

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós Graduação em Administração

RELACIONAMENTOS DE COMPETIÇÃO, COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO:
Um estudo no Arranjo Produtivo Local de Santo Antônio do Monte

Patrícia Carvalho Campos

Belo Horizonte

2010

Patrícia Carvalho Campos

RELACIONAMENTOS DE COMPETIÇÃO, COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO:

Um estudo no Arranjo Produtivo Local de Santo Antônio do Monte

Dissertação apresentada ao programa de Pós Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Humberto Elias Garcia Lopes

Belo Horizonte
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C198r Campos, Patrícia Carvalho
Relacionamentos de competição, cooperação e coopeção: um estudo no arranjo produtivo local de Santo Antônio do Monte / Patrícia Carvalho Campos. Belo Horizonte, 2010.
117f.: il.

Orientador: Humberto Elias Garcia Lopes
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Rede de negócios – Santo Antonio do Monte (MG). 2. Concorrência. 3. Cooperação. I. Lopes, Humberto Elias Garcia. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.011.1

***Agradeço a Deus por mais esta conquista e aos
meus pais pelo incentivo e carinho.***

RESUMO

Esta dissertação realizou uma pesquisa qualitativa com as empresas de Fogos de Artifício que formam o Arranjo Produtivo Local (APL) de Santo Antônio do Monte. O objetivo foi analisar os relacionamentos competitivos, colaborativos, e competitivo-colaborativos, que se formam entre as empresas. Foi realizado um estudo de caso múltiplo e empregado, como coleta de dados, a entrevista semi-estruturada com os proprietários e/ou gerentes de dez empresas de Fogos de Artifício. A pesquisa investigou a existência de relacionamentos competitivo-colaborativos entre as empresas. Os resultados mostram que as empresas cooperam em algumas atividades e competem em outras, o que cria um relacionamento de competição-colaborativa. Apesar de estarem envolvidas em um relacionamento competitivo-colaborativo, pôde-se perceber que os relacionamentos de competição estão mais presentes que os relacionamentos colaborativos. Isso se explica pelo fato de a cooperação ainda não ser vista pelos empresários como algo vantajoso que pode trazer benefícios às empresas e, por isso, a competição se torna acirrada, principalmente na questão preço. Diante do exposto, o estudo indicou que, embora haja ações de cooperação entre as empresas, o sentimento que prevalece dentro do Arranjo Produtivo Local de Santo Antônio do Monte é o de competição. As empresas se vêem mais como concorrentes do que como parceiras. Embora a competição seja necessária para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, a prática de comercializar os produtos abaixo de preço de custo, para ganhar mercado, prejudica o setor como um todo.

Palavras-chave: Redes. Competição. Cooperação. Competição-colaborativa.

ABSTRACT

This thesis conducted a qualitative research firms Fireworks forming the Local Productive Arrangement (APL) from Santo Antonio do Monte. His goal was to analyze the competitive relationships, collaborative and competitive-collaborative formed between the companies. We conducted a multiple case study and used as data collection, the semi-structured interviews with owners and managers of ten companies of Fireworks. The research investigated the existence of competitive-collaborative relationships between companies. The results show that companies cooperate in some activities and compete in others, thus creating a competitive-collaborative relationship. Despite being involved in a competitive-collaborative relationship, it could be seen that relationships are more competitive than the present collaborative relationships. This is explained by the fact that cooperation has not been seen by entrepreneurs as something useful that can bring benefits to businesses and, therefore, the competition becomes fierce, especially on the issue price. Given the above, the study indicated that although there is cooperation activities between the companies, the prevailing sentiment within the Local Productive Arrangement of Santo Antonio do Monte is racing. The companies see themselves more as competitors than as partners. While competition is necessary for the development of new products and technologies, the practice of selling products below cost price to gain market share, hurt the industry as a whole.

Keywords: Networks. Competition. Cooperation. Collaborative-competition

LISTA DE SIGLAS

SINDIEMG- Sindicato das Indústrias de Explosivos do Estado de Minas Gerais

CRQ- Conselho Regional de Química

FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente

APL- Arranjo Produtivo Local

FIEMG- Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Perspectivas de rede -----	20
QUADRO 2: Perspectiva da rede interorganizacional -----	21
QUADRO 3: Ganhos obtidos pelas empresas envolvidas em redes de cooperação -----	30
QUADRO 4: Tipos de relacionamentos e suas vantagens -----	38
QUADRO 5: Análise de conteúdo e suas abordagens -----	48
QUADRO 6: resultados da entrevista na Piromax.-----	53
QUADRO 7: resultados da entrevista na Inbrasfogos -----	59
QUADRO 8: resultados da entrevista na Caruaru -----	63
QUADRO 9: resultados da entrevista na Saturno -----	67
QUADRO 10: resultados da entrevista na Total Fire -----	72
QUADRO 11: resultados da entrevista na Cascata -----	76
QUADRO 12: resultados da entrevista na Real -----	80
QUADRO 13: resultados da entrevista na Tiziu -----	85
QUADRO 14: resultados da entrevista na Diamante -----	89
QUADRO 15: resultados das entrevistas na Nuclear-----	92
QUADRO 16: resultados das entrevistas com as dez empresas-----	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 Objetivos de pesquisa	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Uma nova estrutura: as redes interorganizacionais	15
2.2 Relacionamentos em rede: competição, colaboração e coopetição entre organizações	24
2.2.1 Primeira perspectiva: a competição	25
2.2.2 Segunda perspectiva: a colaboração	28
2.2.3 Terceira perspectiva: a coopetição como um conceito integrador	32
3 METODOLOGIA	40
3.1 Estratégia e Método de Pesquisa	40
3.2 Unidade Empírica de Análise	40
3.2.1 Caracterização da Unidade de Análise	42
3.3 Estratégia de Coleta de Dados	43
3.4 Estratégia de Análise dos dados	45
4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1 Empresa PIROMAX	49
4.2 Empresa INBRASFOGOS	54
4.3 Empresa CARUARU	60
4.4 Empresa SATURNO	65
4.5 Empresa TOTAL FIRE	69
4.6 Empresa CASCATA	73
4.7 Empresa REAL	78
4.8 Empresa TIZIU	82

4.9 Empresa DIAMANTE	87
4.10 Empresa NUCLEAR	91
4.11 Análise comparativa das empresas	94
 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	 109
 REFERÊNCIAS	 112
 ANEXOS	 117

1 INTRODUÇÃO

As empresas mais estabilizadas no mercado estão tentando mudar a sua forma de organizar, redefinindo seus relacionamentos com vendedores, consumidores e até competidores. De certa forma, as empresas estão procurando relações colaborativas que irão proporcionar a elas maior flexibilidade (CASTELLS, 1999) e ganhos competitivos.

Pode-se notar não só a presença da tecnologia como também mudanças nas formas de planejamento e realização dos negócios. O modo de competição tradicional, no qual as empresas eram entidades autônomas e agiam isoladamente, cedeu lugar a uma abordagem mais dinâmica e flexível na qual as empresas buscam uma crescente inserção em *redes* (VALE, 2006).

Esse novo desenho organizacional chamado *redes* (POWELL, 1990; EBERS, 1997) surge como uma estratégia que dá, às empresas, maior poder de competição (BARBOSA, 2007). Por meio das redes, as empresas envolvidas desenvolvem diversas capacidades como: incremento de competitividade, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, redução de custos, acesso a novos mercados e construção de conhecimentos; adaptação à economia global; e o relacionamento com diferentes países (EBERS, 1997).

Diante dos vários problemas que as organizações enfrentam hoje como, por exemplo, grande concorrência, competição e necessidade de aquisição e aplicação de novos conhecimentos, as redes organizacionais são apontadas como alternativa viável, pois representam uma resposta em torno de questões de competitividade, estratégia empresarial e estruturação organizacional. Portanto, a estrutura de redes descreve o fato de que no ambiente de negócios atual, a maioria das empresas bem-sucedidas numa indústria dinâmica não seriam eficientes se trabalhassem sozinhas (NALEBUFF & BRANDENBURGER, 1996). Ainda segundo os autores, ao atuarem juntas, associadas em parcerias e/ou alianças, as empresas podem criar um mercado muito mais largo e valioso.

Para que as organizações compartilhem os benefícios decorrentes de uma associação em redes, é preciso que essas empresas se relacionem entre si, pois o modo como as empresas se relacionam em uma rede influencia diretamente no seu desempenho. Para se associarem umas às outras, as empresas precisam compartilhar alguns objetivos e o grau desse compartilhamento é que define o tipo de relacionamento que elas mantêm umas com as outras. Quando não há

nenhum objetivo a ser compartilhado ou comum às partes, as empresas estabelecem entre si um relacionamento estritamente competitivo. Por outro lado, quando as empresas têm algo em comum a ser compartilhado, estabelece-se uma cooperação entre elas.

A competição e a colaboração são vertentes situadas em pontos extremos de um *continuum*. No entanto, Nalebuff e Brandenburger (1996) popularizaram um conceito em que as organizações não precisam necessariamente só competir ou só cooperar. Elas podem simultaneamente competir e cooperar em suas atividades, concepção da qual surge o conceito de *coopetition*. A tradução mais adequada do termo em inglês é “competição – colaborativa” ou “colaboração-competitiva”. Neste estudo em específico, será usado o primeiro termo para referenciar esse novo tipo de relacionamento entre empresas.

A “competição – colaborativa” é vista como uma resposta estratégica às inconsistências principais dos paradigmas competitivos e colaborativos, constituindo-se em uma estrutura integrativa que permite fornecer uma representação mais realista e exata da interdependência entre firmas (PADULA & DAGNINO, 2007).

Essa nova forma dinâmica das organizações se estruturarem, exige das empresas envolvidas na rede novas formas de comunicação. Somente por meio do relacionamento entre as empresas componentes da rede é que haverá fluxo de recursos, informações e múltiplas expectativas, que são os princípios norteadores de uma rede (EBERS, 1997).

Os pesquisadores e os gerentes reconheceram que deve haver um equilíbrio entre competição e cooperação (*coopetition*) desempenhando um papel-chave na realização e na sobrevivência de empresas de negócios (GARCIA E VELASCO, 2002). Apesar de haver evidências de que as organizações têm estado envolvidas em relações coopetitivas já há algum tempo, é relativamente recente o surgimento do assunto em nível acadêmico, sendo um tema ainda pouco pesquisado.

Portanto, a partir da perspectiva de relacionamento entre as empresas, uma questão que emerge como importante é verificar como as empresas que formam o APL (Arranjo Produtivo Local) de Santo Antônio do Monte se relacionam entre si. Para levar a cabo esta pesquisa o ponto de partida é a seguinte pergunta: A partir dos conceitos de competição, colaboração e competição-colaborativa, como se desenvolvem os relacionamentos entre as empresas de Fogos de Artifício que formam o APL de Santo Antônio do Monte?

Os tópicos analisados nesta revisão mostram a relevância do estudo desse tema. Mesmo sendo um tema significativamente pertinente para o estudo das organizações, há pouco material nacional que analise Arranjos Produtivos Locais pela ótica da “competição-colaborativa” (coopetição) entre as empresas que os formam.

Autores nacionais como Leite, Lopes e Silva (2008) realizaram estudos nessa área e deram a sua contribuição acadêmica ao estudar a estratégia em relacionamentos coopetitivos presentes no Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana. Nesse estudo, chegou-se à conclusão que no APL de Nova Serrana predominam as ações de competição em relação às ações de cooperação.

A escolha do objeto de pesquisa se justifica por ser o APL de Santo Antônio do Monte o segundo maior pólo mundial de artifícios pirotécnicos (somente a China o supera). Além disso, é o primeiro em concentração de estabelecimentos (SINDIEMG, 2009). A indústria de fogos de artifício é importante geradora de renda e emprego numa região que reúne cerca de 200 mil habitantes e mais de meia centena de empresas. Juntos, os municípios de Japaraíba, Lagoa da Prata, Pedra do Indaiá, Itapecerica, Moema, Araújos e Arcos, liderados por Santo Antônio do Monte, formam o maior pólo de produção da América Latina e o segundo do mundo, depois da China (SINDIEMG, 2009).

A contribuição da pesquisa em nível acadêmico será por apresentar mais informações sobre as redes e os relacionamentos vivenciados nelas e por se aprofundar nesses estudos. Para o APL, esta pesquisa pode trazer benefícios no sentido de as empresas analisarem seu comportamento e melhorá-lo de forma a gerar maior vantagem competitiva para o APL como um todo.

1.2 Objetivos de pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os relacionamentos competitivos, colaborativos e competitivo-colaborativos entre as empresas de Fogos de Artifício que formam o APL em Santo Antônio do Monte.

1.2.2 Objetivos específicos

- compreender como as empresas de fogos de artifício de Santo Antônio do Monte se relacionam;
- compreender os tipos de relacionamentos que elas mantêm umas com as outras – cooperação, competição e/ou “competição-colaborativa”;
- identificar em quais atividades essas empresas cooperam e em quais elas competem;
- analisar se a associação dessas empresas gera algum benefício mútuo em termos de acesso a novos mercados, redução de custos, compartilhamento de recursos, vantagem tecnológica, entre outros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é uma forma de dar suporte ao pesquisador no processo de coleta e análise dos dados. Por meio dele, são analisadas as principais teorias relacionadas ao objetivo proposto pelo estudo. Nesse sentido, foi feita uma contextualização sobre as novas estruturas das empresas (redes interorganizacionais) e, em um segundo momento, foram analisadas as perspectivas de relacionamentos que as empresas podem desenvolver umas com as outras em um processo de troca.

2.1 Uma nova estrutura: as redes interorganizacionais

Em anos recentes, houve uma mudança significativa na teoria organizacional. A abordagem tradicional, na qual as organizações eram vistas como entidades autônomas e a ênfase era na capacidade interna das empresas, cedeu lugar a uma abordagem mais recente na qual as empresas buscam uma crescente inserção em redes (VALE, 2006).

O conceito de redes explica melhor a complexidade das organizações, pois abrange não só uma empresa em si com seus atributos (abordagem tradicional), mas, também, os relacionamentos que as empresas mantêm umas com as outras. Esse conceito começou a entrar em voga no ambiente de pesquisadores organizacionais a partir da década de 1950 (NOHRIA e ECCLES, 1992) e a partir de então houve um crescente incremento de estudos.

As empresas, ao admitirem conscientemente que possuem limitações estruturais, financeiras e competitivas que restringem as suas condições de sobrevivência e desenvolvimento (BARBOSA, 2007), começaram a adotar outros tipos de estratégias que lhes dessem maior poder de competição. Como decorrência dessas limitações que impedem que as empresas encarem as políticas de inovações somente por meio de suas competências internas elas, as empresas, começaram a reestruturar seus processos e relacionamentos a partir de novos desenhos organizacionais baseados na intensificação dos fluxos de informações e conhecimentos (BARBOSA, 2007) com o fim de trabalhar de forma a complementar a sua atuação. Esse desenho

organizacional (POWELL, 1990; EBERS, 1997) condiz com um novo ambiente em que as organizações buscam, de maneira ativa, uma crescente inserção em redes (VALE, 2006) formando parcerias e alianças estratégicas.

Portanto, as redes partem do pressuposto que nenhuma organização é auto-suficiente pela simples razão de não ser capaz de controlar sozinha todos os recursos necessários para desenvolver suas atividades (EBERS, 1997). Em consequência da limitação que as empresas tem em relação aos recursos disponíveis, as organizações são compelidas a interagir umas com as outras para obter recursos de que necessitam, mas que não tem a posse deles. Essa interação mútua entre organizações forma uma *teia* de inter-relações, que é o significado de redes em latim.

As redes podem ser estudadas sob o ponto de vista intraorganizacional¹ e interorganizacional. O primeiro envolve aspectos internos e parte do princípio de que, internamente, uma organização pode ser vista como uma rede de pessoas, departamentos e setores específicos mantendo uma constante rede de relações. A diferença é que no aspecto interorganizacional a empresa não é analisada isoladamente, mas sim dentro de um contexto com outras empresas atuando de forma interativa, integrada, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias, entre outros.

Em termos interorganizacionais existem várias perspectivas de redes, citadas e defendidas por diferentes autores. Entre essas perspectivas, está a econômico/financeira (horizontal e vertical) e a perspectiva social as quais serão detalhadas a seguir. O que difere essas perspectivas é a ênfase que os autores dão em relação à sua formação.

Na perspectiva econômico/financeira, seja ela vertical ou horizontal, enfatiza-se a forma como as empresas se estruturam de forma a obter maior competitividade. Na perspectiva horizontal, entende-se que as empresas que se interligam estão em um mesmo nível de complexidade. Castells defende essa perspectiva ao argumentar que “rede é um conjunto de nós interconectados” (CASTELLS, 1999, p. 74). Esses nós são empresas que estão interligadas umas às outras e dispostas a trocar recursos entre si. Ao se interligarem, essas empresas possuem certa maleabilidade e flexibilidade, oferecendo a elas uma ferramenta de grande utilidade para dar conta da complexidade da configuração das sociedades contemporâneas.

Ainda na perspectiva horizontal, Vale (2006) argumenta que rede é uma forma particular de associação, que reúne, voluntariamente, atores diversos (empresas) os quais interagem entre si,

¹ Os fenômenos intraorganizacionais são apenas citados porque fogem do escopo de atuação deste trabalho. O enfoque será apenas em redes interorganizacionais.

de maneira sistemática e compartilham, em maior ou menor grau, certos valores comuns, implementando conjuntamente estratégias de interesse coletivo, visando a algum ganho socioeconômico (VALE, 2006). O grau em que os interesses e objetivos são compartilhados define o grau de cooperação entre as empresas, ou seja, quanto maior forem os objetivos compartilhados, maior a cooperação entre elas. E, por outro lado, quanto menor o grau de compartilhamento entre as empresas, maior o grau de competição entre elas.

Por sua vez, a perspectiva econômico/financeira vertical enfatiza a união de uma empresa com outras entidades (fornecedores, concorrentes, clientes) com um sentido de hierarquia entre elas. Essa perspectiva é defendida, entre outros autores, por Hakansson e Snehota (2006). De acordo com os autores, as redes são organizações empresariais que operam em um contexto em que seu comportamento é condicionado por um número limitado de contrapartes (entidades), sendo que cada uma delas é única e empenhada em prosseguir as suas próprias metas (HAKANSSON e SNEHOTA, 2006).

Essas entidades, por sua vez, mantêm relações de trocas contínuas com a organização (MILES, SNOW e COLEMAN, 1992; HAKANSSON e SNEHOTA, 2006). Cada uma delas – fornecedores, concorrentes, clientes – exerce considerável influência sobre a organização, o que constitui uma teia de relações interativas entre os indivíduos membros. A interação entre as partes em uma rede implica mais do que apenas uma passiva adaptação (HAKANSSON e SNEHOTA, 2006). De acordo com os autores, ao mesmo tempo em que interagem, seus problemas são confrontados com soluções, suas capacidades com necessidades, conhecimentos e capacidades são desenvolvidos em conjunto, reforçando a interdependência e a dinâmica ativa das partes.

Por outro lado, existe a perspectiva social em que as redes são vistas como “campo de relacionamentos” e é defendida por autores como Nohria e Eccles 1992; Miles, Snow e Coleman, 1992; Hoffmann et. al, 2007; Hakansson e Snehota, 2006. Para fundamentar a perspectiva social, Nohria (1992) identifica cinco premissas básicas que fundamentam uma perspectiva de redes nas organizações, as quais são descritas a seguir:

A primeira premissa é que *todas as organizações são importantes referências de redes sociais e precisam ser abordadas e analisadas como tal*. As organizações são formadas por relacionamentos contínuos. Essas relações entre os atores sociais podem ser de qualquer tipo, como por exemplo, amizade, transferência de conhecimento, financeira, entre outras (MILES, SNOW e COLEMAN, 1992; HOFFMANN et. al, 2007). Por isso, as organizações devem ser

vistas e entendidas em termos de múltiplas relações sociais (NOHRIA e ECCLES, 1992). Nas redes, os relacionamentos são flexíveis e descentralizados diferentemente do que acontece em empresas hierarquizadas, verticais e rígidas.

