le Boterf (2003) e Zarifian (2003), o conceito de competência associa-se à idéia de agregação de valor e entrega em determinado contexto, ou seja, a partir do próprio indivíduo que, antes de tudo, passa a ser compreendido pela capacidade de administrar suas ações conjunturais vivenciadas no dia-a-dia profissional e que, além deste uso rotineiro, tem reflexos futuros; verifica-se a sua presença quando o indivíduo é capaz de mobilizar seus conhecimentos e técnicas em prol da predição, da antecipação. Proposto inicialmente por David McClelland o conceito de *competência individual*, surgiu da necessidade de se encontrar uma abordagem mais efetiva nos processos de escolha de pessoas para as organizações (1973 *apud* DUTRA, 2004). Neste contexto, conforme Le Boterf, “o profissional torna-se o elemento mais importante da organização” (LE BOTERF, 2006:p.38).

Mas, existe também uma diferença entre possuir determinados conhecimentos e técnicas e de saber empregá-los. O profissional competente sabe o que fazer com o conhecimento que tem e o usa habilmente. É sim um ato contextual, mas também de raciocínio subjetivo do indivíduo. “A competência também é um exercício de mobilização social, onde as redes de relacionamento podem potencializar a competência individual” (DIAS *et all.*, 2007). O saber fazer e o saber são associados pelo profissional competente de forma combinatória e, das possibilidades tão vastas de combinações, o que vale compreender, é que de acordo com a ordem imposta dos elementos acrescidos e das proporções utilizadas, saem novas configurações de soluções para um problema profissional. Tangendo à razão prática, a competência é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades. A lógica de integração dos saberes, do saber-fazer e dos comportamentos se estabelece em função das exigências da situação de trabalho (LE BOTERF, 2006:p.57). Os indivíduos decidem e agem pressionados pelas expectativas de toda a organização.

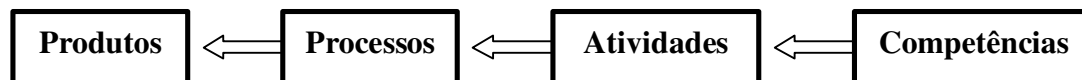
A *perspectiva organizacional* de competências tem origem recente e remete inicialmente ao conceito de *core competences* ou, *competências essenciais* (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Segundo Prahalad & Hamel (1990), as competências essenciais são aquelas passíveis de serem objetivadas em produtos essenciais com alto valor diferenciador no mercado, sensível aos interesses em termos de benefício ao cliente e de difícil imitação pela concorrência. O conceito de competências essenciais expressa o conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa e de tal forma que sejam apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas, mesmo que em graus diferentes. Mills *et all.* (2002) também ofereceu sua contribuição ao apresentar as diferenças entre recursos e competências (impacto, abrangência e natureza) lembrando que os principais recursos articulados entre si formam as competências organizacionais.

Mas, como desenvolver as competências de uma empresa e saber que estas são as competências que precisam ser desenvolvidas? Para Fleury & Fleury (2001) o processo para conhecimento de competências devem ser desenvolvidas segue três etapas: [1] definição da estratégia de negócio; [2] identificação das competências essenciais e das competências das várias áreas da empresa; [3] alinhamento das competências individuais (com diferentes ponderações entre as competências de negócio, técnicas e sociais) com as competências essenciais e das áreas da empresa (DIAS *et all.*, 2007).

Neste sentido, visando intensificar suas competências competitivas, as organizações focam seus esforços em processos que agreguem valor ao produto ou serviços já existentes, ou ainda, buscam agregar valor ao próprio negócio através de inovações que permitam abertura ou inclusão em mercados concorrenciais, ou mesmo ampliar a participação em mercados existentes.

Contudo, agregar valor aos bens e serviços finais, demanda das empresas conhecimentos abrangentes sobre todo seu processo produtivo. O modelo de cadeia de valor de Porter (1990 *apud* FERNANDES, 2003:p.70), denota a necessidade de integração entre todos os elos produtivos, visando proporcionar maior competitividade às organizações. Agregar valor aos produtos e serviços finais demanda das organizações que suas competências estejam alinhadas com suas atividades essenciais, buscando atender corretamente o processo produtivo, conforme representado na Figura 1. Para as organizações que presumem avaliações quanto ao seu poder competitivo, as competências são fatores essenciais para que atividades correlatas de P&D produzam melhorias nos processos produtivos ou de prestação de serviços, que agreguem valor ao produto.