Como segunda premissa, Nohria e Eccles (1992) afirmam que *o ambiente no qual as organizações atuam é adequadamente visto como uma rede de várias organizações*. O mercado deve ser visto como um “campo de relacionamentos” composto por empresas, fornecedores, produtores, distribuidores, planejadores, consumidores; chamado de “campo interorganizacional”. Ainda de acordo com os autores, a identificação das empresas como participantes da rede não é suficiente para entender o ambiente. É preciso entender a estrutura de relacionamentos entre elas.

Essa estrutura de relacionamentos entre as empresas é chamada de *contexto* por Hakansson e Snehota (2006), diferentemente do termo *ambiente* usado por Nohria e Eccles (1992). Para os primeiros autores, esse contexto varia de acordo com as empresas que fazem parte da rede.

Como terceira premissa tem-se que *as ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas em termos de suas posições nos relacionamentos de rede*. De acordo com essa perspectiva, a variação nas ações dos atores (e o sucesso e fracasso dessas ações) pode ser mais bem explicada pela posição relativa dos atores na rede do que pelos conhecimentos dos atributos dessas organizações. Nohria e Eccles (1992) advogam que para entender a conduta e performance das organizações é mais consistente olhá-las a partir da sua estrutura de transações na rede e da posição de cada organização nessa estrutura do que conhecer seus atributos (tamanho relativo e capacidade tecnológica).

Portanto, redes estão constantemente sendo construídas socialmente, reproduzidas, e alteradas como resultado das ações dos atores – redes sociais (NOHRIA e ECCLES, 1992). A identidade de uma organização que opera em rede é criada por meio de relações com os outros (HAKANSSON e SNEHOTA, 2006). Em outras palavras, o relacionamento que a organização mantém com suas entidades cria a sua identidade organizacional. Sem esse ambiente interativo, a organização perde a sua identidade.

A quarta premissa argumenta que *as redes delimitam as ações dos atores visando à sua estruturação*. As conexões de rede são constantemente alteradas. As redes delimitam as ações dos atores, mas isso não significa que eles são estáticos em uma rede, pelo contrário, são vistos como

agentes dinâmicos que tentam controlar o ambiente bloqueando outros de ter o controle (NOHRIA & ECCLES, 1992). Por isso, as redes são definidas tanto como processo quanto como estrutura, sendo continuamente formadas e reformadas por ações de atores, limitados pelas posições estruturais, nas quais eles se encontram.

Como última premissa tem-se que as *análises comparativas de organizações devem considerar as características de rede empresarial*. A perspectiva de redes, porém, força para comparações em termos de variáveis e medidas que reflitam a estrutura geral de relacionamentos na organização, o que evita variáveis e medidas que são generalizações de um padrão de interações diáticas nas organizações.

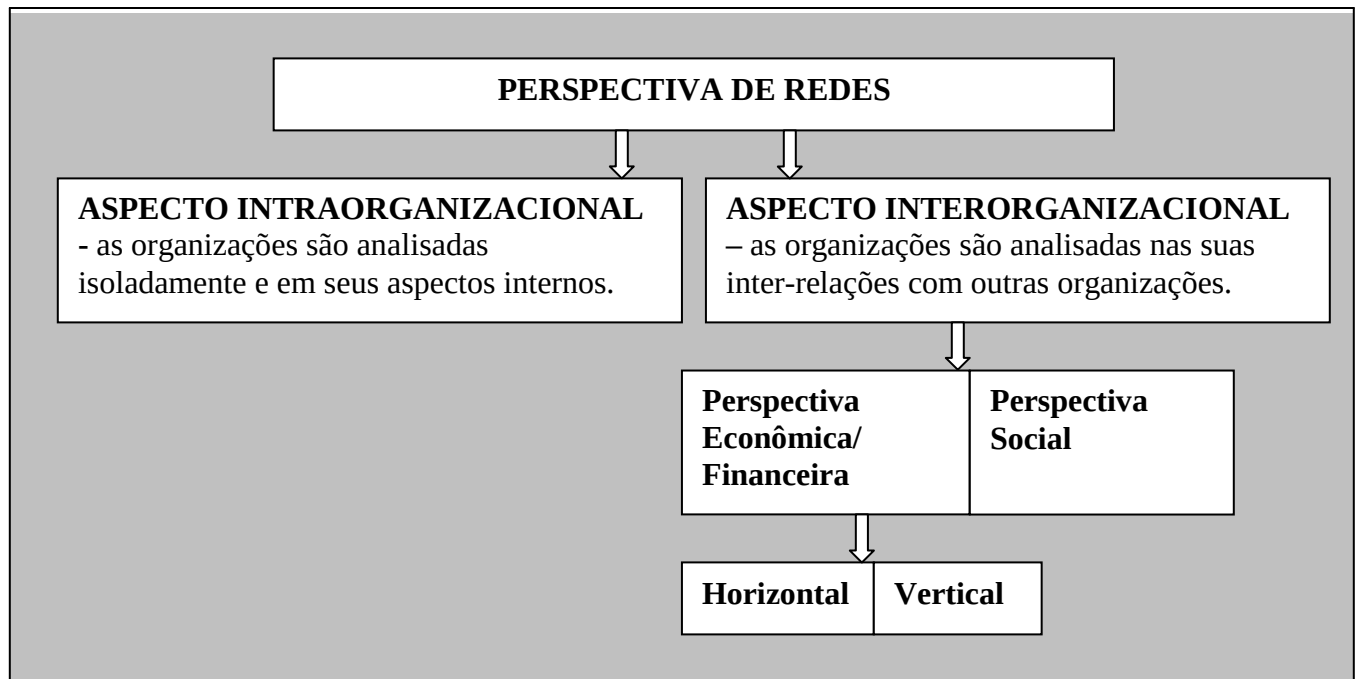
Ainda na perspectiva social de redes, Hoffmann et.al (2007) enfatizam algumas características já citadas por Nohria e Eccles (1992); Miles, Snow e Coleman (1992) e Castells (1999) e acrescentam outras que, de acordo com os autores, são peculiares às redes, entre elas: a) *a relatividade nos papéis dos atores organizacionais*: as relações que os atores estabelecem entre si (HOFFMANN et al., 2007) e as posições desses atores na rede (NOHRIA e ECCLES, 1992) definem seus papéis; b) *interação*: conhecimento recíproco e capacidade são revelados e desenvolvidos por meio das interações das empresas. Essa interação permite a troca de vários tipos de recursos - tecnologia, informações, pessoas. Para Castells (1999), a intensidade e a frequência da interação entre atores sociais são maiores se esses atores formarem nós de uma rede do que se não pertencerem à mesma rede; c) *interdependência*: as empresas estão conectadas umas às outras, os atores de uma rede são tanto autônomos quanto dependentes (HOFFMAN et.al. 2007; EBERS, 1997); d) *especialização*: a especialização das empresas se dá em função das vantagens de escala. As empresas devem concentrar seus esforços em suas competências essenciais, ou seja, selecionar e especializar-se em atividades exclusivas para as quais a empresa tem competência e capacidade para realizar melhor que as suas concorrentes, e terceirizar aquelas atividades que são secundárias e fogem de sua competência essencial (MILES, SNOW e COLEMAN, 1992); e) *complementaridade e competitividade*: quando unem suas forças e seus esforços as empresas se complementam e conseqüentemente aumentam a sua fonte de vantagem competitiva (HOFFMAN et.al., 2007; CASTELLS, 1999; BALESTRIN, 2005, HAKANSSON e SNEHOTA, 2006).

Independentemente de qual perspectiva é adotada, em essência, se duas ou mais organizações estiverem ligadas por relações de rede, elas constituem-se em uma rede

interorganizacional e representam uma forma particular de organizar e gerir as relações entre as várias organizações que a compõem (EBERS, 1997). Embora cada rede possa assumir diferentes configurações, todas elas são caracterizadas por trocas.

Para ambas as perspectivas acima, as redes são tidas como estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada apesar de, ao estarem formadas para um projeto específico, são constituídas de um número limitado de contrapartes. Porém, novos nós (empresas, entidades) podem ser integrados a uma rede já existente e constituírem uma nova configuração (CASTELLS, 1999). Por isso, como Nohria e Eccles (1992) afirmam, elas são dinâmicas e suscetíveis à inovação, o que proporciona ganhos de produtividade e eficiência.

O esquema apresentado pelo Quadro 1 sintetiza as perspectivas de rede e suas diferentes abordagens.



Quadro 1: Perspectivas de rede
Fonte: elaboração própria.

Para uma melhor compreensão, foi feito um quadro síntese (Quadro 2) da perspectiva que será foco de nosso estudo: a perspectiva interorganizacional e suas abordagens.

	Conceito	Abordagem	Autores
Perspectiva interorganizacional	A empresa não é analisada isoladamente, mas sim dentro de um contexto com outras empresas, atuando de forma interativa, integrada, podendo compartilhar recursos, pessoas tecnologias, entre outros.	I- Econômico/financeira – enfatiza a forma como as empresas de estruturam: a- horizontal (as empresas estão em um mesmo nível de complexidade) b- vertical (as empresas têm um nível de hierarquia entre elas). II- Social - as redes são vistas como um “campo de relacionamentos”.	Castells (1999); Vale (2006). Hakansson e Snehota (2006); Miles, Snow e Coleman (1992). Nohria e Eccles 1992; Miles, Snow e Coleman, 1992; Hoffmann et. al, 2007; Hakansson e Snehota, 2006).

Quadro 2: Perspectiva da rede interorganizacional
 Fonte: elaboração própria.

Nohria e Eccles (1992) resumem em três razões aquelas que levam as empresas a se organizarem em rede. A primeira razão é a chamada “*Nova Competição*”. O velho modelo de organização em que imperava a hierarquia entre as firmas, tem cedido lugar a um “*network*” de interligações horizontais e laterais dentro e entre firmas. As empresas mais estabilizadas no mercado estão tentando mudar a sua forma de se organizarem, redefinindo seus relacionamentos com vendedores, consumidores e até competidores. De certa forma, as empresas estão procurando relações colaborativas que irão proporcionar a elas maior flexibilidade (CASTELLS, 1999) e ganhos competitivos.

A segunda razão para o crescimento das redes está relacionada com o desenvolvimento tecnológico que tem tornado possível um conjunto de produção inteiramente novo: mais desagregado, distribuído e flexível. Essa evolução tecnológica permite troca de informações e conhecimento de forma mais rápida e eficiente. Como incremento da tendência em direção às organizações como redes, tem-se, como terceira razão, o amadurecimento da análise de redes como disciplina acadêmica, que tem levado os pesquisadores a analisarem as organizações sob a perspectiva de seus relacionamentos com outras empresas – perspectiva de redes.

Ebers (1997) e Hoffmann et. al, (2007) complementam a citação de Nohria e Eccles (1992) ao definirem alguns aspectos principais que fazem com que as empresas formem uma rede, entre eles: fluxo de recursos, fluxo de informações, fluxo de tecnologias e fluxo de mútuas expectativas.

Ainda de acordo com Ebers (1997) existem dois principais motivos para as empresas se associarem em redes. De um lado estão as corporações que se juntam em redes para aumentar seus rendimentos e que, além disso, aliam-se umas às outras contra rivais ou para reduzir a competição, fazendo de seus concorrentes aliados (EBERS, 1997). Por meio da rede podem coordenar o uso de recursos raros e assim incrementar sua competitividade, para desenvolver novos produtos, entrando em mercados antes pouco acessíveis e criando barreiras à entrada de novas empresas no mercado. Por outro lado, a união e, portanto, a cooperação das empresas em uma rede, pode surgir para uma redução de custos. Redução esta que pode ser alcançada com a união de esforços em pesquisa, marketing ou produção, por meio de economia de escala ou de escopo (EBERS, 1997).

A rede interorganizacional pode também servir para o desenvolvimento de novas tecnologias e para acesso a novos conhecimentos, ou seja, um know-how que teria um custo alto para uma empresa que agisse isoladamente. Finalmente, a rede ainda oferece a redução de riscos na hora de procurar recursos financeiros, já que os custos das transações seriam “rateados” entre as empresas componentes da rede (EBERS, 1997; CASTELLS, 1999; BALESTRIN, 2005).

Ebers (1997) complementa dizendo que com a união as empresas podem mobilizar e utilizar recursos que lhes são necessários sem ter a propriedade dos mesmos. Portanto, a formação de redes envolve um constante processo de negociação de expectativas mútuas, comprometimento para ações futuras e execução do que foi firmado entre as partes em termos de equidade e eficiência (EBERS, 1997) criando uma interdependência entre as partes.

Esse relacionamento de interdependência é característico de uma rede pelo fato de que uma parte é dependente dos recursos controlados pela outra parte e, também, porque existem ganhos quando os recursos são juntados (POWELL, 1990). A interdependência criada entre as empresas tem muitos aspectos positivos. O isolamento nunca é benéfico (EBERS, 1997) porque cria produtos defasados, utiliza-se de tecnologias ultrapassadas que fazem com que as empresas não consigam acompanhar as mudanças e necessidades do mercado.

Portanto, pode-se verificar que as redes são especialmente encontradas em ambientes cuja necessidade de alcance da eficiência/eficácia das operações, paralelamente à obtenção de informações confiáveis e rápidas, apresenta grande significado. Informações obtidas por meio de indivíduos com os quais a empresa mantém relacionamentos permanentes (redes) provavelmente serão mais confiáveis, pois a integração entre as mesmas eleva o conhecimento uns dos outros, fato que estabelece a reciprocidade como foco central da discussão sobre redes (POWELL, 1990).

Em suma, as vantagens da atuação em rede permitem às empresas envolvidas o desenvolvimento de diversas capacidades: incremento de competitividade, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, redução de custos, acesso a novos mercados e construção de conhecimentos, adaptação à economia global, relacionamento com diferentes países (EBERS, 1997; CASTELLS, 1999). Por esses motivos, investir para construir uma rede de relações torna-se a estratégia mais moderna adotada por uma empresa (CASTELLS, 1999).

Porém, as redes não podem ser caracterizadas somente em termos de colaboração e acordos. Como há um envolvimento intenso de interação entre as partes envolvidas, pode haver tanto conflito como harmonia. As causas desses conflitos, muitas vezes, estão envolvidas com a relação de poder dentro de uma rede (NOHRIA, 1992; POWELL, 1990). Mesmo que as empresas estejam conscientes de seu papel dentro da rede e que todas estejam dispostas a trocar, existe, mesmo que informalmente, uma relação de poder na qual a empresa que é possuidora de maiores recursos detém poder sobre as demais.

Castells (1999) corrobora com a afirmação dos autores, advogando que a relação de colaboração entre as empresas em uma rede não exclui a sua natureza competitiva. Pelo contrário, as redes contemplam atividades que agregam valor para os consumidores finais, resultando em maior competição para as empresas inter-relacionadas (BARBOSA, 2007), que,

por sua vez, as firmas individuais seriam menos competitivas em comparação com a atuação em base coletiva.

Portanto, o desempenho da rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade e coerência (CASTELLS, 1999). A conectividade é a capacidade estrutural das empresas de facilitar a comunicação sem ruídos entre os componentes da rede, ou seja, as empresas devem estar interligadas umas às outras para que elas consigam trocar recursos de maneira eficaz e para que não haja conflitos de comunicação entre elas, o que prejudica a eficácia das redes. Complementando a definição de Castells (1999), Miles, Snow e Coleman (1992) afirmam que uma “rede” não pode operar com eficácia a não ser que os seus membros tenham a capacidade de se comunicar rápida, eficaz e precisamente, mesmo a longas distâncias.

O atributo coerência é o grau de compartilhamento dos objetivos entre a rede e seus componentes, ou seja, a rede só terá sucesso se os componentes compartilharem os objetivos centrais e virem nela uma fonte de vantagem competitiva, pois só assim os componentes da rede direcionarão os seus esforços em uma mesma direção (POWELL, 1990; CASTELSS, 1999).

Conclui-se, então, que as redes existem quando indivíduos estão comprometidos, de maneira formal ou informal, em relações recíprocas, mutuamente apoiadas, num ambiente de confiança e com propósitos compartilhados (POWELL, 1990). Em essência, nos relacionamentos organizacionais, a plena conexão entre os parceiros raramente é realizada de uma única vez, pois é fruto da interação contínua, permitindo que cada membro da aliança compreenda o outro. À medida que o relacionamento se desenvolve, amplia-se também o nível de compreensão e de confiança, tornando-se mais confortável lidar com as incertezas que surgem na aliança. A confiança é um componente indispensável para formação de redes interorganizacionais (POWELL, 1990; EBERS 1997) sendo um componente crítico para a sua eficiência e efetividade e servindo como um facilitador das inter-relações, formais ou informais (POWELL, 1990).

2.2 Relacionamentos em rede: competição, colaboração e coopetição entre organizações

O conceito de redes explica melhor a complexidade das organizações, pois abrange não só uma empresa em si com seus atributos (abordagem tradicional), mas, também, os

relacionamentos que as empresas mantêm umas com as outras. Esses relacionamentos podem ser cooperativos, competitivos ou competitivo-colaborativos, dependendo dos interesses das empresas e dos objetivos que elas almejam. Esses relacionamentos e suas vantagens e desvantagens para as empresas em rede serão definidos neste capítulo.

Conforme apresentado anteriormente, a associação das empresas em redes tem se constituído em uma forma eficaz de vantagem competitiva para as empresas. Porém, é exigido, cada vez mais das organizações novas formas de comunicação e relacionamentos. Somente por meio do relacionamento entre as empresas componentes da rede é que haverá fluxo de recursos, informações e múltiplas expectativas (EBERS, 1997) que são os princípios norteadores de uma rede.

Os relacionamentos entre as empresas geralmente são contínuos com o tempo, sendo este constituído por negociação entre as partes envolvidas. Dada a natureza distinta das partes, a interdependência no relacionamento é reforçada pela execução das atividades e pela complementaridade de recursos. Portanto, a interdependência e o relacionamento entre as partes constituem a natureza essencial de uma rede. (HAKANSSON e SNEHOTA, 2006).

Dessa forma, o modo como as empresas se relacionam em uma rede influencia diretamente no seu desempenho. As duas vertentes principais de relacionamento são: competição e colaboração situadas em pontos extremos num continuum. Brandenburger e Nalebuff (1996) argumentam que as organizações podem simultaneamente cooperar e competir em suas atividades. Assim, surge um novo conceito: *coopetição*. Esse termo se refere às organizações que ora cooperam em suas atividades e ora competem.

Buscando fundamentar esta dissertação e um maior entendimento desses relacionamentos em uma rede, os itens a seguir apresentarão de forma mais detalhada esses três tipos de relacionamentos – cooperativos, competitivos e competitivo-colaborativos.

2.2.1 Primeira perspectiva: a competição

A competição talvez seja o principal fator que determina a evolução da economia, uma vez que está diretamente relacionada com a sobrevivência da organização e a manutenção de sua

posição competitiva. A disputa por mercados e por consumidores determina o desenvolvimento de novas estratégias e conceitos que buscam garantir vantagem competitiva para a organização (DIAS et.al, 2008).

O estado de competição de um setor depende de cinco forças básicas: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; ameaça de produtos substitutos; e poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes (PORTER, 1979). Dependendo do setor, esses fatores irão influenciar em maior ou menor grau a competitividade do mesmo. Portanto, essas forças competitivas determinam a rentabilidade do setor e, por isso, são de extrema importância na elaboração de estratégias.

A rivalidade entre os concorrentes se dá pela busca de um posicionamento “superior” no mercado, ou seja, uma posição dentro da indústria na qual a empresa possa melhor se defender contra estas cinco forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Porém, a escolha de uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem sustentável (PORTER, 1979), pois essa posição atrairá a imitação das empresas concorrentes. Para que a posição seja sustentável é preciso que a empresa escolha em quais atividades atuar e, principalmente, em quais não atuar (trade-offs) (PORTER, 1947).

Hamel e Prahalad (1995) divergem da argumentação de Porter (1979) ao afirmarem que a competição pelo futuro não é uma competição pela participação no mercado (posicionamento), mas, sim, uma competição pela participação em oportunidades futuras. Sendo assim, de acordo com os autores, as empresas precisam se perguntar quais as competências elas devem desenvolver para aumentar a participação em oportunidades futuras.

Ainda de acordo com Hamel e Prahalad (1995), a competição pelo futuro não é uma competição de produto x produto ou negócio x negócio, mas, sim, em um nível mais amplo de empresa x empresa (competição interorganizacional). É com base nas competências essenciais específicas de cada empresa que será feita a exploração das oportunidades futuras.

Nesse sentido, a competição pode ser definida como a rivalidade direta que se forma entre as organizações. O pressuposto básico do relacionamento competitivo é que as empresas tentarão se sobressair em relação às outras, adquirindo e controlando recursos de maneira mais eficiente e utilizando, assim, suas competências essenciais. Sobressai a empresa que tiver maior domínio de recursos disponíveis no mercado em que atua e que souber melhor utilizá-los.

Isso significa que as firmas mantêm interesses divergentes que as incitam a seguirem um comportamento orientado para seus próprios interesses. Ao serem orientadas em função de seus próprios interesses (egoísmo), o resultado desse comportamento leva uma empresa a ter benefícios, mas às custas do desempenho de outras (PADULA & DAGNINO, 2007). Isso é o que Nalebuff e Brandenburger (1996) irão chamar de estrutura de jogo de soma “zero”, ou seja, para que uma empresa ganhe é necessário que a outra perca.

Fatores psicológicos tais como prestígio e orgulho dos executivos à frente das empresas são alguns dos fatores que estimulam a competição e a auto-superação das empresas, o que fomenta o dinamismo da indústria (BENGTSSON e KOCK, 2000). Na teoria da competição, argumenta-se que a intensidade da competição entre os atores, ou empresas, proporciona vantagens para a indústria como um todo, pois estimula as empresas a inovar, desenvolver novos produtos e tecnologias (BENGTSSON e KOCK, 2000) obter maior eficiência produtiva, gerar rendas empresariais e promover criatividade (GARCIA E VELASCO, 2002).

Se por um lado as consequências da competição são salutares para as empresas, por outro, o comportamento excessivamente competitivo leva as empresas a agirem como rivais o que por consequência gera conflitos devido às divergências de interesses, tornando-as concorrentes umas das outras.

A definição de concorrentes apresenta algumas divergências entre os autores. Para Bengtsson e Kock (2000), os concorrentes são atores que produzem e comercializam o mesmo produto. Para Nalebuff e Brandenburger (1996), o conceito é mais amplo. Eles definem concorrentes afirmando que, um jogador é seu concorrente se, os clientes valorizam menos o seu produto quando tem o produto do outro jogador (NALEBUFF & BRANDENBURGER, 1996). Sendo assim, para esses últimos autores, concorrentes não precisam ser necessariamente pertencentes ao mesmo setor. Os autores justificam esse argumento exemplificando a concorrência entre o Mc Donald's e uma loja de brinquedos localizada em um shopping center. Independentemente do conceito, amplo ou restrito, do que é concorrente, o fato é que eles compartilham interesses divergentes e estão na disputa para ver quem é mais forte no mercado (DAGNINO e PADULA, 2002).

Dagnino e Padula (2002) resumem a perspectiva competitiva, independentemente se o relacionamento entre organizações é horizontal ou vertical, em três características. A primeira delas é que a fonte de valor econômico se dá dentro da própria organização e as relações entre as

organizações influenciam na distribuição desse valor. Isso significa que cada organização cria o seu valor de acordo com suas capacidades essenciais.

A segunda característica da perspectiva competitiva é que interdependência entre as organizações é baseada em um jogo de soma zero, ou seja, o sucesso competitivo e a apropriação de valor por uma empresa significam a perda de valor para as outras empresas envolvidas no jogo. Como terceira característica tem-se que os interesses e funções dos atores são contrastantes, ou seja, as empresas caminham em direções opostas em relação aos seus objetivos e entram em uma “arena” para disputar os recursos que estão dispostos, mas não para todos. Apenas para aqueles mais “fortes”.

Além de provocar disputas por mercados e consumidores, a concorrência provoca disputas também pela mão-de-obra (DIAS et.al, 2008). As empresas precisam atrair os elementos mais qualificados para a sua organização para que possam completar o seu quadro de competências essenciais a fim de garantirem a base de recursos humanos necessária para o sucesso da empresa.

Ainda de acordo com os autores, para garantir um quadro de pessoal mais qualificado que os concorrentes, a empresa precisa oferecer aos mesmos maiores vantagens que os seus concorrentes. Essas disputas por mercado, consumidores e pela mão-de-obra, consequências da concorrência, provocam nas empresas um aprimoramento nas suas práticas de gestão, e incentivam o avanço tecnológico e estrutural.

2.2.2 Segunda perspectiva: a colaboração

A idéia central do estabelecimento de redes de cooperação é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilize ganhos competitivos pelas empresas associadas. (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

A necessidade de recursos externos é a principal força motriz que estabelece relações cooperativas de longo prazo para garantir o acesso exclusivo aos recursos (BENGTSSON e KOCK, 2000). Dessa forma, há uma dependência mútua entre as organizações (DAGNINO e

PADULA, 2002). Esse comportamento estratégico representa uma situação em que as relações entre parceiros se compõem mais de cooperação do que competição, buscando benefícios mútuos, juntando recursos complementares, habilidades, e capacidades. Nesse tipo de relacionamento, acentuam-se o compromisso, a confiança e a reciprocidade.

Por sua vez, esses relacionamentos são gerados a partir da percepção das organizações de que seu desempenho pode ser superior e mais efetivo se elas decidirem compartilhar recursos, informações e tecnologias.

Para Garrafo (2002), três fatores específicos levam as organizações à formação de relacionamentos colaborativos. O primeiro deles é a necessidade de se ter acesso ou trocar novas tecnologias e criar e compartilhar conhecimentos existentes. O desejo de entrar em novos mercados ou melhorar a posição da organização nesse mercado é o segundo fator. O terceiro é a decisão de influenciar ou mesmo controlar padrões tecnológicos, o que seria quase impossível se essas empresas agissem isoladamente.

Verschoore e Balestrin (2008) definem de uma forma mais aprofundada que Garrafo (2002) os ganhos que as empresas associadas às redes de cooperação passam a obter. Os primeiros autores definem cinco proposições dos distintos ganhos obtidos pelas empresas associadas, as quais podem ser visualizadas no Quadro 3.

Proposição 1	Geração de ganhos de escala e de poder de mercado: isso significa que as empresas, ao se unirem umas às outras, ampliam sua força de atuação no mercado, o que gera diferencial competitivo para essas empresas;
Proposição 2	Acesso a soluções para a dificuldade encontrada pelas empresas: dessa forma, a rede desenvolve e disponibiliza serviços, produtos e infraestrutura para os envolvidos na rede. Além disso, podem capacitar seus associados por meio de treinamentos e consultorias, já que, como redes, elas têm maior facilidade de identificar as necessidades e fragilidades umas das outras;
Proposição 3	Aprendizagem e a inovação: mediante o compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados. A troca de informações é importante não só para a criação do conhecimento e para a aprendizagem, mas, também, para o desenvolvimento de novos produtos e serviços;
Proposição 4	Redução de custos e riscos: dividir entre os associados os custos e os riscos de

	determinadas ações e de investimentos que são comuns aos participantes. Um exemplo de redução de risco seria a entrada de uma empresa em novos mercados, ao agirem coletivamente além de terem mais conhecimento, o risco da transação é dividido entre os participantes;
Proposição 5	Geração e a manutenção de relações sociais: aproxima os agentes, amplia a confiança e o capital social e leva as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.

Quadro 3: Ganhos obtidos pelas empresas envolvidas em redes de cooperação
 Fonte: Verschoore e Balestrin (2008) criada pela pesquisadora

O quadro 3 apresenta de forma resumida todos os ganhos que, de acordo com Verschoore e Balestrin (2008), são obtidos pelas empresas envolvidas em redes de cooperação.

Para a formação de redes de colaboração, Dagnino e Padula (2007) definem alguns processos básicos: a) o processo de seleção, que consiste em escolher os parceiros com os quais a empresa irá manter suas relações de cooperação; b) os processos de interação organizacionais, que definem o modo como as partes estruturam suas tarefas, trocam recursos e atividades e controlam suas operações para realizar os objetivos de cooperação; c) os processos estratégicos de interação, que têm relação com os esforços que as firmas fazem para estruturar a direção estratégica das atividades parceiras (PADULA e DAGNINO, 2007).

Ainda de acordo com Dagnino e Padula (2002), a base da perspectiva cooperativa é baseada em três características. A primeira característica é que a interdependência das organizações é fonte de geração de valor econômico e de desempenhos superiores. Isso significa que na colaboração, o desempenho superior é consequência da associação de recursos e informações de um parceiro com os recursos e informações dos outros (PADULA e DAGNINO, 2007).

Nesse tipo de perspectiva, a interdependência das organizações é baseada em um jogo de soma positiva na qual a criação de valor é um processo conjunto que se realiza entre dois ou mais parceiros (terceira característica). Acentuando uma estrutura de jogo ganha-ganha, esse paradigma revela que as firmas procuram vantagens colaborativas para as quais a força e o sucesso de uma dada firma resultam na força e sucesso de outras firmas (PADULA e DAGNINO, 2007). Dessa forma, quanto mais bem sucedido o parceiro é, maiores são os benefícios para o

outro parceiro e vice-versa, já que o alvo do jogo cooperativo é a conquista de benefícios mútuos (DAGNINO e PADULA, 2002).

A última característica que forma a base da perspectiva cooperativa é que os interesses e funções das organizações são convergentes. Por serem convergentes, as empresas conseguem alinhar seus esforços em uma direção única.

Em síntese, por meio da cooperação, duas empresas podem ter acesso, via outra empresa, a recursos únicos ou partilhar o custo de desenvolvimento de novos recursos exclusivos. Além disso, a cooperação é um meio pelo qual uma empresa pode ganhar tempo, competência, conhecimento de mercado, reputação e outros recursos de importância para a empresa. Lorange e Ross (1996) ainda acrescentam que o uso de estratégias cooperativas por empresas de todos os tamanhos tem se tornado uma forma de aumentar as possibilidades dessas empresas de estarem em condições de competir no mercado internacional.

Um exemplo clássico de cooperação entre empresas é a formação de alianças estratégicas. Essas devem ser estruturadas desde que ambas as partes tenham a intenção estratégica de que as mesmas (alianças) sejam bem-sucedidas. Isso envolve ver como as empresas podem conciliar suas intenções estratégicas por meio da avaliação das fontes de ganhos esperados da aliança estratégica. (LORANGE e ROOS, 1996).

Para o bom desempenho dessas alianças, algumas características são fundamentais, entre elas: distribuição de controle e de poder entre os parceiros; reciprocidade e equidade entre os mesmos (BENGTSSON e KOCK, 2000). Lorange e Ross (1996) acrescentam ainda que uma aliança estratégica deve basear-se em um clima de cooperação e confiança mútuas.

As alianças estratégicas proliferaram-se justamente por juntarem forças recíprocas e recursos complementares dos parceiros. Essa compilação de assimetrias leva a interdependências e sinergias (KIM e PARKHET, 2008). Quando não existem essas diferenças entre as empresas, o que também caracteriza a falta de complementaridade de recursos, elas não veem a formação de alianças como uma forma de vantagem competitiva e, conseqüentemente, a rivalidade entre elas se intensifica. Em outras palavras, de acordo com os autores, quanto menos distinguíveis os parceiros se tornam, menos têm a oferecer um ao outro e mais competição direta se forma entre eles.

Em suma, a formação de alianças e parcerias, sob a perspectiva da colaboração, permite às empresas não só o compartilhamento de recursos, informações e tecnologias, mas, também, a

transferência e a absorção mútua de conhecimentos (KOTZLE, 2002). Com essa base maior de conhecimentos, as empresas envolvidas são capazes de desenvolver novas tecnologias, novos produtos, aumentar o número de ativos em P&D, gerando assim vantagem competitiva em relação às empresas que estão fora da aliança.

Lorange e Ross (1996) argumentam que as forças competitivas criadas pelas alianças estratégicas podem ser avaliadas de diversas formas. A primeira forma de vantagem competitiva criada é em relação aos fornecedores. Isso significa que quando as empresas unem esforços, como em uma aliança, aumentam seu poder de barganha/negociação com os fornecedores, conseguindo menores preços e contratos favoráveis a longo prazo.

Ao combinarem esforços em relação aos consumidores, as empresas participantes de uma aliança conseguem fornecer um conjunto mais amplo de produtos e manter uma força de vendas mais forte. Essa é uma segunda forma, citada por Lorange e Ross (1996), de criação de vantagem competitiva por meio de alianças.

Como terceira fonte de criação de vantagem competitiva citada pelos autores tem-se a criação e desenvolvimento de novas tecnologias por meio da combinação de esforços, combinando assim, tecnologias complementares. Isso pode levar a um possível “salto” sobre os concorrentes (LORANGE e ROSS, 1996). A quarta e última vantagem competitiva gerada pelas alianças é que quando as empresas se unem, evitam a entrada de novas empresas no mercado, criando barreiras de acesso. Ao criarem barreiras, as empresas participantes da aliança continuam à frente do mercado, na maioria das vezes, ditando as regras.

2.2.3 Terceira perspectiva: a coopetição como um conceito integrador

Cada um dos relacionamentos situados em pontos extremos de um continuum, citados anteriormente – competição e cooperação – oferece apenas uma visão parcial da realidade (PADULA e DAGNINO, 2007). Há mais de uma década, Brandenburger e Nalebuff (1996) criaram o termo *coopetição*, que tem como princípio a atuação das empresas de forma competitiva e cooperativa, simultaneamente.

Para Dagnino e Padula (2002), a coopetição não surge simplesmente da junção de assuntos de competição e cooperação, mas, ao invés disso, implica um conjunto para formar um novo tipo de estratégia, dando origem ao sistema cooperativo de criação de valor. Brandenburger e Nalebuff (1996) concordam com o argumento dos autores e complementam que a coopetição é mais dinâmica do que a simples junção dos dois tipos de relacionamento – competição e cooperação.

Padula e Dagnino (2007) justificam a afirmativa de Brandenburger e Nalebuff (1996) quando ele afirma que a coopetição é mais dinâmica argumentando que, na perspectiva cooperativa, a cooperação se afasta de uma estrutura de interesse totalmente convergente, como assumido pelo paradigma cooperativo verdadeiro, para assumir uma forma em que as firmas interagem baseando em uma estrutura de interesses parcialmente convergentes.

Portanto, a coopetição combina as vantagens tanto da competição quanto da cooperação e dá origem a uma nova dinâmica usada não apenas para gerar lucros, mas, também, para mudar a natureza do ambiente de negócios a favor da empresa que a adota (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996).

Como terceira perspectiva sobre a interdependência entre firmas, a coopetição é vista como uma resposta estratégica às inconsistências principais dos paradigmas competitivos e colaborativos, constituindo-se em uma estrutura integrativa que permite fornecer uma representação mais realista e exata da interdependência entre firmas (PADULA e DAGNINO, 2007).

A análise de Dagnino e Padula (2002) sobre coopetição concentra-se nas estruturas de interesses comuns, sejam divergentes ou convergentes, uma vez que representam uma nova forma de interdependência entre as organizações, construindo uma ponte entre competição e cooperação. Como os relacionamentos são dinâmicos, se as organizações têm pouco interesse em comum, elas competem, mas compartilham recursos se vislumbram a possibilidade de crescimento conjunto, ou seja, as organizações podem assumir diversas posições ao longo do tempo de acordo com seus interesses.

Ambas as perspectivas - competição e cooperação - são interessantes para as empresas. Por um lado, as alianças e parcerias estratégicas podem ajudar os parceiros a especializar-se no seu negócio principal, obter acesso a certos ativos que geram lucro e que a firma não possui, mas precisa para o desenvolvimento de certa atividade. (GARCIA e VELASCO, 2002). Por outro

lado, a competição é interessante porque incentiva as empresas a se inovarem (BENGTSSON e KOCK, 2000).

No relacionamento cooperativo, dentro da perspectiva coopetitiva, não quer dizer que os interesses privados das firmas perdem a sua relevância e que as firmas “mudam” de um interesse próprio para um comportamento orientado para o interesse coletivo. O que acontece é que os interesses privados das firmas podem ser alinhados a um ou outro interesse de outra(s) firma(s), o que incita ambas a cooperar (PADULA e DAGNINO, 2007).

Seguindo o raciocínio de Dagnino e Padula (2002), Bengtsson e Kock (2000) sugeriram que as relações coopetitivas podem ser classificadas de acordo com o equilíbrio de cooperação e competição. Os autores sugerem uma tipologia na qual, quando há mais cooperação que competição, a relação é “*cooperação dominante*”; quando há igualdade entre os dois relacionamentos é uma “*relação igualitária*”; e quando há mais competição é uma relação “*competitiva dominante*”.

Para Dagnino e Padula (2002), na coopetição, as organizações dividem e gerenciam interesses parcialmente convergentes, como estrutura de metas, visando à geração de valor. Esses autores sintetizam a perspectiva coopetitiva em três características: a) a interdependência das organizações é tanto uma fonte de geração de valor como um lugar de repartição desse valor; b) a interdependência é baseada em um jogo de soma-positiva-variável com benefícios mútuos aos parceiros, mas não necessariamente justos. O jogo é de soma-positiva-variável uma vez que não se sabe, *ex ante*, como e em que dimensão cada jogador será beneficiado pela cooperação, por existir incerteza advinda da pressão competitiva; c) a interdependência é baseada em interesses e funções parcialmente convergentes entre as organizações.

As relações coopetitivas são complexas, pois são construídas por duas lógicas opostas de interação (BENGTSSON e KOCK, 2000) e requerem das firmas a adoção de papéis conflitantes (WALLEY, 2007). A ideia por trás da concorrência é construída com base no pressuposto de que os indivíduos querem agir de forma a maximizar os seus próprios interesses. Por outro lado, a ideia por trás da cooperação, a outra parte do relacionamento coopetitivo, é que os indivíduos participam de ações coletivas para alcançar objetivos comuns. Na cooperação, o bem-estar dos agentes envolvidos é mais importante do que a maximização do interesse (lucro) de um único agente (BENGTSSON e KOCK, 2000).

Bengtsson e Kock (2000) ainda argumentam que essa relação de coopetição, estabelecida entre os concorrentes, apesar de complexa é a mais vantajosa. A relação torna-se complexa, porque a coopetição implica duas lógicas diferentes de interação. De um lado, há uma hostilidade devido a interesses de conflito (BENGTSSON e KOCK, 2000) e, de outro, é necessário desenvolver o compromisso de confiança mútua para a realização de objetivos comuns (DAGNINO e PADULA, 2000).

Em essência, a coopetição é a relação paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam em algumas atividades, como em uma aliança estratégica, e, ao mesmo tempo, competem em outras atividades (BENGTSSON e KOCK, 2000). Para esses autores, a vantagem da coopetição é a combinação de uma pressão para desenvolver novas áreas dentro da empresa proporcionadas pela concorrência e o acesso aos recursos únicos proporcionados pela cooperação. De acordo com Walley (2007), os benefícios específicos acumulados por meio da relação de coopetição incluem: valores adicionais, contatos seguros, produtividade e qualidade aprimoradas, acesso a recursos escassos e riscos reduzidos e, conseqüentemente, benefícios adicionais também para os consumidores.