Figura 1 Cadeia de Valor do Produto



Fonte: Adaptado de Porter ([1980] 1986).

Contudo, as competências estratégicas essenciais para criar vantagem competitiva, nem sempre estão presentes, acessíveis, ou fazem parte do rol das competências de determinada organização. Então, para empresas que possuem competências em determinadas áreas ou em determinados processos produtivos, mas não todas as competências necessárias para tornar seus produtos competitivos, quais seriam as alternativas? Quais as condições para empresas que tenham conhecimento suficiente para adentrar em mercados com alta competição, mas suas competências essenciais não são suficientes para enfrentar os produtos concorrentes? Quais as possibilidades para empresas *novo entrantes* em relação ao processo inovativo como meio de aumentar suas competitividades, uma vez que, umas empresas possuem infra-estrutura suficiente, outras recursos humanos disponíveis, outras o capital necessário para investimentos e, ainda, há as que possuem amplos conhecimentos de determinados mercados?

Ao determinar e avaliar seus desempenhos competitivos em questão de suas competências produtivas, as organizações adotam estratégias que visam minimizar os impactos causados pelos gaps existentes pela ausência de determinadas competências necessárias ao negócio. Assim, tornam-se menos suscetíveis às pressões mercadológicas do ambiente altamente competitivo. Contudo, as alternativas para minimizar impactos das lacunas competenciais, caracteriza-se como estratégia defensiva, de caráter determinístico, na qual a empresas aguarda as variações do ambiente para promover mudanças em seu quadro estrutural interno visando “sobreviver” às contingências mercadológicas. Qual seria então, a opção para que as empresas que possuem competências essenciais em determinadas atividades, mas não suficientes para a competição de mercado, promover alavancagem e implicarem no processo inovativo para aumentar suas forças competitivas? Conhecendo quais são suas capacidades, limitações e competências exclusivas, qual o procedimento que as empresas devem adotar para buscar maximizar de forma robusta, as competências necessárias para adentrar em mercado altamente concorrenciais, com produtos ou serviços de elevado potencial competitivo?

Um vetor relevante no cenário atual é que as empresas não mais necessitam fazer tudo internamente. Essa tendência foi estudada por Ronald Coase, denominada como a *Lei de Coase*, pela qual se defende que “uma empresa tenderá a se expandir até que os custos de organizar uma transação extra dentro da empresa se tornem iguais aos custos de realizar a mesma no mercado aberto” (COASE, 1990:p.44). Portanto, a verticalização está sendo abandonada. “Como já enunciado as empresas estão terceirizando a fabricação de seus produtos, passando a dedicar-se a criação, a inovação, a gestão e ao atendimento de seus clientes” (FERNANDES, 2003:p.66).

Conforme Aldrich (2000), no trabalho intitulado *Dominando o Mercado Digital*, a “matriz competências versus valor agregado” permite análise e enquadramento de processos e atividades em quatro categorias, quando: [1] a competência é não

essencial e não ocorre agregação de valor, a indicação é descartar a atividade; [2] a competência é essencial mas não existe agregação de valor por parte da empresa, a indicação é terceirizar o processo; [3] a competência é não essencial e há agregação de valor por parte da empresa, a indicação é enxugar as “gorduras”; e por fim, [4] a competência é essencial e a empresa agrega valor, a indicação clara é retê-la dentro da empresa e aportar maior volume de recursos para enriquecê-la - o “coração do negócio” (FERNANDES, 2003:p.76). Deste modo a empresa pode identificar quais são suas competências, e qual delas deve ser retida como vantagem competitiva, a competência essencial, e quais competências extras necessitam para agregar valor em seus produtos ou serviços, visando ingressar no mercado com potencial para competir.

Surge assim, a possibilidade de interação entre organizações para as transações de conhecimento e recursos visando ampliar a competitividade de um grupo de empresas, através do *alinhamento estratégico de competências*. Kaplan e Norton (2006) apresentam o conceito de *alinhamento estratégico* como um instrumento de gestão e comunicação das estratégias. Não basta mais ter uma estratégia, ela deve ser colocada no centro dos modelos de gestão da organização, provendo sinergia entre processos, unidades e parceiros. Todo o processo de alinhamento estratégico começa pela definição de uma *proposta de valor para o cliente* (Kaplan e Norton, 2006) atrativa e que pode ser entendida como “um conjunto de benefícios único e diferenciado” que será expresso ao cliente por meio de produtos e serviços.

Com o alinhamento estratégico, as competências consideradas estratégicas pelas organizações são mapeadas e as políticas e investimentos em treinamento dos empregados são delimitados tornando mais eficazes os programas de desenvolvimento corporativos. Logo, as organizações podem identificar *funções estratégicas* (onde poucas áreas ou cargos podem ser responsáveis por grande parte do desempenho estratégico da organização) que passarão a ser gerenciadas e desenvolvidas através de cuidados especiais com recrutamento, treinamento, plano de carreira e terceirização, assegurando assim, o desenvolvimento das competências realmente importantes (KAPLAN; NORTON, 2006).

O alinhamento estratégico permite que as organizações possam explorar de forma conjunta as competências essenciais, sem perder a autonomia necessária para a experimentação de novas oportunidades geradoras e aperfeiçoadoras de novas competências como, por exemplo, a excelência em tecnologia de produtos e processos e a eficácia na atuação em mercados oligopolizados e demarcados por barreiras à entrada. Ao integrar as competências essenciais de diversas empresas que preencham de forma ótima todos os elos da cadeia produtiva, o grupo alinhado das *novo entrantes*, certamente terá maiores possibilidades para unir esforços visando o adensamento de suas relações intelectuais, produtivas e comerciais, transferindo conhecimentos e tecnologias, permitindo agregar valor aos produtos ou serviços finais, através da intensificação de esforços no processo inovativo.

## **2. Formação de Zonas de Coopetência como Condição para o Processo Inovativo**

Em ambientes de incertezas e de acirrada competição, as organizações são norteadas por informações assimétricas e nem sempre possuem elementos suficientes para formar estratégias eficazes que criem vantagem competitiva. Quando possuem informações suficientes, as competências essenciais para atender a todas as características delineadas como fundamentais na busca pelo sucesso organizacional, não são presentes, não estão disponíveis, ou ainda, não integram a lista de competências existentes dentro da organização. Há necessidade de interação com outras empresas para sanar as lacunas existentes entre as competências essenciais e as competências existentes (DIAS *et al.*, 2007).

Porém, o processo de interação, transferência ou troca de informações, tecnologia ou competências, nem sempre é sereno, seguro ou integrado. Em situações de concorrência, a insegurança quanto às informações ou tecnologias exclusivas ou que são o diferencial competitivo da empresa, não permite que a interação seja espontânea, ou completa, fazendo com que a troca de conhecimentos e experiências não atinja seu potencial máximo. Outro fator é exposto em Hinds & Pfeffer (2003:p.21) resulta do fato de que os que possuem mais experiência não são motivados a documentar ou repassar todos os seus conhecimentos para