Considerando os atores envolvidos na coopetição, Dagnino e Padula (2002) identificam três níveis de coopetição: macro, meso e micro. Eles se referem, respectivamente, à relação entre firmas por meio de indústrias ou entre grupos diferentes; entre firmas na mesma indústria; e dentro de uma firma.

Esses níveis identificados pelos autores geram dois tipos de criação de valor: valor de conhecimento e valor econômico. O valor de conhecimento é dado pela geração e estoque de conhecimento resultante da interação e da troca de informações entre as organizações. O valor econômico é representado pela diminuição de custos e aumento das receitas (lucro) conferido pela estrutura estratégica competitiva.

Complementando o que Dagnino e Padula (2002) definem como níveis de coopetição, Walley (2007) estende esse conceito ao afirmar que esse relacionamento pode ocorrer interfirmas e intrafirma². O autor exemplifica a coopetição interna (intrafirma) de duas formas: a) subunidades de uma mesma organização: a produção, o marketing e o departamento de finanças de uma firma podem cooperar para fabricar com sucesso um produto e competir para ter acesso a

² A coopetição intrafirma citada por Walley (2007) será apenas citada como forma de conhecimento e não será aprofundada, pois foge do escopo do trabalho.

recursos financeiros; b) empregados adotando comportamentos coopetitivos: gerentes que trabalham juntos num time (cooperação) para certificar-se que um projeto irá obter sucesso podem também exibir tendências competitivas quando o assunto é aquisição de recursos financeiros para seus departamentos (WALLEY, 2007).

Garraffo (2002) organiza em uma estrutura os seguintes tipos de coopetição baseado no nível de cooperação (alto ou baixo): a) a troca de conhecimento existente; b) atividades de colaboração em pesquisa e desenvolvimento (P&D); c) alianças de mercado para estabelecer novos padrões ou integração de negócios existentes. A estrutura dos tipos de coopetição é baseada na ideia de que os acordos cooperativos entre concorrentes podem variar largamente segundo o nível de compromisso “esbanjado” por firmas para desenvolvimento de tecnologia e criação de mercado.

Em pesquisas feitas por Bengtsson e Kock (2000), eles concluíram que as empresas tendem a cooperar mais frequentemente em atividades distantes dos compradores e competir em atividades que são próximas a eles. A força motriz por trás desse comportamento é a heterogeneidade dos recursos, uma vez que cada concorrente possui recursos únicos que por vezes geram uma vantagem competitiva e, por vezes, são mais bem utilizados em combinação com os recursos dos concorrentes. Nesse sentido, as empresas precisam tomar a decisão correta, ou seja, decidir em quais atividades devem cooperar, e em quais devem competir para obter maior vantagem competitiva.

Há três perspectivas que fornecem uma estrutura teórica para o desenvolvimento de um modelo de competição e colaboração. Essas perspectivas são: custos de transação; visão baseada em recursos e teoria do jogo.

A base lógica de acordos de cooperação interfirmas pode ser posicionada dentro do paradigma do custo de transação. O custo de transação justifica a existência da cooperação para favorecer a transmissão "do conhecimento tácito" entre firmas (GARCIA e VELASCO, 2002). Assim, certos caminhos da cooperação entre firmas, estabelecendo uma relação fechada entre eles, podem representar modos eficientes de acessar tal conhecimento. Pode-se dizer que o custo de transação é alto quando os parceiros são concorrentes diretos, pois ambos os competidores estão buscando maximizar os seus interesses e sua ação no mercado em que atuam. Esse conflito de interesse pode resultar fracasso nas relações de cooperação (GARCIA e VELASCO, 2002).

Partindo da lógica da coopetição na qual há tanto cooperação como competição, o custo de transação pode ser visto como arriscado porque proteger algumas informações de oportunistas pode ser difícil. Ademais, os concorrentes (oportunistas) podem apropriar-se de tecnologias e conhecimentos-chave dos parceiros.

Na visão baseada em recursos, a vantagem competitiva se dá a partir do desenvolvimento de core-capacidades únicas, valiosas, inimitáveis, insubstituíveis que permitem que a empresa ofereça produtos e/ou serviços melhor que os seus concorrentes. Por último, a teoria do jogo foi aplicada por pesquisadores para estudar situações nas quais um equilíbrio cooperativo aparece (ou não consegue aparecer) por interações recíprocas entre participantes. O dilema caracteriza a teoria do jogo no qual os prisioneiros tentam reduzir os custos e maximizar os benefícios. Nesse jogo, há uma torta “econômica” e cada jogador compete por uma parte e tenta maximizar a sua participação e os seus próprios interesses. Cada jogador pode decidir com quem cooperar e/ou competir e pode escolher os jogadores (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996).

Os autores mostraram como uma firma pode usar a teoria do jogo para realizar lucros de soma positiva, o que evita competição mutuamente destrutiva e modifica vários aspectos: os jogadores, a percepção dos jogadores em relação ao risco associado com o jogo, o alcance do jogo, etc. A estratégia de ganha-ganha (soma positiva) tem algumas vantagens: a) há maior potencial para encontrar novas oportunidades; b) porque não se consegue que outros abandonem a terra, ou seja, excluir os concorrentes do mercado. Eles podem oferecer menos resistência a movimentos de relação ganha-ganha; c) porque os as relações de ganha-ganha não forçam outros jogadores a retaliar, o novo jogo é mais sustentável; d) a imitação de um movimento de relação ganha-ganha é benéfica, não perigosa (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996).

Ainda de acordo com a perspectiva dos autores Nalebuff e Brandenburger (1996), a coopetição, diferentemente da competição, permite que na situação de negócios em que as empresas atuam, existam múltiplos vencedores no mercado sendo o objetivo dessa (da coopetição) maximizar o retorno do investimento. Esse retorno do investimento refere-se ao retorno obtido pelos parceiros envolvidos, em consequência do dispêndio de esforços, compartilhamento de recursos e tecnologias e troca de informações em busca de um objetivo comum.

Em síntese, o conceito de coopetição é criado para proporcionar uma estrutura pela qual as empresas podem ganhar uma vantagem competitiva sustentável por meio da mudança na

estrutura do jogo (no cenário do mercado) para o seu próprio benefício (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996).

O Quadro 4 a seguir representa um corte sumarizando algumas diferenças-chave entre os tipos de relacionamentos existentes – competição, cooperação e coopetição – mostrados anteriormente na literatura. O objetivo do quadro é para se ter uma visão geral dos relacionamentos e para uma melhor compreensão dos mesmos.

Tipo de relacionamento	Caracterização	Resultado do Jogo	Vantagens
Competição	- empresas com interesses divergentes; - rivalidade direta entre as organizações; - comportamento orientado para seus próprios interesses;	“SOMA ZERO”	-estimula as empresas a se inovarem; -estimula o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias; -promove a criatividade.
Cooperação/ Colaboração	- dependência mútua entre as organizações; - interesses convergentes; -junção de recursos complementares, habilidade e capacidades;	“SOMA POSITIVA”	-compartilhamento de recursos, informações e tecnologias; -transferência e criação de conhecimento; -maior capacidade para desenvolver tecnologias e produtos; -aumento do poder de competição para as empresas que estão associadas.
Co-opetição	É a relação paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam em algumas atividades, como em uma aliança estratégica, e, ao mesmo tempo, competem em outras atividades.	“SOMA POSITIVA-VARIÁVEL”	A coopetição combina as vantagens tanto da competição quanto da cooperação dando origem a uma nova dinâmica usada não apenas para gerar lucros, mas, também, para mudar a natureza do ambiente de negócios a favor da empresa que a adota.

Quadro 4: Tipos de relacionamentos e suas vantagens

Fonte: elaboração própria.

Com o objetivo de responder o problema de pesquisa, a revisão de literatura abordou temas essenciais, entre eles: razões que levam as empresas a se associarem umas às outras; benefícios obtidos a partir dessas associações; relacionamentos competitivos, colaborativos e coopetitivos. Esses temas são como suporte para a análise dos dados e irão servir de base para a escolha das categorias de análise.

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia e Método de Pesquisa

Com vistas a estudar os relacionamentos experienciados entre as empresas que formam o APL de Santo Antônio do Monte, o tipo de pesquisa, em princípio, mais adequado aos propósitos deste trabalho é a pesquisa qualitativa. Por meio desta, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte, sendo considerados todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995).

Ainda de acordo com a autora, na pesquisa qualitativa, o ambiente natural é fonte direta de dados e, nesse sentido, o pesquisador torna-se um instrumento fundamental, pois ele estará em contato direto com o respondente e inserido no ambiente em que quer estudar.

O estudo qualitativo não procura enumerar e/ou medir eventos, mas, sim, obter dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos. Para gerar maior credibilidade nas pesquisas qualitativas, Godoy (2005) sugere que algumas estratégias sejam adotadas. Essas estratégias podem ser a permanência e engajamento do pesquisador no campo, o uso de técnicas de triangulação dos dados, entre outras.

3.2 Unidade Empírica de Análise

O método de pesquisa que será utilizado é o estudo de caso, o qual visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular. O propósito fundamental do estudo de caso é analisar intensamente e em profundidade uma dada unidade social. A escolha da unidade a ser investigada é feita tendo em vista o problema ou questão que preocupa o investigador. (GODOY, 1995).

No estudo de caso, a preocupação é com o registro das características relevantes como aparecem na interação e não somente o registro das mesmas em separado. A ênfase na interação

das características torna mais simples manter o caráter unitário do objeto social (GOODE, 1973). Por isso, o estudo de caso nesta pesquisa é adequado porque serão analisados os relacionamentos entre as empresas que formam o APL de Santo Antônio do Monte, e não as empresas isoladamente.

O estudo de caso pode ser explicado como uma alternativa de tratar informantes, grupos ou relações sociais como uma unidade. O método do estudo de caso, por sua vez, é uma tentativa de manter juntas, como unidade, aquelas características importantes para o problema científico que está sendo investigado (GOODE, 1973). Portanto, o propósito fundamental do estudo de caso é analisar intensamente e em profundidade uma unidade social (GODOY, 1995).

Em sua última análise, o estudo de caso tem como virtude principal permitir uma compreensão profunda do fenômeno como um todo. O investigador pode centrar o estudo em um pequeno número de casos e pode explorar com detalhes todas e cada uma das facetas. Esse grau de amplitude e profundidade não se pode obter com nenhum dos outros métodos. (GREENWOOD, 1973).

De uma forma geral, pode-se inferir que os estudos de caso são definidos como uma descrição de uma determinada situação ou fenômeno para a sua maior compreensão. Isso implica uma coleta de dados de diversas fontes, ou seja, documentos, entrevistas, estatísticas. Os resultados da análise desses casos devem refletir o que realmente ocorre na realidade. O observador (pesquisador), por sua vez, precisa de um olhar “clínico” para poder coletar as informações realmente necessárias para a pesquisa em questão (BONOMA, 1985).

Para responder a pesquisa em questão, o pesquisador deve procurar casos e evidências que irão satisfazer o objeto de estudo. A escolha de casos múltiplos ou únicos é um elemento-chave para a pesquisa (SOY, 1997).

Existem dois tipos de casos que podem ser escolhidos: casos múltiplos e caso único. Nesta pesquisa, o tipo de caso são casos múltiplos, pois foram analisadas as empresas que compõem o APL de Santo Antônio do Monte. Se fosse olhar pela ótica do APL como um todo, o caso seria único. Porém, o APL está sendo usado apenas como fronteira das empresas que foram analisadas, ou seja, foram analisadas dez empresas que compõem o APL e não empresas fora dele, por isso ele é a fronteira do caso, ou seja, o limite de análise.

Ao escolher e selecionar os casos a serem estudados, é necessário que o pesquisador negocie o seu acesso ao local escolhido. É sempre importante contar com a permissão formal do principal responsável pela unidade em estudo (GODOY, 1995).

Para que os estudos de caso sejam exemplares e gerem confiabilidade nos seus resultados, os investigadores devem criar protocolos e procedimentos com antecedência de como será o trabalho de campo do pesquisador. Com esses instrumentos, os investigadores possuem um guia que irá direcionar a sua pesquisa, não deixando que o investigador perca seu foco de investigação (SOY, 1997).

Os investigadores também devem ser conscientes que eles estão entrando no mundo de verdadeiros seres humanos que podem se sentir ameaçados ou inseguros para dar as devidas respostas, pois não sabem exatamente as consequências que esse estudo lhes trará. Para minimizar esse efeito (barreira), os investigadores devem compartilhar claramente com os seus entrevistados, no início de sua pesquisa, os objetivos da mesma (SOY, 1997).

3.2.1 Caracterização da Unidade de Análise

Santo Antônio do Monte é o segundo maior pólo mundial de artifícios pirotécnicos (superado apenas pela China). Porém, a cidade mineira é a primeira em concentração de estabelecimentos. A indústria pirotécnica gera mais de 10 mil empregos diretos e indiretos em toda a região (SINDIEMG, 2009).

Em Santo Antônio do Monte e seu entorno, as indústrias de fogos de artifício variam de micro a médias empresas, segundo a classificação por número de funcionários. Cerca de 43,3% delas enquadram-se como pequenas empresas, de 20 a 99 funcionários. Aproximadamente 30% são microempresas, que teriam até 19 funcionários. Inexistem grandes empresas (acima de 500 empregados) e apenas 18% são estabelecimentos de médio porte, com 100 a 499 funcionários (SINDIEMG, 2009).

As empresas de Santo Antônio do Monte e as do seu entorno (Japaraíba, Lagoa da Prata, Pedra do Indaiá, Itapecerica, Moema e Neolândia) formam um arranjo produtivo local (APL) o

qual é formado por 46 empresas registradas no (Sindicato das Indústrias de Explosivos do Estado de Minas Gerais) SINDIEMG (2009).

De acordo com o Sebrae (2009), APL's - Arranjos Produtivos Locais – são aglomerações de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localizam em um mesmo espaço geográfico. As empresas dos APL's mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si, contando também com apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Na visão do Sebrae (2009), participar de um APL fortalece as empresas, pois juntas formam um grupo articulado e importante para a sua região, o que facilita a interação com o governo, associações empresariais, associações de produtores, órgãos públicos, instituições de crédito e de ensino e de pesquisa.

Em Santo Antônio do Monte, os empresários acharam necessária essa associação (APL) porque sabem que a globalização exige maior coesão e cooperação local e regional e que compartilhando idéias e objetivos superam riscos e desafios (SINDIEMG, 2009). Além disso, esse tipo de associação torna os participantes mais articulados, uma vez que eles trabalham de forma cooperativa, trocando informações entre si, gerando melhorias e novas idéias entre todos.

O Sindicato das Indústrias de Explosivos do Estado de Minas Gerais (SINDIEMG) é a entidade líder do Arranjo Produtivo das Indústrias de Fogos de Artifício de Santo Antônio do Monte e Região e, na tarefa de unir forças em favor do desenvolvimento das empresas, conta com a parceria do Sistema FIEMG, por meio do IEL, SENAI e SESI, e do SEBRAE.

Alguns dos serviços prestados pelo Sindicato das Indústrias de Explosivos do Estado de Minas Gerais (SINDIEMG) é a representação das indústrias nos órgãos federais, estaduais e municipais. Ademais, esse sindicato promove cursos, desenvolve o Arranjo Produtivo Local em parceria com Fiemg – IEL – Sesi – Sebrae – Senai, Governo do Estado e representa legalmente a classe trabalhadora para as discussões trabalhistas.

3.3 Estratégia de Coleta de Dados

O fundamental na coleta de dados é a capacidade do pesquisador em analisar as fontes e também de lidar com opiniões e argumentos contraditórios, além de aproximar informações

normalmente não associadas e chegar a um ponto de vista original sobre um problema importante (BOOTH, 2000).

A coleta de dados no estudo de caso deve ser feita no local onde os eventos e fenômenos que estão sendo estudados ocorrem. Isso inclui entrevistas, observações, análise de conteúdo. Nesta pesquisa, em especial, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade nas quais o papel do pesquisador é fundamental (GODOY, 1995).

As entrevistas constituem a principal fonte de coleta de dados, mas o investigador tem que ser neutro, ou seja, isento de preconceitos, para que a sua pesquisa não tenha um viés. Essas entrevistas podem ser abertas, estruturadas ou semi-estruturadas (YIN, 1981). Em relação às entrevistas, alguns aspectos são centrais, entre eles: preparação e planejamento; seleção dos entrevistados; introdução às técnicas de entrevistas individuais e grupais (GASKELL, 2002). Para esta pesquisa, optou-se por entrevistas individuais semi-estruturadas com o principal representante (proprietário ou gerente) de cada empresa.

Gaskell (2002) afirma também que a seleção dos entrevistados em uma pesquisa qualitativa tem como finalidade explorar o espectro de opiniões e diferentes representações sobre o assunto em questão. O número de entrevistas necessárias depende da natureza do tópico, do número dos diferentes ambientes que forem considerados relevantes e dos recursos disponíveis (GASKELL, 2002). Tudo depende da qualidade das informações obtidas nos depoimentos, a profundidade e a coerência e/ou incoerência dessas informações. Pode-se dar por finalizado o processo de entrevistas quando é possível identificar padrões, símbolos, categorias, práticas sistemas classificatórios e visões de mundo do universo em questão (DUARTE, 2002).

Na realização de pesquisas, é preciso que o pesquisador adquira uma postura adequada à realização de entrevistas semi-estruturadas; que encontre uma melhor maneira de formular as perguntas e tenha controle sobre as expressões corporais (DUARTE, 2002) que podem dizer muito a respeito do assunto pesquisado. Há pessoas que se expressam melhor por gestos do que por palavras e o pesquisador tem que estar atento a isso.

As perguntas em uma entrevista são quase um convite ao entrevistado para falar longamente, com suas próprias palavras e com tempo para refletir (GASKELL, 2002). Além disso, as perguntas do roteiro de entrevistas precisam ser objetivas (sem precisar que o pesquisador explique a pergunta ao entrevistado); devem ser coerentes com os objetivos de

pesquisa e não podem ser tendenciosas (DUARTE, 2002) porque senão podem causar um viés na análise.

Para fazer a formulação de perguntas que irão compor o roteiro de entrevistas, Soy (1997) argumenta que o pesquisador deve recorrer à revisão de literatura para fazer perguntas mais refinadas e compreensivas sobre o problema. Devido à complexidade do roteiro de entrevistas, este deve ser flexível, podendo ser alterado de acordo com as necessidades de pesquisa. Porém, quando as modificações forem feitas, elas precisam ser documentadas sistematicamente (SOY, 1997).

Como dito no tópico anterior, o caso a ser estudado é o APL de Santo Antonio do Monte. Sendo assim, foram selecionadas, por acessibilidade, dez empresas que compõem esse APL. Destas empresas escolhidas, as entrevistas foram realizadas com o proprietário ou com o gestor executivo responsável pela empresa. A escolha por apenas um agente representante por empresa se dá pelo fato de que 30% das empresas que formam o APL tem até 19 funcionários.

A investigação foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturas com os proprietários e/ou gerentes de dez empresas que compõem o APL. Essas entrevistas foram agendadas com data e hora marcadas e as mesmas ocorreram durante o mês de Maio de 2010 na cidade de Santo Antônio do Monte.

As entrevistas foram gravadas, por meio de um equipamento MP3, com o objetivo de ter um maior número de informações. A gravação permite que o pesquisador tenha em mãos todas as informações para que, em uma próxima etapa, seja feita transcrição e análise dos dados. Além desse instrumento, o pesquisador fez anotações de próprio punho para complementar o que estava sendo dito.

3.4 Estratégia de Análise dos dados

Como a pesquisa de estudo de caso (pesquisa qualitativa) gera um grande número de dados, de diferentes fontes, é necessário que o pesquisador reúna os dados para que ele não perca de vista o objetivo original de pesquisa e que possa, assim, responder às perguntas (SOY, 1997).

Um método muito utilizado na análise de dados qualitativos é o de análise de conteúdo. Para esta pesquisa em questão, esse método se apresenta mais coerente. O pesquisador que trabalha seus dados a partir da perspectiva da análise de conteúdo está sempre procurando um texto atrás de outro texto, um texto que não está aparente já na primeira leitura e que precisa de uma metodologia para ser desvendado (BARDIN, 1977). Isso significa que o pesquisador precisa ter um olhar clínico em relação ao texto (entrevistas transcritas) que está sendo analisado para que ele possa ler nas entrelinhas e ver além do que está escrito.

A análise de conteúdo pode ser quantitativa ou qualitativa (BARDIN, 1977). De acordo com a autora, a diferença entre essas duas abordagens é que o que serviria de referencial na abordagem quantitativa seria a *frequência* com que surgem certas características do conteúdo. Por outro lado, na abordagem qualitativa se considera a *presença* ou a *ausência* de uma dada característica ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem. Nesta pesquisa em questão, o método que por ora se apresenta mais adequado é a análise de conteúdo qualitativa.

De acordo com Bardin (1977), aos poucos a análise de conteúdo começou a ser vista não apenas com um alcance descritivo, mas com um objetivo de inferência. Os autores Caregnato e Mutti (2006) reafirmam isso quando dizem que a maioria dos autores refere-se à análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa que trabalha com o conteúdo do texto, o que permite ao pesquisador produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto. Produzir inferências sobre o texto objetivo é a razão de ser da análise de conteúdo (CAMPOS, 2004). Portanto, o que se pode dizer é que a análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada (BAUER & GASKELL, 2002).

Campos (2004) afirma também que o conteúdo de uma comunicação apresenta uma visão polissêmica e valiosa que permite ao pesquisador qualitativo uma variedade de interpretações. Para que a interpretação seja mais representativa do conteúdo escrito (neste caso, as entrevistas), o pesquisador deve levar em consideração o conteúdo explícito e aquele que está nas entrelinhas (conteúdos implícitos).

Como definido anteriormente por Bardin (1977), a análise de conteúdo costuma ser feita por meio do método de dedução frequencial ou análise por categorias temáticas. A dedução frequencial consiste em enumerar a ocorrência de uma mesma palavra culminando em descrições

numéricas e tratamento estatístico. Na análise por categorias temáticas, o pesquisador desmembra o texto em unidades e em categorias conforme os temas que emergem do texto.

Nesta pesquisa, as entrevistas foram divididas previamente em categorias de análise chamadas de análise categorial por Bardin (1977). As categorias são uma forma de agrupar os dados por temas para se fazer uma análise mais complexa e precisa que possa responder o problema de pesquisa. As categorias foram escolhidas de acordo com o que foi dito pelos autores no referencial teórico tendo, assim, um embasamento. As categorias serão: benefícios obtidos a partir da associação; termos competitivos e colaborativos.

Além dessas categorias referenciadas pelos autores pesquisados, a pesquisadora acrescentou mais uma. Essa categoria engloba a visão que os agentes têm dos relacionamentos que eles mantêm com outras empresas. Como dito anteriormente, na bibliografia lida, essa não foi mencionada pelos autores. Portanto, essas são lacunas teóricas que esta pesquisa pretende preencher.

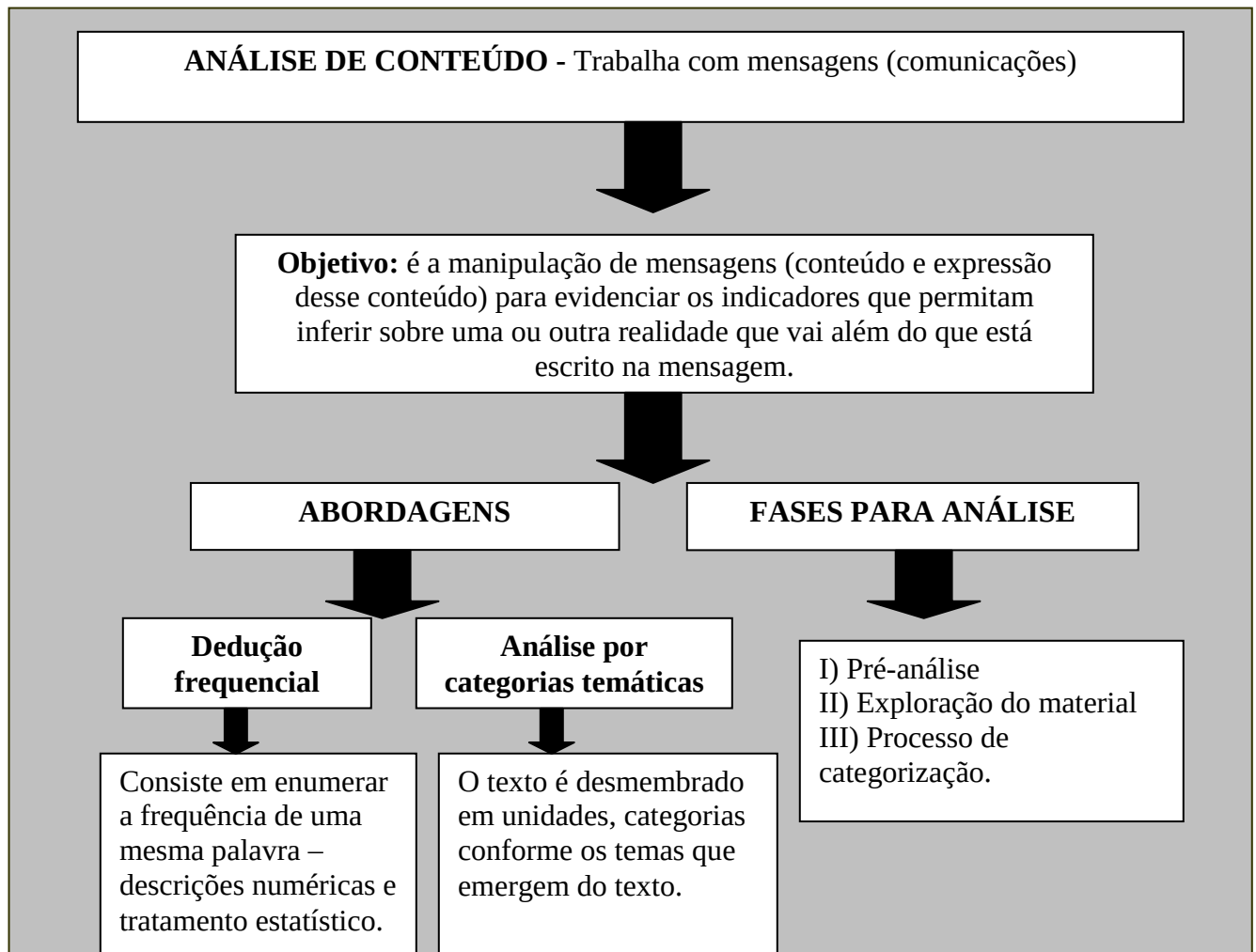
As fases para se fazer uma análise de conteúdo são definidas por Campos (2004) e Bardin (1977) da seguinte forma: a) Fase de pré-exploração do material ou de leituras flutuantes do corpo das entrevistas (*pré-análise*); b) A seleção das unidades de análise (*exploração do material*); c) O processo de categorização ou sub-categorização.

A pré-análise é momento de organizar o material, de escolher os documentos (entrevistas) a serem analisados, formular hipóteses ou questões norteadoras (BARDIN, 1977). Inicia-se o trabalho com a escolha dos documentos a serem analisados. No caso de entrevistas, elas serão transcritas e a sua reunião constituirá o corpus da pesquisa.

Na 2ª etapa, após a constituição do corpus da pesquisa, é o momento do pesquisador transformar os dados brutos em dados organizados. Para isso, é preciso muita leitura do corpus do texto para que as categorias e/ou unidades de análise sejam bem representativas do conteúdo do texto. Na 3ª etapa, é o momento da categorização. O corpus do texto é dividido por temas em categorias. As categorias são palavras sínteses que reúnem um grupo de elementos com características comuns os quais estão contidos no corpus do texto (entrevistas).

Nesta pesquisa em questão, o primeiro passo foi uma leitura prévia do corpo de todas as entrevistas realizadas com os agentes representantes de cada empresa; logo após, essas entrevistas foram transcritas para que a *posteriore* o corpus do texto fosse dividido em categorias de análise (benefícios obtidos com a associação; termos cooperativos, termos competitivos; e visão dos

relacionamentos). Essa categorização foi essencial para a compreensão dos tipos de relacionamentos que as empresas mantêm umas com as outras para que inferências fossem feitas e os objetivos fossem respondidos. O Quadro 5 sintetiza a análise de conteúdo e suas abordagens e as fases para sua exploração.



Quadro 5: Análise de conteúdo e suas abordagens
Fonte: elaboração própria, com base em Bardin (1977).

4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise e a discussão dos dados coletados na pesquisa. Para isso, optou-se por uma estratégia na qual cada empresa é analisada separadamente. A razão para isso é o grande número de informações geradas pelos dados, o que poderia resultar em um texto confuso caso as empresas fossem estudadas em bloco.

Ao final deste capítulo, foi incluído um quadro com a síntese da análise, a fim de facilitar o acompanhamento do leitor.

4.1 Empresa PIROMAX

A Piromax iniciou suas operações em Santo Antônio do Monte antes da criação do APL. De acordo com o gerente, por ter iniciado as operações antes da criação do APL, a empresa já possui a sua própria maneira de administrar e, por isso, a participação no APL não fez muita diferença no desempenho empresa (GERENTE, PIROMAX).

Em relação ao APL, o que a empresa faz é aproveitar algumas ações, como por exemplo, os cursos de capacitação promovidos por ele:

Por ser anterior ao APL, a empresa já tem a sua própria maneira de administrar o que justifica o fato de o mesmo não fazer muita diferença no desempenho da empresa (GERENTE, PIROMAX).

Em se tratando de benefícios proporcionados pelo APL, a gerente da PIROMAX cita como exemplo o suporte dado pelo APL em relação aos órgãos fiscalizadores; a Central de Compras e o Centro Tecnológico. Esse suporte dado pelo APL em relação aos órgãos fiscalizadores é de extrema importância para as empresas de fogos, já que as mesmas trabalham com materiais explosivos e com matérias-primas perigosas, o que requer uma grande fiscalização: “Juntamente com o APL as empresas sentam e discutem uma melhor forma de se ajustar às normas e à fiscalização.” (GERENTE, PIROMAX).

Se necessário, o

APL intervém junto às esses órgãos para prorrogar prazos para o cumprimento da legislação ou intervém para fazer alguma mudança. (GERENTE, PIROMAX).

Outro benefício que a empresa reconhece ter sido proporcionado pelo APL, como dito anteriormente, é a Central de Compras. Por meio dessa Central, as empresas se unem para a compra de matéria-prima e essa união proporciona às empresas maior poder de barganha/negociação junto aos fornecedores. Consequentemente, as empresas que participam da Central compram matérias-primas mais baratas, o que faz reduzir seus custos de produção:

A Central de Compras foi uma iniciativa do APL, porém, nem todas as empresas participam. A Central de Compras é boa porque aumenta o poder de negociação com os fornecedores. (GERENTE, PIROMAX)

Ainda de acordo com a gerente, outro benefício proporcionado pelo APL às empresas de fogos de artifício é o Centro Tecnológico. Esse Centro tecnológico é um local composto por laboratórios para o desenvolvimento de novos produtos. As empresas podem utilizá-lo desde que seja paga uma determinada quantia.

Apesar de o Centro Tecnológico poder ser utilizado por todas as empresas que compõem o APL, a sua utilização, para o desenvolvimento de produtos, é feita de forma competitiva: “Não há uma cooperação no sentido de empresas se unirem para o desenvolvimento de novos subprodutos e/ou produtos”. (GERENTE, PIROMAX).

Para a gerente da Piromax, a competição se apresenta não só no desenvolvimento de produtos, mas, também, no preço. A gerente relutou em dizer várias vezes que não existe nenhum tipo de cooperação quando se fala em preço:

“O preço é o item que mais gera concorrência no setor e muitas vezes essa “concorrência é desleal” porque muitas empresas, principalmente as pequenas, vendem seus produtos abaixo do preço de custo.” (GERENTE, PIROMAX).

Por estar consciente da concorrência em relação ao preço, “o APL já tentou alguma ação no sentido de colocar um piso para o preço do produto, mas a tentativa foi em vão” (GERENTE, PIROMAX).

A mão-de-obra foi outro item citado como fator concorrencial:

“Existem convenções coletivas entre as empresas que compõem o APL onde é determinado um ‘pisso’ salarial para determinadas funções. Porém, as empresas não o colocam em prática” (GERENTE, PIROMAX).

A gerente da Piromax define a questão da mão-de-obra da seguinte forma: “A empresa que paga mais tem os melhores funcionários. Às vezes um funcionário sai de uma fábrica e vai trabalhar em outro por causa de cem reais”. (GERENTE, PIROMAX).

Na visão dos gestores da Piromax, as empresas que compõem o APL também competem em relação a melhores maquinários e tecnologias. “Quanto mais recursos uma empresa tiver, mais competitiva ela será”. (GERENTE, PIROMAX).

A gerente ainda afirma que o APL não ajuda no sentido de manter um nível de tecnologia para todas as empresas. Cada empresa procura, sozinha, os seus próprios meios de desenvolver novas tecnologias e buscar novos maquinários.

Apesar de todos esses itens, os quais são fontes geradoras de competitividade, a gerente da Piromax afirma que existe uma certa cooperação. Um exemplo de ação de cooperação está no processo produtivo. Por exemplo, se falta matéria-prima no processo de produção de fogos, a Piromax tem liberdade de pedir e também de emprestar a outras empresas. “Acontece também, mas de forma menos comum, o empréstimo de máquinas” (GERENTE, PIROMAX).

Uma outra ação de cooperação em que a Piromax está envolvida é a união de sua empresa com outras três empresas para a importação de matérias-primas da China. “Essa união é benéfica porque, cada empresa sozinha teria mais dificuldades em importar matérias-primas” (GERENTE, PIROMAX).

As empresas se unem para ter forças no exterior (poder de compra) e dividem a matéria-prima. Para facilitar os trâmites relacionados à importação, cada importação vem no nome de uma empresa (GERENTE, PIROMAX).

Ao argumentar sobre a colaboração entre as empresas, a Piromax afirma que o relacionamento entre elas é uma necessidade e não algo forçado. Porém, esse relacionamento é entre grupos de afinidade, ou seja, a Piromax se relaciona com outras 15 empresas as quais são mais próximas. “Essa proximidade se deve à confiança e a amizade entre os proprietários” (GERENTE, PIROMAX).

Entre essas empresas mais próximas há uma troca de idéias em relação a produto, melhora do processo produtivo, melhores matérias-primas, além disso, compartilham informações sobre máquinas e fornecedores. (GERENTE, PIROMAX).

Em suma, de acordo com a gerente da empresa, existe uma pequena colaboração entre as empresas e essa acontece entre empresas afins. A gerente afirma ainda que “sobreviveria bem”, agindo sozinha, sem o APL, mas o APL deixou as “empresas mais sólidas”.

A visão geral da gerente da Piromax em relação ao tipo de relacionamento mantido entre as empresas é que “mesmo as empresas participando do APL, elas competem como se fossem empresas normais” (GERENTE, PIROMAX).

Por competirem em relação a preço, produto, tecnologia e mão-de-obra, as empresas do APL são vistas como concorrentes e não como um trabalho em equipe. Para a gerente da Piromax, a “concorrência é brava”.

Apesar de todas as ações que o APL já fez em benefício das empresas, há mais de dois anos que ele não faz nenhuma ação nova. Existe um projeto chamado PEIEX destinado a importação e exportação de produtos, porém ele ainda está no papel.

Os resultados obtidos nas entrevistas com os gestores da Piromax estão sintetizados no Quadro 6:

Empresa PIROMAX	
Categorias de análise	Resumo da percepção do entrevistado sobre as categorias
Benefícios proporcionados pelo APL	- Ter uma Central de Compras; - Ter um Centro Tecnológico; - Reduzir custos por meio da Central de Compras; - Ajudar a lidar com os órgãos reguladores (FEAM, EXERCITO, POLÍCIA) e a entender as normas e regulamentos e ajuda a solucionar os problemas com a fiscalização. Visão geral da empresa sobre os benefícios do APL: “A Piromax sobreviveria bem sem o APL, pois o mesmo ‘não fez muita

	diferença no desempenho da empresa'. O APL apenas deixou-a mais sólida". (GERENTE, PIROMAX)
Competição	- Grande atenção ao preço; - Foco na qualidade e diversidade do produto; - Preço e qualidade da mão-de-obra; - Desenvolvimento e aquisição de tecnologia e maquinário. Visão geral da empresa sobre a competição no APL: - “A concorrência é brava e desleal” (GERENTE, PIROMAX) A concorrência é vista como desleal porque algumas empresas, principalmente as pequenas, vendem os seus produtos abaixo do custo apenas para ganhar mercado. As empresas mais sólidas acabam sofrendo com isso, pois têm produtos mais caros por oferecem mais qualidade e segurança.
Cooperação	- As empresas se unem para a compra de matérias-primas via Central de Compras; - Há o empréstimo de matérias-primas e máquinas entre as empresas que pertencem a um mesmo grupo de afinidade; - A Piromax se une com três empresas para importar produtos da China. Visão geral sobre a cooperação no APL: “A cooperação entre as empresas é mínima, mas, existe. Esta cooperação ocorre na maior parte das vezes entre grupos de afinidade” (GERENTE, PIROMAX) A Piromax tem 15 empresas com as quais ela mantém troca de idéias em relação a produto, em relação à melhora do processo produtivo, melhores matérias-primas, além disso, compartilham informações sobre máquinas e fornecedores.
Visão dos Relacionamentos	Como o relacionamento entre as empresas é por grupos de afinidade, o mesmo é visto como uma necessidade e não algo forçado. Como a competição é algo presente na maioria das atividades entre as empresas, a Piromax concluiu que “as empresas são vistas como concorrentes e não como um trabalho em equipe” (GERENTE, PIROMAX)

Quadro 6: resultados da entrevista na Piromax.
Fonte: dados da pesquisa.

Como se pode ver, a Piromax reconhece que o APL trouxe benefícios à sua empresa, porém as suas ações ainda estão restritas e, para a empresa, a associação não influenciou no desempenho da mesma.

Na visão da gerente, ora os relacionamentos são cooperativos (órgãos fiscalizadores, Central de compras, empréstimo de matérias-primas, importação de matéria-prima), ora são competitivos (preço, produto, mão-de-obra, tecnologia e maquinário). Por envolver significativa competição entre as empresas, a Piromax defende a ideia de que as suas congêneres devem ser vistas como concorrentes e não como parte de uma equipe.

4.2 Empresa INBRASFOGOS

A Inbrasfogos, assim como a Piromax, iniciou suas atividades antes da criação do APL. Desde que foi criado o APL, a Inbrasfogos associou-se a ele, pois acredita que essa união só tem a proporcionar benefícios para a empresa e o setor.

De acordo com o proprietário da empresa, o APL trouxe benefícios às empresas por meio de ações, como a Central de Compras, o suporte em relação à legislação e a facilitação em relação ao acesso a informações do setor, entre outras.

Desta forma, afirma o proprietário da empresa: “O APL facilitou bastante. Ele tornou mais rápidas algumas informações e ações que as empresas, agindo separadamente, iriam demorar a ter acesso” (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

O proprietário menciona os benefícios proporcionados pelo APL da seguinte forma:

O APL além de ter trazido benefícios às empresas, como por exemplo, a Central de Compras. Trouxe também benefícios para o setor de fogos como um todo como, por exemplo, propaganda, relacionamento com os órgãos reguladores do mercado: EXÉRCITO, FEAM, CRQ, MINISTÉRIO DO TRABALHO, POLÍCIA CIVIL. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

A ação do APL em relação à legislação é no sentido de dar suporte às empresas e capacitá-las para lidarem com os órgãos fiscalizadores que no setor de fogos são muitos. As normas e regulamentos no setor de fogos são rígidos e complexos devido ao alto nível de periculosidade.