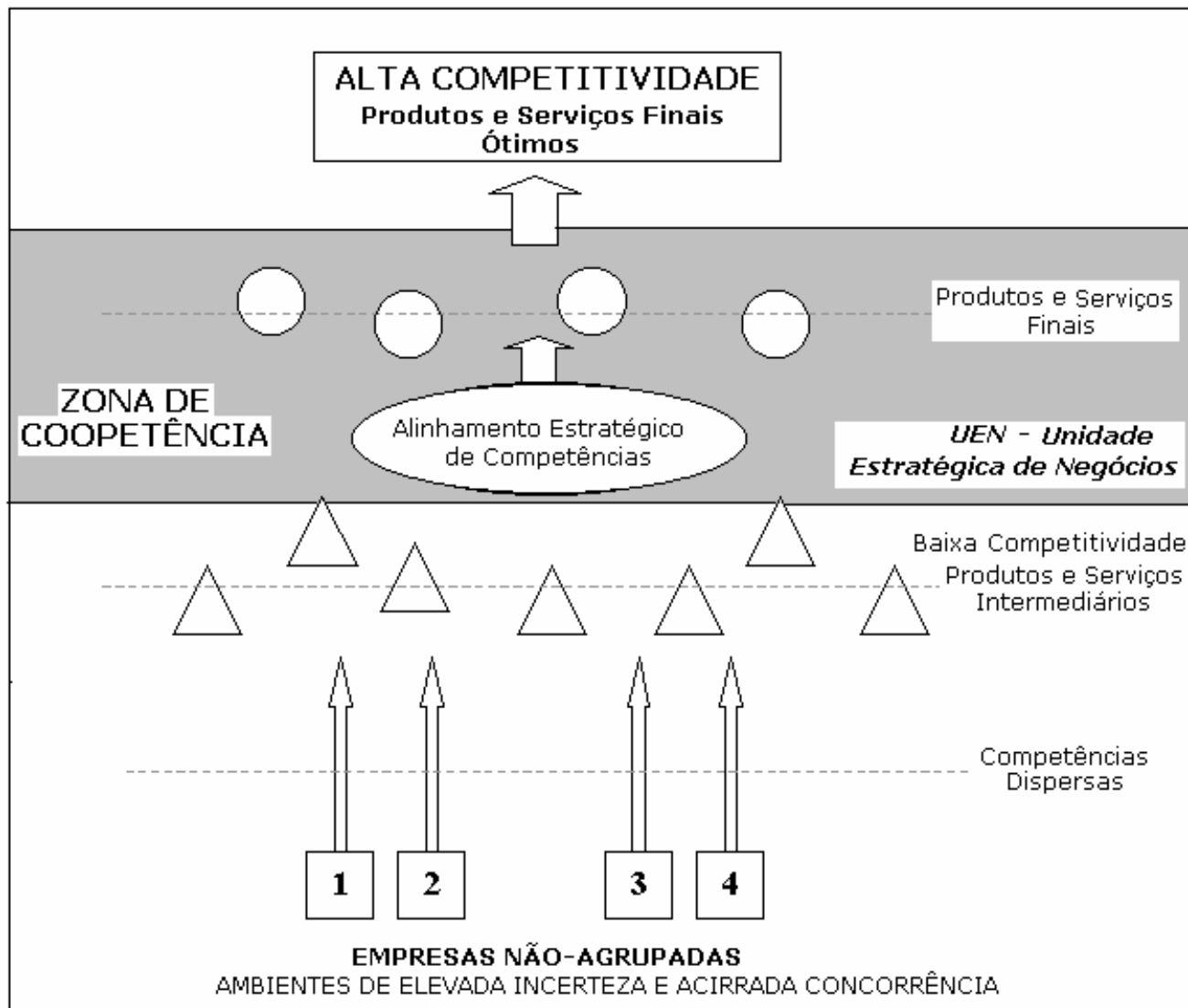
que outros usem, com medo de tornar-se um agente de menor importância no elo de interação. Assim, como promover a integração entre diversas organizações com competências diferentes, porém complementares, sem provocar impactos negativos nas relações de interação, e a partir deste processo aumentar a vantagem competitiva das organizações relacionadas?

No contexto de grandes organizações e conglomerados industriais, uma das estratégias adotadas consiste na criação de *unidades estratégicas de negócios* - UEN's, que visam o gerenciamento estratégico dos negócios e a geração de valor de mercado para a organização em geral. Porém, como defendem Prahalad & Hamel (1990), este modelo fragmenta as iniciativas e provoca competição entre as diversas empresas de um grupo, enfraquecendo a integração da organização em torno de uma marca central forte. Ainda, cada empresa, neste modelo, esforça-se em liderar o seu mercado de atuação, focando nos seus resultados econômicos. Lançam-se novos produtos de forma descentralizada e entendem que seus adversários também atuem da mesma forma. Assim, produtos e novas iniciativas que não tem grande sucesso podem ser descartados, mesmo que de alguma forma estejam alinhados com as competências da empresa, com a descoberta de novos mercados e/ou com o desenvolvimento dos produtos centrais da empresa, devido à necessidade de investimento ou, da não busca de parcerias – até mesmo dentro da própria organização. É o lado nocivo da descentralização: a desarticulação, o não pensar de forma integral.