De acordo com o proprietário da Inbrasfogos, antes da criação do APL, a empresa já lidava com esses órgãos reguladores, mas não tinha forças para lidar com eles no sentido de fazer

alguma reivindicação ou alguma mudança e isso foi possível com a união das empresas e a intervenção do APL (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Pode-se exemplificar a intervenção e participação do APL com a questão da gestão ambiental, regulamentada pela Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM). Como em Santo Antônio do Monte não havia recursos, o APL trouxe engenheiros ambientais de fora para desenvolver em conjunto o que precisava ser feito.

Outra ação e intervenção do APL para o benefício das empresas foi em relação ao Corpo de Bombeiros, que é um órgão fiscalizador do setor. As empresas estavam tendo sérios problemas, há algum tempo, em relação à segurança. Pela intervenção e apoio do APL, foi feito um projeto piloto em uma das empresas de Santo Antônio do Monte. Esse projeto é como se fosse uma simulação de adequação da empresas às normas do Corpo de Bombeiros o qual está disponível a todas as empresas.

Para resumir a visão que o proprietário tem do APL, ele diz que o mesmo foi muito importante para o setor de fogos. Porém, ele entrou em uma “zona de conforto” sem fazer nenhuma ação nova que beneficie as empresas. Sobre a zona de conforto, o proprietário argumenta da seguinte forma:

Há um ano e meio pra cá o APL ficou só com a Central de Compras e com o Programa direcionamento de verbas para a homologação de produtos. Foi feita uma reunião para fazer um novo planejamento estratégico para criar novas ações para abordar diversos assuntos como: marketing, publicidade. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Quando perguntado sobre o tipo de relacionamento (competição ou cooperação) que a empresa mantém com as outras empresas no APL, o proprietário disse que como Santo Antônio do Monte é um pólo de empresas do mesmo ramo, as empresas são concorrentes em alguns fatores e parceiras em outros. O tipo de relacionamento oscila dependendo dos fatores que estão em jogo. A competição acontece em relação a preço, produto, mão-de-obra, processos esses que antecedem à comercialização:

A gente só não é competidor quando não é da parte de vendas. Na parte de comercialização, de cliente, a concorrência é feroz, predatória. Na parte de aquisição de matéria-prima, relacionamento com funcionário e com os órgãos públicos, aí existe uma cooperação boa. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS)

Para o proprietário,

A concorrência acontece em preço e produto porque o mercado em Santo Antônio do Monte não é muito segmentado. Existem empresas que fabricam um ou dois tipos de produtos, mas a grande maioria fabrica uma linha muito similar e por isso, são ferozes concorrentes. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Ele afirma também que:

A similaridade de produtos faz com que a competição ocorra em preço, prazo de pagamento, condição de entrega e atendimento. Neste sentido, a concorrência é feroz sendo mais latente em cima de preço e prazo de pagamento. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Ciente dessa concorrência intensa na comercialização, o APL já tentou uma ação no sentido de criar uma Central de preços para dar um parâmetro de preços, mas isso nunca funcionou. Sendo assim, o entrevistado afirma: “Cada empresa estabelece seu preço, e muitas delas chegam a vender seus produtos a um preço abaixo do custo. Fazem isso para ganhar fatia de mercado” (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Além da concorrência interna, devido à similaridade dos produtos, existe uma concorrente externa, que é a China:

Enquanto a indústria de Fogos no Brasil tem 50 anos, a Indústria na China tem 500 anos por esse, motivo a China é mais competitiva, pois, está na frente em relação à tecnologia, em volume de produção (economia de escala), mão-de-obra, além de câmbio favorável. A vantagem da produção no Brasil é que a China tem cultura diferente da nossa e muitas vezes não consegue se adequar à essa cultura. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

A ação do APL no sentido de dificultar a importação da China foi relatada pelo proprietário da seguinte forma:

O APL tendo consciência desta concorrência fez ações no sentido de criar barreiras não tarifárias como legislações, entraves burocráticos. Porém, essas ações não estão conseguindo segurar a competitividade da China em relação aos produtos do Brasil. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Além da competição em preço e produto, existe também uma competição em relação à mão-de-obra. Esta última ocorre tanto em relação à qualidade quanto em relação a preço, e é relatada pelo proprietário da seguinte forma:

As empresas novas e menores precisam de funcionários mais bem treinados porque não tem a tecnologia e por isso, pagam mais caro por eles até sugarem todos os seus conhecimentos e depois colocam um funcionário qualquer. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

A questão da mão-de-obra fica ainda mais complicada porque não existe só a concorrência entre as empresas de fogos. Há uma concorrência para os outros setores, como por exemplo, os rifeiros³ que estão em grande quantidade na região.

Como dito anteriormente, a competição e a cooperação se alteram de acordo com o processo que está sendo feito. Anteriormente ao processo de comercialização, existe certa cooperação entre as empresas.

Uma ação de cooperação caracterizada pelo proprietário é o desenvolvimento conjunto de sub-produtos e matérias-primas. O proprietário afirma que essa ação é boa porque, às vezes, juntos eles descobrem uma matéria-prima que melhora o produto final. Porém, essa cooperação é feita somente entre empresas afins. Empresas com as quais a Inbrasfogos tem mais proximidade e confiança. “Raras são as vezes que a empresa se une a outras com que não tem tanta afinidade e isso só acontece quando a união é benéfica economicamente” (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Outra forma de cooperação se dá quando uma empresa está em falta com uma matéria-prima, ela tem liberdade de pedir a outra empresa. “É uma cooperação informal que se dá entre empresas do grupo de afinidade” (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

O proprietário resume o relacionamento das empresas umas com as outras da seguinte forma:

O relacionamento entre as empresas do APL oscila muito. Dependendo do que as empresas estão fazendo, o relacionamento entre elas se torna um trabalho de equipe e às vezes a concorrência atrapalha e mina o trabalho em equipe. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Ainda de acordo com o proprietário, as empresas agem pelos seus próprios interesses, pois, apesar de convergirem a um mesmo ponto, são difusas. Sabendo dessa divergência que as empresas têm quando atuam no mercado, o objetivo do APL é trazer as empresas para o mesmo

³ Rifeiros: Pessoas que viajam vendendo rifas e artigos como ursos, roupas de cama, cosméticos. Esses rifeiros levam esses produtos em lugares onde as pessoas ainda não têm acesso a eles. São vistos como concorrentes porque preferem trabalhar viajando a trabalhar nas empresas de fogos.

caminho em relação à tecnologia e qualidade (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS) porque, dessa forma, diminuiria um pouco a desigualdade entre as empresas.

Consciente da competição desleal em que se encontram as empresas de Santo Antônio do Monte, principalmente no que diz respeito a preço, o APL está desenvolvendo uma nova ação que é a Central de Custos. O objetivo dessa Central é fazer um projeto piloto de custo para pequena, média e grande empresa. Esta ação irá beneficiar as empresas e o setor porque 70% das empresas não sabem o custo de seus produtos e os vende baseando-se no preço das outras empresas e com isso puxam o preço para baixo, o que torna a concorrência desleal (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Os resultados obtidos na entrevista com o gestor da Inbrasfogos estão sintetizados no Quadro 7:

Empresa INBRASAFOGOS	
Categorias de análise	Resumo da percepção do entrevistado sobre as categorias
Benefícios proporcionados pelo APL	- Tornou mais rápidas algumas ações e informações para as empresas, as quais isoladamente demorariam a ter acesso; - Levou à criação da Central de Compras; - Criou barreiras de entrada não tarifárias para atenuar a concorrência da China; - Incentivou a criação de uma Central de Custos – ação que está sendo desenvolvida; - Ajudou as empresas a lidarem com os órgãos reguladores (EXÉRCITO, FEAM, CRQ, MINISTÉRIO DO TRABALHO, POLÍCIA CIVIL, CORPO DE BOMBEIROS). Visão geral da empresa sobre os benefícios do APL: O APL facilitou bastante. “Ele tornou mais rápidas algumas informações e ações que as empresas, agindo separadamente, iriam demorar a ter acesso” (PROPRITÁRIO, INBRASFOGOS).

Competição	- Preço; - Produto (preço e desenvolvimento de novos produtos); - Mão-de-obra; - Tecnologia; - Concorrência feroz na comercialização; Visão geral da empresa sobre a competição no APL: “A competição ocorre em preço, prazo de pagamento, condição de entrega, atendimento. A concorrência é feroz sendo mais latente em cima de preço e prazo de pagamento”. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).
Cooperação	- A cooperação existe anteriormente ao processo de comercialização; - As empresas se unem para a compra de matérias-primas (Central de Compras); - Há o empréstimo de matérias-primas e máquinas entre as empresas do grupo de afinidade; - União das empresas para lidar com a legislação (requerer mudanças, prazos); - União das empresas para o desenvolvimento de sub-produtos e/ou matérias-primas. Visão geral da cooperação no APL: “O relacionamento entre as empresas do APL oscila muito. Dependendo do que as empresas estão fazendo, o relacionamento entre elas se torna um trabalho de equipe e às vezes a concorrência atrapalha e mina o trabalho em equipe”. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).
Visão dos Relacionamentos	“O relacionamento entre as empresas do APL oscila muito. Dependendo do que as empresas estão fazendo, o relacionamento entre elas se torna um trabalho de equipe e às vezes a concorrência atrapalha e mina o trabalho em equipe”. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Quadro 7: resultados da entrevista na Inbrasfogos
 Fonte: dados da pesquisa

Na visão do proprietário da Inbrasfogos, o APL trouxe benefícios às empresas associadas. Entre esses benefícios está a Central de Compras, o suporte em relação à legislação e aos órgãos fiscalizadores, tornou mais rápidas algumas informações e criou barreiras para dificultar a importação da China.

Para o proprietário, as empresas oscilam em relacionamentos competitivos e cooperativos. A cooperação existe anterior ao processo de comercialização e, mesmo assim, essa cooperação acontece apenas entre empresas afins. Na Inbrasfogos acontece uma união que não se apresenta na Piromax, que é a união de empresas afins para o desenvolvimento de sub-produtos e/ou matérias-primas.

Esta cooperação existente não exclui os relacionamentos competitivos entre as empresas. Essas, por sua vez, competem por preço, produto, mão-de-obra e tecnologia. A concorrência é mais latente em cima do preço, no processo de comercialização, pois algumas empresas, para ganharem espaço no mercado, vendem os seus produtos abaixo do preço de custo.

4.3 Empresa CARUARU

A Caruaru faz parte do APL desde a criação do mesmo. A associação ao APL, de acordo com o gerente, não influenciou no desempenho nem no sucesso da empresa. “A Caruaru criou a sua própria ideologia independente desta associação e, por isso, mesmo a empresa participando do APL, ela segue seu próprio caminho”. (GERENTE, CARUARU).

Mesmo não tendo influenciado a competitividade e o desempenho da empresa, o gerente reconhece que o APL tem ajudado no sentido de melhorar a imagem da indústria de fogos de artifício, a médio e longo prazo. Assim: “O APL juntamente com o Sebrae-MG tem tentado mostrar ao País que soltar fogos é seguro. Desta forma, a imagem no setor, como um todo, vai ser beneficiada”. (GERENTE, CARUARU).

A Central de Compras, que foi citada por outras empresas como um dos benefícios trazidos pelo APL às empresas, não foi citada por esta empresa como benefício, pois ela não participa desta Central:

“Não é vantajoso para a empresa participar da Central de Compras, pois sempre acreditamos mais em nosso trabalho do que no trabalho em grupo”. (GERENTE, CARUARU).

O gerente também afirma que “a empresa compra em grande quantidade e sozinha consegue descontos na compra de matéria-prima e, por isso, não precisa depender da central de compras para comprar”. (GERENTE, CARUARU).

Em se tratando de cooperação, o gerente da empresa Caruaru é incisivo ao afirmar que não existe cooperação que gere vantagem competitiva entre as empresas. O gerente caracteriza a cooperação da seguinte forma:

“Às vezes a empresa pega emprestado algum material, mas isso não é relevante para o trabalho da empresa e mesmo assim, essa ação é restrita a um número pequeno de empresas”. (GERENTE, CARUARU).

E complementa:

“Nas coisas que são de valor e que realmente têm importância, como o desenvolvimento de produtos e novas tecnologias, não existe nenhum tipo de cooperação. É competitividade mesmo”. (GERENTE, CARUARU).

O gerente caracteriza a postura dos empresários, extremamente competitiva, como uma questão “cultural”. “Toda união ou parceria que se tentou fazer teve resultado negativo” (GERENTE, CARUARU). Para que a cooperação no setor de fogos obtenha frutos, é preciso que os empresários mudem de mentalidade.

Devido a essa questão de mentalidade, a concorrência no setor de fogos é extrema. Existe muita concorrência, principalmente no fator preço. O preço é o fator que mais gera competitividade por serem os produtos basicamente os mesmos (GERENTE, CARUARU). As empresas produzem um leque muito similar de produtos e, por isso, tentam ganhar mercado competindo por preço: “Existe uma cultura que os produtos são iguais, mas não são. Existem grandes diferenças de qualidade. Mesmo assim, a concorrência em preço é terrível e é a pior coisa que as empresas enfrentam” (GERENTE, CARUARU).

Assim, o gerente complementa: “Se a empresa joga o preço pela metade, existem empresas que irão vender mais barato ainda. O que a maioria das empresas fazem puxar o preço para baixo”.

Para ganhar espaço no mercado, muitas empresas vendem os seus produtos abaixo do preço de custo e isso gera, em Santo Antônio do Monte, uma disputa intensa por preços. Além da concorrência em preço, o gerente afirma existir uma concorrência em relação à mão-de-obra: “As empresas que pagam mais tem os melhores funcionários e outro problema em relação à mão-de-obra é a alta rotatividade, pois os funcionários mudam de empresa por causa de 50,00 reais” (GERENTE, CARUARU).

O gerente da Caruaru resume este relacionamento competitivo entre as empresas do APL da seguinte forma:

“É ninho de cobra querendo comer cobra. Tem que ter maior cuidado em reunião para não *abrir a guarda* porque tem gente que vai só para escutar e saber o que as empresas estão fazendo” (GERENTE, CARUARU).

E ainda completa: “As empresas têm muitos interesses divergentes e por isso, atuam de maneira individualizada”.(GERENTE, CARUARU).

A visão da empresa Caruaru é totalmente contrária à teoria. O gerente da empresa não acredita que a cooperação no setor de fogos seja interessante. Ainda conclui dizendo que a empresa acredita muito mais em sua atuação sozinha do que no trabalho em equipe e, por isso, não está disposta a se unir.

O gerente foi incisivo em dizer, várias vezes, que não existe nenhum tipo de cooperação entre as empresas e que o APL não ajudou a empresa a entrar em novos mercados, nem a desenvolver novas tecnologias. “Tudo o que as empresas fazem, elas agem separadamente e competitivamente e não estão dispostas a se unir, pois, elas têm muitos interesses divergentes” (GERENTE, EMPRESA CARUARU).

Os resultados obtidos na entrevista com os gestores da Caruaru estão sintetizados no Quadro 8:

Empresa CARUARU	
Categorias de análise	Resumo da percepção do entrevistado sobre as categorias
Benefícios proporcionados pelo APL	- O APL não influenciou a posição da empresa no mercado nem na cooperação entre as empresas; - Ajudou, no médio e longo prazo, a melhorar a imagem do setor de fogos; - A empresa reconhece que a Central de Compras foi algo proporcionado pelo APL, mas a mesma não participa por não ver vantagens nesta associação; “Não é vantajoso para a empresa participar da Central de Compras, pois sempre acreditamos mais em nosso trabalho do que no trabalho em grupo”. (GERENTE, CARUARU). “A empresa compra em grande quantidade e sozinha consegue descontos na compra de matéria-prima e, por isso, não precisa depender da central de compras para comprar”. (GERENTE, CARUARU). Visão da empresa sobre os benefícios do APL: Mesmo não tendo influenciado a competitividade e o desempenho da empresa, o gerente reconhece que o APL tem ajudado no sentido de melhorar a imagem da indústria de fogos de artifício, a médio e longo prazo.
Competição	Preço; - Produto (preço e desenvolvimento de novos produtos); “Existe uma cultura que os produtos são iguais, mas não são. Existem grandes diferenças de qualidade. Mesmo assim, a concorrência em preço é terrível e é a pior coisa que as empresas enfrentam” (GERENTE, CARUARU). - Mão-de-obra; “As empresas que pagam mais tem os melhores funcionários e outro problema em relação à mão-de-obra é a alta rotatividade, pois os funcionários mudam de empresa por causa de 50,00 reais”. (GERENTE, CARUARU). - Tecnologia; Visão geral da empresa sobre a competição:

	O gerente caracteriza a postura dos empresários, extremamente competitiva, como uma questão “cultural”.
Cooperação	- Não existe nenhum tipo de cooperação que gere vantagem competitiva entre as empresas; Visão geral da empresa sobre a cooperação: “Às vezes a empresa pega emprestado algum material, mas isso não é relevante para o trabalho da empresa e mesmo assim essa ação é restrita a um número pequeno de empresas”. (GERENTE, CARUARU).
Visão dos Relacionamentos	“É ninho de cobra querendo comer cobra. Tem que ter maior cuidado em reunião para não <i>abrir a guarda</i> porque tem gente que vai só para escutar e saber o que as empresas estão fazendo” (GERENTE, CARUARU).

Quadro 8: resultados da entrevista na Caruaru

Fonte: dados da pesquisa

A visão dos gestores da Caruaru é extremamente individualista e isso pode ser confirmado quando o gerente afirma que a empresa acredita muito mais em sua atuação sozinha do que no trabalho em equipe e, por isso, não está disposta a se unir. Complementando essa visão, o gerente afirma que não existe nenhum tipo de cooperação entre as empresas que gere vantagem competitiva e, além disso, a pequena cooperação que existe é apenas entre empresas afins.

Os fatores que geram competitividade entre as empresas são muitos, entre eles: preço, produto, mão-de-obra. Porém, de acordo com o gerente, o preço é o fator que mais gera competitividade. Por todos esses fatores, e a forma como geram competitividade, o gerente relutou em dizer que as empresas atuam sozinhas, em direção dos seus próprios interesses.

Em suma, a visão da Caruaru é a mais individualista de todas as empresas entrevistadas. Tem sua própria maneira de atuar e não acha que a parceria ou cooperação seria benéfica à empresa.

4.4 Empresa SATURNO

Apesar de ser anterior ao APL, desde que o mesmo foi criado a empresa se associou. A Saturno reconhece que essa associação trouxe alguns benefícios à empresa. Os benefícios citados são cursos de capacitação para os funcionários e empresários; a Central de Compras que permite às empresas participantes comprar matéria-prima mais barata.

Devido a esses benefícios, o gerente da Saturno acredita que o APL proporcionou à empresa um maior desempenho, mas que a empresa não iria acabar se não pertencesse ao mesmo, mas, com ele, ela sobrevive melhor (GERENTE, SATURNO).

Mesmo com esses benefícios ressaltados pelo gerente, ele reconhece que a associação ao APL não facilitou o acesso da empresa a novos mercados. “Isso cada empresa corre atrás por si só” (GERENTE, SATURNO).

Ainda de acordo com o gerente, em se tratando de competição, além de competirem entre si por novos mercados, as empresas também competem em relação a desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, em relação a preço e à mão-de-obra.