Então, a utilização de unidades estratégicas de negócios dentro de cada empresa de um grupo integrado, seria um obstáculo, uma vez que, prevaleceria a lógica de obtenção de maiores benefícios à empresa representada por cada unidade de negócios. Mas o que dizer de uma unidade estratégica de negócios que se situasse fora do contexto individual de cada empresa, que focasse somente no produto final e nas metas e objetivos globais de contexto grupal? Uma unidade estratégica de negócios independente de cada empresa, contudo está voltada para a integração entre as empresas. Mas, quais seriam os momentos e as posições ideais para a configuração desta unidade estratégica de negócios dentro de um grupo empresarial que deseja ingressar em um mercado competitivo? Qual seria o papel desta unidade de negócios no alinhamento estratégico de competência e na gestão do processo inovativo? Para definir a estratégia que sanaria os infortúnios da integração de competências para o completo processo inovativo, partindo-se da visão de Prahalad & Hamel (1990 *apud* DIAS *et all.*, 2005), na qual a identificação das competências essenciais de uma firma e seus produtos é definida em uma estrutura semelhante às características de uma árvore. Para um esquema empresarial de relações técnico-estruturais e comerciais, tem-se a formação das *Zonas de Coopetência*, como demonstra a Figura 2.

Figura 2 Zona de Coopetência: unindo competências para competir.





Fonte: Dos autores.

As *Zonas de Coopetência* são regiões nas quais as organizações integram suas competências e cooperam, visando satisfazer suas necessidades técnico-estruturais e mercadológicas, até então, caracterizadas como pontos críticos para o desempenho organizacional em busca da vantagem competitiva. A Figura 2 representa a configuração do processo de formação da *Zona de Coopetência* semelhante a uma árvore, sendo a raiz (base) as competências dispersas de empresas não-agrupadas em ambientes de incerteza e mercados pela acirrada concorrência, gerando diversos galhos desorganizados em busca de crescimento para direções divergentes, caracterizados por produtos e serviços intermediários e individuais, de qualidade inferior e de baixa competitividade (DIAS *et al*, 2007). A inserção de uma UEN – Unidade Estratégica de Negócios - como agente que prospecte as competências essenciais para ingresso em determinados mercados. Ela promove o alinhamento estratégico que cada empresa tem a oferecer, visando orientar e integrar as forças (competências) individuais através da criação de uma *Zona de Coopetência*, que direcione as empresas para o crescimento conjunto, baseado nos elos fortes das interações, intensificando a troca de experiências e tecnologia, promovendo o adensamento das relações para o completo processo inovativo. Isto, certamente, provocará resultados superiores aos que seriam obtidos individualmente em relação às expectativas quanto à inovações, quanto

aos produtos e serviços gerados, assim como, os produtos e serviços finais das interações serão altamente competitivos ao ingressar no mercado desejado.

Assim, o grupo organizacional como um todo passa a explorar de forma conjunta as competências essenciais e as individuais das empresas, sem que estas percam a autonomia necessária para a experimentação de novas oportunidades geradoras e aperfeiçoadoras de novas competências como, por exemplo, a excelência em tecnologia de produtos e processos e a eficácia na atuação em mercados regionais (KAPLAN; NORTON, 2006:p.45). Isto, seguramente, fará com que as empresas promovam e intensifiquem suas interações visando fortalecer os desempenhos individuais, e conseqüentemente, o desempenho grupal. Estas interações potencializarão as trocas tecnológicas até o ponto em que destas surjam inovações que transformarão o grupo de empresas *novo entrantes* em um grupo de empresas estáveis e competitivas. A formação da *Zona de Coopetência* ao promover a interação entre empresas *novo entrantes*, empresas que ao ingressarem em um novo mercado trazem consigo novos anseios e novas “visões” de negócio, quebrando os paradigmas elencados pelas organizações dominantes, as mesmas vislumbrarão ampliar suas participações através da busca por novos produtos ou serviços que criem diferencial e respectiva, vantagem competitiva, intensificando o processo de geração de inovações da união das competências individuais das empresas e essenciais ao setor, completando o processo inovativo desde a invenção ou descoberta à difusão das inovações em forma de produtos e serviços ótimos dispostos ao mercado consumidor.