Para esclarecer como esta concorrência se dá em preço, o gerente argumenta da seguinte forma:

Quando alguma empresa tem estoque alto ela simplesmente ignora o seu custo e vende a qualquer preço para fazer dinheiro. Isso acontece demais. Isso acontece por dois motivos: tem empresa que não sabe o seu custo e tem empresa que não tem capital de giro suficiente. (GERENTE, SATURNO).

São muitas as empresas que não sabem fazer o custo de seus produtos e, por isso, os vendem equiparando os preços com o dos concorrentes, fato que puxa o preço para baixo. (GERENTE, SATURNO).

Assim, o gerente argumenta: “Com essa concorrência em preço o produto fica desacreditado, perde o seu valor e, para a compatibilidade de preço, não tem união”. (GERENTE, SATURNO).

Como foi relatado pelo gerente, além da concorrência em preço e produto existe também a concorrência pela mão-de-obra. Os funcionários trocam de empresa por valores irrisórios. “A nossa empresa não vai atrás de funcionário de outras empresas oferecendo um pagamento melhor, mas o inverso acontece” (GERENTE, SATURNO).

Por todos esses fatores, principalmente pelo preço, a concorrência entre as empresas é prejudicial para o setor como um todo e, de acordo com o gerente, o APL tem consciência que existe essa concorrência e que ela é predatória, mas não fez nenhuma ação no sentido de atenuá-la.

O gerente diz que ações no sentido de compatibilizar o preço dos produtos não vão adiantar porque, desde que o APL existe, os empresários tentam uma ação nesse sentido que nunca deu certo. Dessa forma: “O que APL pode tentar fazer é conscientizar os empresários de que essa competição predatória é ruim para todos e faz com que o produto perca a credibilidade” (GERENTE, SATURNO).

Quando se trata de relacionamento colaborativo, o gerente afirma que a empresa já tentou algumas ações no sentido de cooperar com outras empresas para algum benefício maior, mas não deu certo: “Há 2 ou 3 anos 17 fábricas se uniram para elaborar um preço base de um produto igual, não um diferenciado, e não foi levado em consideração” (GERENTE, SATURNO).

A cooperação entre as empresas até existe, mas está restrita a um pequeno número de empresas afins. O gerente da empresa afirma que, com as empresas que ele tem mais liberdade e confiança, ele abre a fábrica para olhar o processo de produtivo, forma de produto semi-acabado. “Essa cooperação, mesmo que restrita, acontece somente antes do processo de comercialização. Quando se trata de comercialização, de cliente, de venda, de prazo de pagamento e de preço, as empresas são estritamente competitivas”. (GERENTE, SATURNO).

Outra forma de cooperação é quando as empresas se unem contra algo que pode prejudicar a todos, como por exemplo, os órgãos fiscalizadores. As empresas se unem para ter mais poder de negociação frente a normas, regulamentos e prazos para cumprir o que foi deferido por esses órgãos. (GERENTE, SATURNO).

Por todos esses fatores, que geram competitividade, os quais foram citados acima, o gerente da Saturno é afirmativo ao dizer que as empresas são concorrentes e não aliadas já que trabalham em prol de seus próprios interesses e não estão dispostas a se unir. (GERENTE, SATURNO).

Apesar da Saturno manter um bom relacionamento com as outras empresas, o gerente da empresa não vê esse relacionamento como um trabalho em equipe e justifica o seu posicionamento da seguinte forma:

Não é um trabalho em equipe porque a cooperação que existe vai até certo ponto. Depois de certo ponto, onde entra a comercialização, cada um começa a caminhar por si. (GERENTE, SATURNO).

E ainda:

“As empresas se unem quando é alguma coisa que vai prejudicar todos, como por exemplo, a fiscalização da Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM). Na hora de comercializar bem, é cada um por si” (GERENTE, SATURNO).

Os resultados obtidos na entrevista com o gestor da Saturno estão sintetizados no Quadro 9:

Empresa SATURNO	
Categorias de análise	Resumo da percepção do entrevistado sobre as categorias
Benefícios proporcionados pelo APL	- Promoveu capacitação por meio de treinamento e cursos como, por exemplo, de Recursos Humanos; - Possibilitou a criação da Central de Compras; Visão da empresa sobre os benefícios do APL: “A empresa não teria o mesmo desempenho se não pertencesse ao APL”. “A empresa não iria acabar se não pertencesse ao APL, mas com ele, ela sobrevive melhor”. Para o gerente da empresa, o APL tem noção de que a concorrência existe e é predatória para o setor, mas há muito tempo que o APL está sem nenhuma ação nova para benefício das empresas.
Competição	- Acesso a novos mercados; - Preço; “Com essa concorrência em preço o produto fica desacreditado, perde o seu valor e para a compatibilidade de preço, não tem união”. - Produto (preço e desenvolvimento de novos produtos);

	“A concorrência é predatória em relação a preço e produto”. - Mão-de-obra; “A nossa empresa não vai atrás de funcionário de outras empresas oferecendo um pagamento melhor, mas o inverso acontece” (GERENTE, SATURNO). - Tecnologia; Visão geral da empresa sobre a competição. A concorrência entre as empresas é prejudicial para o setor como um todo e, de acordo com o gerente, o APL tem consciência que existe essa concorrência e que ela é predatória, mas não fez nenhuma ação no sentido de atenuá-la.
Cooperação	- Empréstimo de matéria-prima; - A empresa permite o acesso a um grupo de afinidade para olhar o processo produtivo e a forma de produtos semi-acabados; Visão geral da empresa sobre a cooperação no APL: “As empresas se unem quando é alguma coisa que vai prejudicar todos, como por exemplo, a fiscalização da FEAM. Na hora de comercializar bem, é cada um por si”.
Visão dos Relacionamentos	“As empresas são empresas são concorrentes e não aliadas. Agem pelos seus próprios interesses e não pelo interesse do todo”. “Não é um trabalho em equipe porque a cooperação que existe vai até certo ponto. Depois de certo ponto, onde entra a comercialização, cada um começa a caminhar por si”.

Quadro 9: resultados da entrevista na Saturno
 Fonte: dados da pesquisa

O gerente da Saturno reconhece que o APL trouxe benefícios para a empresa como, por exemplo, os Cursos de Capacitação de funcionários. Apesar dos benefícios, o APL, mesmo sendo consciente da concorrência predatória em preço, não tomou nenhuma medida para atenuá-la.

Além de se apresentar apenas em algumas ações isoladas, a cooperação acontece apenas antes do processo de comercialização. Quando se fala em preço, cliente, formas de pagamento, as empresas são estritamente competitivas.

Devido a todos esses fatores, elas são tidas como concorrentes e não aliadas.

4.5 Empresa TOTAL FIRE

A empresa é anterior ao APL, mas se associou desde a criação do mesmo. A iniciativa de se associar ao APL se deu porque a empresa acredita que tudo o que o APL fizer só tenderá a abrir portas para a empresa melhorar. “Qualquer ação que for feita ajuda a empresa a melhorar” (GERENTE, TOTAL FIRE).

O APL proporciona benefícios às empresas em relação à qualidade e ao desenvolvimento de produtos. Porém, o mesmo não ajudou as empresas na conquista de novos mercados. (GERENTE, TOTAL FIRE). Ainda de acordo com a gerente, as empresas buscam por novos mercados de forma competitiva e “a Total Fire já tem um bom mercado e isso, ela conseguiu sem a ajuda do APL”. (GERENTE, TOTAL FIRE).

A Total Fire reconhece que a Central de Compras foi um benefício proporcionado às empresas pelo APL, mas não participa por possuir um setor de compras dentro da empresa: “Não compensa para a empresa pagar um determinado valor/mês para participar da Central de Compras sendo que ela já tem uma pessoa responsável por isso dentro da empresa” (GERENTE, TOTAL FIRE).

Em uma visão geral, a gerente acredita que o APL trouxe benefícios às empresas, mas ficou um tempo paralisado e, no ano de 2009, não teve nenhuma ação no sentido de beneficiar as empresas. Em 2010, o APL tem novos projetos e a empresa está disposta a participar (GERENTE, TOTAL FIRE).

“O projeto que o APL está encabeçando no ano de 2010 é um projeto para mercado que vai envolver um maior número de empresas. O projeto é no sentido de conscientizar as empresas para que elas valorizem o seu produto” (GERENTE, TOTAL FIRE).

Esse projeto ainda está no papel, mas como o APL tem consciência de que existe uma concorrência desleal e predatória em preço, ele está tentando promover ações que a atenuem, mas ainda não fizeram nada. A gerente afirma que esta concorrência desleal em preço acontece porque a maioria das empresas vende os produtos bem abaixo dos seus custos.

Às vezes a empresa nem analisa o custo para produzir o produto, mas age assim só para colocar seus produtos nas empresas atravessadoras (GERENTE, TOTAL FIRE). A gerente conclui essa concorrência desleal da seguinte forma:

“Agindo assim as empresas estão puxando o preço para baixo e os clientes tendem a comprar o que é mais barato. A maioria dos clientes não olham muito a questão da qualidade e, sim, a questão preço” (GERENTE, TOTAL FIRE).

As empresas, ao puxarem o preço para baixo, começam a entrar em uma guerra de preços que só tende a desvalorizar o produto e a diminuir a lucratividade. Os produtos começam a se nivelar por baixo, o que diminui o valor agregado do mesmo. Algumas empresas não entram nessa guerra e defendem a qualidade superior dos seus produtos e, por isso, conseguem manter os seus preços.

Quando perguntada sobre a cooperação, a gerente afirma que existe sim uma pequena cooperação entre as empresas, porém, segundo ela, essa cooperação se estabelece entre empresas com as quais a Total Fire tem mais liberdade. Ela caracteriza essa cooperação da seguinte forma:

Há uma troca de informações, principalmente na área de departamento de pessoal. Às vezes a gente precisa ligar nas empresas para fazer pesquisa salarial e ver as questões de produção e com essas empresas afins, nós conseguimos esse tipo de informação. (GERENTE, TOTAL FIRE).

Todas as ações de cooperação que existem são apenas entre empresas afins: “Com as outras empresas, mantemos uma relação amistosa, mas não existe cooperação nem troca de informações.” (GERENTE, TOTAL FIRE). Ainda em relação à cooperação, a gerente afirma que ela existe também quando se trata de processo produtivo: “Se falta matéria-prima em alguma empresa, nossa empresa empresta e o contrário também acontece” (GERENTE, TOTAL FIRE).

Concluindo sobre as ações de cooperação que acontecem entre as empresas afins, a gerente justifica a sua posição da seguinte forma:

Há uma parceria entre as empresas, mas somente em questões que não envolvem o produto final. É mais uma parceria de produção e administrativa e mesmo assim, isso acontece apenas com empresas que a gente tem mais afinidade. (GERENTE, TOTAL FIRE).

Em contraposição ao número de ações cooperativas, as ações que geram competitividade entre as empresas são muitas. As empresas de fogos de artifício em Santo Antônio do Monte competem em relação a preço, como discutido acima, em relação à mão-de-obra, desenvolvimento de novas tecnologias e produtos.

A mão-de-obra é um fator que gera competitividade porque além de ser muito difícil encontrar pessoas que estejam dispostas a trabalhar nesse setor, as empresas concorrem em relação ao preço pago por esta mão-de-obra: “Se existe uma empresa que paga 20,00 a mais para o funcionário, ele deixa a sua empresa e vai trabalhar na outra. A questão de salário é bem visada neste setor” (GERENTE, TOTAL FIRE).

Seguida da mão-de-obra, a concorrência também é presente no que diz respeito à questão de desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. “Não existe a união para esse desenvolvimento. Quando as empresas desenvolvem novos produtos elas tentam esconder ao máximo a forma como elas desenvolveram o produto para que as empresas não copiem”. (GERENTE, TOTAL). Dessa forma, as empresas que são mais competitivas no mercado são aquelas que têm posse de maiores e melhores recursos.

Um exemplo dessa competitividade individual é que a Total Fire, sozinha, faz exportação para a Argentina e Paraguai e também importa matéria-prima e produto semi-acabado da China. A gerente justifica esta individualização dizendo que a empresa já tem força sozinha e, por isso, não é viável se unir a outras para importar ou exportar (GERENTE, TOTAL FIRE).

Na visão geral da gerente da Total Fire, por todos esses fatores citados acima, as empresas são vistas como concorrentes e não aliadas, principalmente no que diz respeito a preço. E complementa a sua posição dizendo:

Acho que as empresas deveriam ser aliadas e não concorrentes porque sendo aliadas, as empresas poderiam ter uma tabela de preços, mesmo que variasse um pouco, mas não muito. Isso seria bom para o setor como um todo porque o produto ia ser mais valorizado. (GERENTE, TOTAL FIRE).

O que acontece no setor de fogos é complicado porque nas reuniões e convenções que são feitas todo mundo acha bonito e fala que as empresas têm que se unir, mas após as reuniões, tudo é diferente. Cada um age pelos seus próprios interesses e não por um interesse coletivo maior (GERENTE, TOTAL FIRE).

As empresas agem pelos seus próprios interesses devido a uma cultura estabelecida há séculos. Porém, essa cultura tem levado a uma concorrência desleal que tem ocasionado uma desmotivação por parte dos empresários.

Os resultados obtidos na entrevista com o gestor da Total Fire estão sintetizados no Quadro 10:

Empresa TOTAL FIRE	
Categorias de análise	Resumo da percepção do entrevistado sobre as categorias
Benefícios proporcionados pelo APL	- O APL não teve influência no desempenho da empresa; - A empresa conseguiu conquistar o seu mercado sem a ajuda do APL. Visão geral da empresa sobre os benefícios do APL: “A empresa acredita que o APL tende a melhorar a empresa, não no sentido de abrir novos mercados, mas sim, melhorar na questão de preço, de produto em si” (GERENTE, TOTAL FIRE). “O APL está encabeçando um projeto para mercado que vai envolver um maior número de empresas. O projeto é no sentido de conscientizar as empresas para que elas valorizem o seu produto” (GERENTE, TOTAL FIRE).
Competição	- Desenvolvimento de produtos e tecnologia; “Não existe a união para esse desenvolvimento. Quando as empresas desenvolvem novos produtos elas tentam esconder ao máximo a forma como elas desenvolveram o produto para que as empresas não copiem”. - Preço (concorrência desleal); “Agindo assim as empresas estão puxando o preço para baixo e os clientes tendem a comprar o que é mais barato. A maioria dos clientes não olha muito a questão da qualidade e sim, a questão preço” (GERENTE, TOTAL FIRE) -Mão-de-obra “Se existe uma empresa que paga 20,00 a mais, ele deixa a sua empresa e vai trabalhar na outra. A questão de salário é bem visada neste setor” (GERENTE, TOTAL FIRE). Visão geral da empresa sobre a competição. A competição acontece em vários fatores, porém, a questão preço faz com que a concorrência entre as empresas seja desleal.
Cooperação	- Emprestar matéria-prima; - Existe apenas entre as empresas afins; Visão geral da empresa sobre a cooperação no APL: “Há uma troca de informações, principalmente na área de departamento de pessoal. Às vezes a gente precisa ligar nas empresas para fazer pesquisa salarial e ver as questões de produção” (GERENTE, TOTAL FIRE) “Há uma parceria entre as empresas, mas somente em questões que não envolvem o produto final. É mais uma parceria de produção e administrativa e

	mesmo assim, isso acontece apenas com empresas que a gente tem mais afinidade”. (GERENTE, TOTAL FIRE)
Visão dos Relacionamentos	Na visão da empresa, as outras empresas são vistas como concorrentes e a pequena cooperação que acontece é apenas entre empresas afins; “Acho que as empresas deveriam ser aliadas e não concorrentes porque sendo aliadas, as empresas poderiam ter uma tabela de preços, mesmo que variasse um pouco, mas não muito. Isso seria bom para o setor como um todo porque o produto ia ser mais valorizado” (GERENTE, TOTAL FIRE).

Quadro 10: resultados da entrevista na Total Fire

Fonte: dados da pesquisa

A Total Fire reconhece benefícios do APL, mas a gerente afirma que a empresa já tem um bom mercado e conseguiu isso sem a ajuda do APL. A gerente afirma que o APL pode ajudar na questão preço e produto, mas não no sentido de abrir novos mercados.

A Total Fire tem ações de cooperação que vão além do empréstimo de matérias-primas. Com as empresas afins, com as quais ela tem mais liberdade e confiança, a empresa faz pesquisas salariais, e questões sobre o processo produtivo. A gerente enfatiza que as ações de cooperação acontecem apenas entre empresas afins e, com as outras empresas, a Total Fire mantém uma relação amistosa, mas sem cooperação.

Para a gerente, a questão da competição entre as empresas é complexa, pois todas elas estão perdendo. Em razão disso, o APL está encabeçando um projeto de conscientização dos empresários para a valorização dos seus produtos. O que os empresários estão fazendo, puxando o preço para baixo, desvaloriza o produto e o setor.

4.6 Empresa CASCATA

Mesmo sendo anterior ao APL a empresa sempre participou dele, e o motivo dessa associação era a busca da empresa por benefícios e, entre eles, melhorar a negociação da empresa com os órgãos fiscalizadores: “O APL ajudou a empresa Cascata no sentido de dar apoio político e financeiro tanto para melhorar a imagem do setor de fogos como para lidar com as normas e regulamentos do setor” (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

O proprietário afirma que:

A fiscalização no ramo de fogos de artifício é ferrenha. Essa fiscalização acontece em relação a Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM), EXÉRCITO e então, para termos uma melhor situação e uma melhor negociação com os órgãos fiscalizadores a empresa achou melhor essa associação. (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

Outro benefício apontado pelo proprietário foi uma ação feita recentemente para melhorar a imagem do setor de fogos. A imagem no setor de fogos no Brasil ficou prejudicada devido a uma série de situações de pessoas irresponsáveis em São Paulo que acabou comprometendo a situação comercial no setor de fogos em Santo Antônio do Monte.

Devido a essas atitudes prejudiciais à imagem do setor, o APL juntamente com outros órgãos (Corpo de Bombeiros, Polícia Civil, Ministério do Trabalho), fizeram uma série de testes de explosões para mostrar que, se for manuseado de forma responsável, o fogo de artifício não causa perigo como a imprensa colocou (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

O proprietário afirma que se a empresa não estivesse associada ao APL, sozinha, ela não teria esse suporte político e financeiro para tentar reverter a imagem do setor como o APL fez. (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

Outro benefício que a empresa reconhece ter sido proporcionado pelo APL às empresas é a Central de Compras. Apesar de reconhecer esse benefício, a empresa não participa da Central por não achar necessário já que ela é pequena e consome matéria-prima em pouca quantidade.

Outro benefício citado pelo proprietário é que, para a sua empresa, depois da associação ao APL, o processo produtivo ficou muito mais seguro e, conseqüentemente, aumentou a produtividade das empresas (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

Quando perguntado sobre o relacionamento que as empresas mantêm umas com as outras, o proprietário é incisivo ao dizer que existe tanto a cooperação quanto a competição. As empresas competem quando diz respeito a preço, produto e tecnologia, e cooperam em ações no processo produtivo.

No que diz respeito a produto, o proprietário afirma que existe grande competição entre as empresas porque os produtos produzidos por elas são mais ou menos similares. Para não entrar nessa competição, a Cascata tenta criar produtos diferenciados, com algum valor agregado. (PROPRIETÁRIO, CASCATA). Por trabalhar com produtos diferenciados, a empresa também cobra por esses produtos de forma diferenciada das demais.

Cobrar pelos produtos de forma diferenciada (valor acima das demais) é algo complexo quando se trata do mercado de Santo Antônio do Monte. O preço é um fator que gera uma extrema competitividade. “Já foram feitas mil reuniões no sentido de nivelar os preços, mas todas foram em vão. Na minha opinião, isso nunca vai dar certo” (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

Em relação à mão-de-obra, item questionado na entrevista, a Cascata é a única empresa que tem uma visão diferenciada das outras. Para o proprietário, não existe competição nesse sentido e ainda afirma que os preços pagos são mais ou menos nivelados: Em relação à mão-de-obra a empresa não compete porque a empresa paga por produção. “Os nossos preços são os mesmos praticados pela maioria das empresas e isso é nivelado também pela quantidade produzida” (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

A Cascata é a única empresa que possui uma visão contrária em relação às demais quando o fator questionado é mão-de-obra. A justificativa para tal afirmativa é que a mão-de-obra foi citada por todas as outras empresas como um fator que gera competitividade entre elas e as empresas afirmam que os funcionários trocam de empresas por causa de vinte, cinquenta e/ou cem reais.