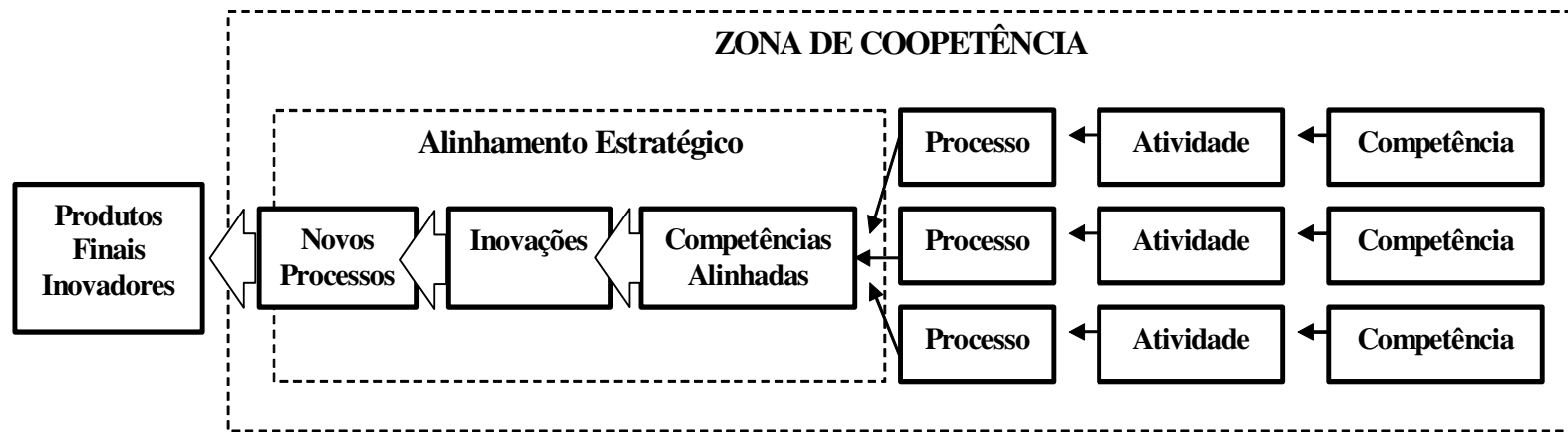
A interação técnico-estrutural e comercial entre empresas *novo entrantes*, através da formação de uma *Zona de Coopetência* permite que as empresas interajam orientadas por uma unidade estratégica de negócios. Esta orientação consiste no levantamento de competências essenciais para ingresso em determinado setor, alvo do grupo de empresas *novo entrantes*, e do alinhamento estratégico das competências de cada empresa visando aumentar a competitividade do grupo no novo mercado. Ao adentrar na nova indústria, as empresas trazem consigo novas perspectivas e anseios em relação ao mercado consumidor, quebrando os padrões e paradigmas existentes, elencados pelas empresas dominantes.

Ao buscar atender seus novos anseios e alcançar suas metas individuais e objetivos globais, as empresas concentrarão seus esforços em busca de diferenciais competitivos. Ao interagir e trocar informações, tecnologias, conhecimentos e competências visando ampliar suas competitividades, as empresas intensificarão o processo inovativo dentro da *Zona de Coopetência*, de forma conjunta e direcionada para a concepção de produtos e serviços ótimos, dando ao grupo diferencial e, conseqüentemente, a vantagem competitiva ante as concorrentes do setor.

A formação da *Zona de Coopetência* permitirá que as empresas ingressem no novo mercado atendendo aos requisitos necessários para completar o processo inovativo, atendendo por completo as três etapas definidas por Schumpeter ([1942] 1988) ao alinhar suas competências individuais com as competências essenciais ao setor. De forma conjunta, poderão direcionar esforços e concentrar recursos nos processos de P&D, fomentando as descobertas ou invenções de agentes internos ao grupo. A avaliação da invenção ou descoberta em relação ao potencial valor agregado no processo produtivo, no produto ou serviço final, poderá ser analisada em relação às competências existentes no grupo, e não somente às existentes dentro de uma única empresa. A relativa segurança promovida pela unidade estratégica de negócios na gestão do processo inovativo, fortalecerá os elos existentes no grupo e a confiança na troca de expertise. Isto, certamente, ampliará as possibilidades e oportunidades de sucesso destes novos processos, produtos ou serviços, ao passo de provocar o transbordamento destes novos conceitos dentro e fora do grupo empresarial.

Ao alinhar as competências na *Zona de Coopetência*, as empresas promoverão ampliação da cadeia de valor do produto (Figura 1) ao intensificar as interações inovativas, gerando novos processos produtivos no conjunto visando ampliação da competitividade dos produtos e serviços finais. Assim, conforme denotado na Figura 3, a cadeia de valor do produto não mais tem início em competências de uma única organização ou conglomerado industrial, mas sim, da união de diversas competências, exclusivas às empresas, alinhadas às competências essenciais para ingresso no novo setor. Desta forma, o processo inovativo torna-se um elo existente entre as diversas empresas do grupo para adquirir vantagem competitiva nos produtos e serviços finais ofertados ao mercado consumidor.

Figura 3 Nova Cadeia de Valor do Produto



Fonte: Dos autores.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação da *Zona de Coopetência* permite que as empresas ingressem no novo mercado atendendo aos requisitos necessários para completar o processo inovativo, atendendo por completo as três etapas definidas por Schumpeter ([1942] 1988) e alinhem suas competências individuais com as competências essenciais ao setor. Em conjunto, elas direcionam esforços e concentram recursos nos processo de P&D, permitindo a realização de invenções e inovações que serão partilhadas, comercializadas e difundidas pelos agentes internos ao grupo.

Ao ingressarem no novo mercado, as empresas agrupadas através de suas competências trarão consigo novos anseios e visões quanto ao modelo de negócios existente. Alheias às convenções e padrões vinculados às dominantes do setor, as *novo entrantes* promoverão novas expectativas quanto aos produtos e serviços gerados. Como meio de promover e adquirir vantagem competitiva para manterem-se no novo mercado, as empresas focarão seus esforços nas relações do processo de desenvolvimento e geração de inovações.

As inovações geradas na *Zona de Coopetência* serão utilizadas na melhoria de processos, produtos ou serviços, ou ainda, com a geração de inovações radicais, as mudanças de padrões quanto ao ofertado no mercado consumidor. O processo de difusão será repleto, ao passo que, a gestão estratégica da unidade de negócios possibilitou a orientação para o mercado consumidor final, através de avaliações anteriores quanto ao valor agregado que a inovação poderia estabelecer.

Ao determinar quais as competências essenciais do setor e alinhar as competências das empresas promovendo a interação entre elas, a unidade estratégica de negócios ampliará o quadro competitivo, inclusive, no concernente ao processo de difusão da inovação. Destarte, engloba-se todo o processo inovativo, não sobre o domínio de uma única organização ou conglomerado industrial, mas sim, disponível a um conjunto de empresas, interessadas em ingressar em um novo mercado, as *novo entrantes*, ao formalizarem a *Zona de Coopetição* como condição para a geração de diferencial mercadológico, intensificarão o processo inovativo como vantagem competitiva.

A inclusão do processo inovativo como resultado do alinhamento estratégico de competência, com a formação da *Zona de Coopetência*, amplia as relações no interior da cadeia de valor do produto. No montante em que dependia dos esforços e

competências de uma única organização que visava melhorias em produtos e serviços ofertados, passa-se a interação de diversas competências como fonte do processo inovativo. Neste ponto, ampliam-se não somente as oportunidades de acréscimo na competitividade dos produtos e serviços, assim como, da difusão dos processos resultantes das competências essenciais ao setor de ingresso, modificando as convenções a padrões. Assim, a união das competências de empresas alinhadas pela *Zona de Coopetência*, completa as três fases do processo inovativo schumpeteriano, incluindo inovações de produtos e processos, fornecendo vantagem competitiva às empresas do grupo de *novo entrantes*.

O objetivo deste trabalho foi discutir a formação das *Zonas de Coopetência* como condição para o adensamento das relações inovativas entre empresas *novo entrantes* visando agregar valor aos produtos e serviços por elas geradas, efetivando vantagem competitiva ao grupo. Assim, propôs-se a formalização de unidades estratégicas de negócios alheias ao ambiente organizacional individual, focando os objetivos do grupo de empresas, anulando a concorrência entre as empresas e a disputa por benefícios dentro do grupo *novo entrante*. Ao mensurar as potencialidades das empresas, a unidade estratégica de negócios alinha as competências visando minimizar as lacunas existentes antes da interação com as demais *novo entrantes*.

Finalmente, ao formar a *Zona de Coopetência*, insere-se o processo inovativo como elo da cadeia de valor do produto, agora baseado no alinhamento das competências de diversas empresas, maximizando os esforços interacionais em busca de inovações. Os resultados destas interações são a melhoria de processos, produtos e serviços, com incrementos aos existentes, até o ponto de ruptura com os padrões do setor e a gerações de inovações radicais, dando ao grupo de *novo entrantes* vantagem competitiva quanto às demais concorrentes do setor.

## Bibliografia

- BARBIERI, J.C. **Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- COASE, R.H. (1937). *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: University of Chicago Press, 1990.
- CORDER, S.M. **Financiamentos e Incentivos ao Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil: quadro atual e perspectivas**. Tese do curso de Mestrado do Instituto de Geociência da UNICAMP. Campinas-SP, 2004.
- DIAS, L.R.S. ASANOME, C.R.; ABREU, R.E.; GARBARINO, J.L. **Escritório de Negócios como Mecanismo de Apoio a Empreendedores e Empresas Tecnológicas: Estudo de Caso da Intuel**. IV EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Curitiba: 2005.
- DIAS, L.R.S.; CORNETA, A. L.; MOREIRA, W.R. **Formação das Zonas de Coopetência através do Alinhamento Estratégico de Competências**. Preliminar de artigo enviado ao XXXI EnANPAD – Encontro Científico em Administração. Rio de Janeiro, 2007.
- DRUCKER, P. **Prática de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERNANDES, J. M. **Gestão da Tecnologia como parte da Estratégia Competitiva as Empresas**. Brasília: IPDE, 1 ed., 2003.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Harvard Business School Press. [Trad] Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995, 18ed.
- HINDS, P.J.; PFEFFER, J. *Why Organizations don't "Know What They Know": cognitive and motivational factors affecting the transfer expertise*. In: ACKERMAN, M.; PIPEK, V.; WULF, V. *Sharing Expertise: beyond knowledge management*. Massachusetts: The MIT Press, 2003: p.3-26.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing through competences*. Cambridge University Press, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. [Trad.] Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. [Trad] Elizabeth M.P.Braga. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, [1980] 1986.
- PORTER, M.E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York. Free Press, 1990.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The core competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 1990.

- PREISS, K.; GOLDAMAN, S.L.; NAGEL, R.N. **Cooperar para Competir: construindo parcerias eficazes**. São Paulo: Futura, 1998.
- RATTNER, H. **Tecnologia e Sociedade: uma proposta para os países subdesenvolvidos**. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C.S; BOFF, L.H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SCHUMPETER, J.A. (1934). **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHUMPETER, J.A. (1942) **Capitalismo, Sociedade e Democracia**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.
- SZMRECSÁNYI, T. **A Herança Schumpeteriana**. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. *Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Hucitec, 2006:p.112-134.
- ZARIFIAN, P. **O Modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.