O relacionamento cooperativo está presente no processo produtivo no empréstimo de matérias-primas. Quando a empresa está em falta com alguma matéria-prima, ela tem liberdade de pedir a outras empresas.

Outra ação de cooperação, citada pelo proprietário, foi a união de empresas para negociar a compra de um terreno para preservação ambiental, uma exigência da Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM):

“Com essa união as empresas conseguiram comprar o terreno por um preço mais barato. Sem esta união, as empresas teriam mais dificuldade em cumprir esta regulamentação proposta pela FEAM” (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

O proprietário conclui a sua visão sobre os relacionamentos entre as empresas da seguinte forma: “As empresas são concorrentes no processo de negociação na ponta. Em relação ao processo produtivo e à negociação com órgãos reguladores, elas são aliadas.” (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

A empresa, diferentemente das outras entrevistadas, mantém um relacionamento com todas as empresas e não somente com empresas afins. O tipo de necessidade, como por exemplo, falta de papel, determina com quais empresas a empresa Cascata vai se relacionar. Sendo assim, o proprietário acredita que o trabalho das empresas se assemelha a um trabalho em equipe.

Por achar que o trabalho das empresas se assemelha a um trabalho em equipe, o proprietário acredita que as empresas estão dispostas a se unir em busca de um interesse coletivo maior e para o desenvolvimento do setor como um todo.

Em toda a sua entrevista, o proprietário mantém uma visão diferente de todas as empresas entrevistadas. De acordo com a observação do próprio pesquisador, a justificativa para tal posicionamento é que a empresa é muito pequena e tem um leque de produtos muito restrito e, por isso, a competitividade desleal e predatória comum a outras empresas não o afeta tão diretamente.

Os resultados obtidos na entrevista com o proprietário da Cascata estão sintetizados no Quadro 11:

Empresa CASCATA	
Categorias de análise	Resumo da percepção do entrevistado sobre as categorias
Benefícios proporcionados pelo APL	- Ajudou na negociação com os órgãos fiscalizadores; - Ajudou a reverter a imagem do setor de fogos (imagem prejudicada devido à explosão em São Paulo). - Proporcionou um processo de produção mais seguro; Visão geral da empresa sobre os benefícios do APL: Se a empresa não estivesse associada ao APL, sozinha, ela não teria suporte político e financeiro para tentar reverter a imagem do setor como o APL fez e teria mais dificuldade em lidar com a fiscalização.
	- Preço, mas a empresa tenta não competir em preço diferenciando o pequeno leque de produtos que produz; - Produto (diferenciação de produto);

Competição	- Tecnologia; Visão geral da empresa sobre a competição: A empresa reconhece que existe uma intensa competição entre as empresas e isso é mais latente no processo de comercialização.
Cooperação	- Empréstimo de matéria-prima; - União das empresas para negociação com a fiscalização; - União das empresas para a compra de terreno para reserva legal; Visão geral da empresa sobre a cooperação: Apesar da intensa competição, as empresas cooperação em algumas atividades anterior ao processo de comercialização e mesmo assim, essa cooperação existe com todas as empresas.
Visão dos Relacionamentos	“As empresas estão dispostas a se unir para o desenvolvimento do setor”. “São concorrentes no processo de negociação na ponta. Em relação ao processo produtivo e à negociação com órgãos regulamentadores, elas são aliadas”. <i>Visão romântica do todo.</i>

Quadro 11: resultados da entrevista na Cascata

Fonte: dados da pesquisa

A empresa decidiu se associar ao APL para melhorar a negociação com os órgãos fiscalizadores e reconhece que o APL trouxe benefícios à empresa e ao setor. A questão do preço é colocada como algo que causa transtornos à empresa. Para evitar entrar na guerra de preços, a Cascata tenta trabalhar com produtos diferenciados, porém, como são diferenciados, a empresa precisa vendê-los um pouco mais caro que os demais. E o proprietário ainda complementa dizendo que, para ele, nunca vai dar certo o nivelamento de preços.

De uma forma geral, o proprietário da Cascata acredita que as empresas são concorrentes no processo de negociação na ponta. Em relação ao processo produtivo e à negociação com órgãos reguladores, elas são aliadas. (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

Até então, essa empresa é a única que mantém uma visão mais romântica da situação. O proprietário acredita que as empresas estão dispostas a se unir em busca de um interesse coletivo maior e que o relacionamento entre elas pode ser visto como um trabalho em equipe.

4.7 Empresa REAL

A empresa começou a fazer parte do APL há dois anos e decidiu associar-se porque a não associação só traz prejuízo para a empresa, pois a mesma perde em conhecimento. Para o proprietário, o APL traz muitos conhecimentos para a empresa em relação às questões administrativas, relações humanas, comercialização (PROPRIETÁRIO, REAL).

Além desses benefícios relacionados ao conhecimento, de acordo com o proprietário, o APL dá suporte no sentido de ajudar as empresas a lidarem com os órgãos fiscalizadores. O proprietário caracteriza esse suporte afirmando que o APL orienta em relação ao cumprimento das normas e regulamentos e manda mala direta a respeito das novas normas da FEAM (Meio Ambiente), do Ministério do Trabalho. (PROPRIETÁRIO, REAL).

Se não tivesse esse suporte, as empresas perderiam em conhecimento e não teriam “poder” suficiente para lidar com os órgãos reguladores no sentido de requerer mudanças e prorrogação de prazos de cumprimento de normas.

Outro benefício que a empresa reconhece ter sido proporcionado pelo APL é a Central de Compras, porém, não participa por questões financeiras. O proprietário relata o problema de questões financeiras da seguinte forma: “Minha empresa é pequena então eu não compro em grandes quantidades. Eu compro aos poucos, pois tenho procurado trabalhar com estoque de, no máximo 15 dias” (PROPRIETÁRIO, REAL).

Além disto, o proprietário argumenta que, como a inflação está baixa, não é vantagem para a empresa manter altos níveis de estoque. O risco de mantê-los é muito alto e, por isso, a empresa trabalha com estoque mínimo, de segurança. (PROPRIETÁRIO, REAL).

Apesar de todos esses benefícios, o proprietário afirma que, em relação a novos mercados, o APL não possibilitou esse acesso. Cada empresa procura por novos mercados da forma como acha melhor e a Real conquistou o seu mercado, com certo direcionamento, sem a ajuda do APL (PROPRIETÁRIO, REAL).

Ainda segundo o proprietário, de um modo geral, o APL é positivo em tudo e a única coisa que falta é criar um sistema de trabalhar os empresários para conscientizá-los da concorrência na comercialização. “Infelizmente o desnível cultural dos empresários é muito grande”. (PROPRIETÁRIO, REAL).

Um ponto negativo apontado pelo empresário em relação ao APL é que os cursos e treinamentos que são ofertados pelo mesmo são ofertados apenas aos empregados deixando os empresários de fora:

Esses cursos ofertados ajudam muito os empregados, porém, o APL deve também oferecer cursos de gerenciamento, por exemplo, destinado exclusivamente aos empresários já que há um desnível muito grande de cultura. (PROPRIETÁRIO, REAL).

Devido a esse desnível de cultura, existe uma grande competição entre as empresas de Santo Antônio do Monte. O relacionamento competitivo está presente em relação a preço, produto, mão-de-obra e desenvolvimento de novas tecnologias. Para o proprietário, “essa concorrência é forte e desleal e o maior problema que as empresas enfrentam hoje é em relação ao preço” (PROPRIETÁRIO, REAL).

A concorrência é desleal em preço porque, por exemplo, uma determinada empresa faz um produto de péssima qualidade e chega com ele no mercado com um preço muito mais baixo. Isso tem provocado muita quebradeira nas empresas em Santo Antonio do Monte e o APL não tem conseguido mudar a mentalidade dos empresários. (PROPRIETÁRIO, REAL).

Segundo o proprietário, a concorrência desleal em preço acontece devido ao desnível cultural dos empresários de Santo Antônio do Monte. “60% a 70% das empresas não fazem custo e, por isso, elas se baseiam no preço das outras e nem sempre os custos das empresas são os mesmos. Desta forma todo mundo perde” (PROPRIETÁRIO, REAL).

Ainda de acordo com o proprietário, essa concorrência entre empresas acontece porque elas possuem muitos interesses divergentes. Cada uma age pelos seus próprios interesses e, agindo assim, elas criam conflitos tanto em relação a preço de produto quanto em relação à mão-de-obra:

No Brasil, de uma forma geral, há uma falta de mão-de-obra especializada. Em Santo Antonio do Monte não tem funcionário e a turma jovem não está direcionada para trabalhar no setor de fogos de artifício. (PROPRIETÁRIO, REAL).

Além dessa concorrência em preço, produto e mão-de-obra, o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos também é feito de forma competitiva. Mesmo com essa concorrência desleal, o proprietário afirma que existe uma certa cooperação entre as empresas, porém essa cooperação é muito inferior à competição que existe.

A Real mantém certa cooperação com algumas empresas com as quais ela mantém uma relação muito honesta. Esta cooperação é caracterizada por ele da seguinte forma: “Às vezes acaba uma mercadoria de uma empresa e a gente empresta e, o contrário também existe. Às vezes até mercadoria a gente compra junto. Essa relação é apenas com um grupo” (PROPRIETÁRIO, REAL)

Pelo fato de os relacionamentos entre as empresas oscilarem entre competição e cooperação, na visão do proprietário, as empresas, em alguns momentos, são vistas como aliadas, um pequeno grupo, e na maioria das vezes, quando a questão é comercialização, elas são concorrentes.

O proprietário complementa a sua visão argumentando que, para que a concorrência entre as empresas não seja tão desleal como está,

é preciso, urgentemente, fazer um trabalho em cima dos donos das empresas. Se não mentalizar as pessoas de que é saudável trabalhar unido, é saudável discutir preço, não no sentido de fazer cartel, mas pelo menos ter uma solução para o nosso problema. (PROPRIETÁRIO, REAL).

Os resultados obtidos na entrevista com o gestor da Real estão sintetizados no Quadro 12:

Empresa REAL	
Categorias de análise	Resumo da percepção do entrevistado sobre as categorias
Benefícios proporcionados pelo APL	- Traz muitos conhecimentos para a empresa em relação às questões administrativas, relações humanas, comercialização; - Dá um suporte no sentido de ajudar as empresas a lidarem com a fiscalização;

	Visão geral da empresa sobre os benefícios do APL: “De modo geral o APL é positivo em tudo. A única coisa que falta criar é um sistema de trabalhar os empresários para conscientizá-los da concorrência na comercialização. Infelizmente o desnível cultural dos empresários é muito grande”. (PROPRIETÁRIO, REAL). - <i>Ponto negativo</i>: os cursos proporcionados pelo APL são direcionados apenas aos empregados deixando os empresários de fora.
Competição	- Concorrência desleal e forte; - Preço; “A concorrência é desleal em preço porque, por exemplo, uma determinada empresa faz um produto de péssima qualidade e chega com ele no mercado com um preço muito mais baixo. Isso tem provocado muita quebra de empresas em Santo Antonio do Monte e o APL não tem conseguido mudar a mentalidade dos empresários”. (PROPRIETÁRIO, REAL). - Qualidade dos produtos; - Desenvolvimento de novos produtos e tecnologias; - Mão-de-obra; Visão geral da empresa sobre a competição: Para que a concorrência entre as empresas não seja tão desleal como está, “é preciso, urgentemente, fazer um trabalho em cima dos donos das empresas. Se não mentalizar as pessoas de que é saudável trabalhar unido, é saudável discutir preço, não no sentido de fazer cartel, mas pelo menos ter uma solução para o nosso problema” (PROPRIETÁRIO, REAL).
Cooperação	Cooperação em grupos de afinidade; - Empréstimo de matéria-prima; “Às vezes acaba uma mercadoria de uma empresa e a gente empresa e o contrário também existe. Às vezes até mercadoria a gente compra junto. Essa relação é apenas com um grupo”. (PROPRIETÁRIO, REAL). Visão geral da empresa sobre cooperação: A Real mantém uma certa cooperação com algumas empresas com as quais ela mantém uma relação muito honesta. São empresas que pertencem a um grupo de afinidade.

Visão dos Relacionamentos	Na visão do empresário, as empresas em alguns momentos são vistas como aliadas, um pequeno grupo, e na maioria das vezes, quando a questão é comercialização, elas são concorrentes. Para ele, existe uma mistura desses dois tipos de relacionamento: competição e cooperação.
----------------------------------	---

Quadro 12: resultados da entrevista na Real

Fonte: dados da pesquisa

O APL trouxe benefícios à empresa como, por exemplo, conhecimento em questões administrativas e recursos humanos e comercialização e ainda dá suporte em relação à fiscalização.

O proprietário acredita que a intensa concorrência em Santo Antônio do Monte se dá pelo desnível cultural dos empresários. Para o proprietário, o APL deveria promover ações no sentido de conscientizar os empresários de que a extrema concorrência é ruim para todos e que a união é benéfica.

A cooperação entre as empresas existe apenas em ações isoladas e, mesmo assim, a cooperação acontece apenas entre empresas afins.

4.8 Empresa TIZIU

A empresa sempre participou do APL, mas é anterior à sua criação e o que a levou à participar foi a perspectiva de novos mercados e de melhorias para o setor. De acordo com o gerente, o APL ele tem trazido benefícios para toda a região.

De uma forma ou de outra, ele tem nos ajudado. Através do APL houve um encurtamento da distância de comunicação com as empresas e com os órgãos governamentais - Ministério do Trabalho, Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM), Exército, Corpo de Bombeiros. (GERENTE, TIZIU).

E acrescenta: “Tudo o que a gente precisa comunicar com os órgãos federais nós temos a facilidade de ter o APL à frente”. (GERENTE, TIZIU).

O APL trouxe também à empresa uma redução de custos por meio da Central de Compras. “Não foi uma redução drástica de custos, mas, teve uma contrapartida boa depois do

APL”. (GERENTE, TIZIU). A redução de custos se deve ao poder de barganha que as empresas ganharam frente aos fornecedores e, em consequência disso, as empresas conseguem comprar matéria-prima mais barata.

Por todos esses benefícios acima citados, o gerente é conclusivo em dizer que o APL não trouxe nada de negativo para a empresa desde a sua associação. Porém, essa associação não proporcionou às empresas o acesso a novos mercados. As empresas buscam por novos mercados de forma competitiva. “Cada empresa tem o seu diferencial de produtos e cada uma busca o seu próprio caminho” (GERENTE, TIZIU).

O gerente argumenta:

Nós já tentamos diversas vezes procurar mercados juntos e isso se torna impossível por ser um produto que requer uma qualidade melhor de fabricação. Procurar mercados juntos, a meu ver, só tem jeito se for com uma “marca única” e isso não funciona porque cada um produz de um jeito diferente. Para isso acontecer teria que mudar o processo produtivo de todas as empresas. (GERENTE, TIZIU).

Além da concorrência na busca por novos mercados, o gerente afirma existir ainda a concorrência em preço, produto e mão-de-obra. O preço é o fator que mais tem gerado com concorrência entre as empresas e esta é predatória e desleal.

A questão do preço é complexa, pois a maioria das empresas não sabe nem os custos de sua produção e, em consequência disso, muitas vezes vendem os seus produtos com um preço abaixo do custo, o que força as empresas a entrarem em uma guerra de preços que provoca a queda de preços.

O gerente afirma que a Tiziu não está muito preocupada com os preços praticados pelos concorrentes porque a filosofia da empresa é a qualidade de seus produtos e a forma como eles estão sendo colocados no mercado. A empresa tenta não se igualar às outras empresas e evita não entrar nessa concorrência desleal e, para isso, trabalha com um diferencial do qual seus clientes estão conscientes desta diferenciação e deste valor agregado (GERENTE, TIZIU).

Além do fator preço, existe competitividade também no fator mão-de-obra. “Na mão-de-obra existe competitividade na questão salário e no diferencial dentro da empresa” (GERENTE, TIZIU). A competitividade em relação à mão-de-obra se dá pela escassez de profissionais na região e por questão financeira também. Existe pouca mão-de-obra e, muitas vezes esta não é qualificada e as empresas precisam de mão-de-obra qualificada e experiente porque muitas vezes não dá tempo de treinar novos funcionários (GERENTE, TIZIU).

O gerente caracteriza a realidade da mão-de-obra em Santo Antônio do Monte da seguinte forma:

Já teve funcionário que quis sair da empresa para ganhar um pouco mais, mas pediu para voltar porque não se adaptou à realidade das outras empresas. Prezamos muito a questão da alimentação e a segurança dos nossos funcionários”. (GERENTE, TIZIU).

Quando perguntado em relação à cooperação, o gerente afirma que ela existe entre empresas afins. Essa cooperação existe, por exemplo, no empréstimo de matérias-primas. Porém, ele disse que isso não acontece sempre “mesmo porque as empresas têm que ter seu próprio controle”. (GERENTE, TIZIU). Quando ele diz que a empresa precisa ter seu próprio controle, afirma que as empresas têm que saber quais são os seus estoques e ter um estoque de segurança, caso surja alguma eventualidade.

A cooperação se apresenta apenas em ações isoladas como a descrita acima e, além disto, a Tiziu afirma que não teve nenhuma experiência de união (cooperação) com outras empresas, mas completa ao dizer que está aberta para a união no que diz respeito ao desenvolvimento de processo produto e de novas matérias-primas, mas não concorda com a união para o desenvolvimento de novos produtos e justifica a sua posição da seguinte forma:

Acho que melhorar o processo produtivo seria bom para todas as empresas. Desenvolver produto em comum, isso é particularidade de cada empresa. Se eu conseguir desenvolver um produto diferente, isso é mérito meu e um diferencial para a minha empresa. (GERENTE, TIZIU).

Conforme foi ressaltado pelo gerente, para ele não tem como existir união para o desenvolvimento de produto em conjunto porque isso igualaria todas as empresas. Ele complementa dizendo que “as empresas que têm esse pensamento são empresas novas no mercado que não têm know how e não têm um mercado definido”. (GERENTE, TIZIU)

O gerente conclui a sua visão sobre os relacionamentos entre as empresas ressaltando que as empresas que compõem o APL apresentam muitos interesses divergentes e, por isso, competem em muitos fatores. Porém, a Tiziu não vê as outras empresas como concorrentes já que trabalha com produtos diferenciados, com maior valor agregado, mas tampouco as vê como aliadas, já que as mesmas praticam ações que puxam o preço do produto para baixo, desvalorizando-o.

O gerente complementa dizendo que “as empresas estão dispostas a se unir até o processo de comercialização do produto. Quando se fala em produto final, clientes e comercialização, não há nenhum tipo de união e, sim, uma competição grande” (GERENTE, TIZIU).

Em suma, as empresas competem na comercialização e, entre empresas afins existe certa cooperação. Esses relacionamentos de cooperação que as empresas mantêm umas com as outras, de acordo com ele, é por necessidade e não algo forçado.

Os resultados obtidos na entrevista com o gestor da Tiziu estão sintetizados no Quadro 13:

Empresa TIZIU	
Categorias de análise	Resumo da percepção do entrevistado sobre as categorias
Benefícios proporcionados pelo APL	Encurtou a distância de comunicação com as empresas e com os órgãos fiscalizadores; - Ter a Central de Compras (redução de custos); Visão geral da empresa sobre os benefícios do APL: O APL não trouxe nada de negativo para a empresa desde a sua associação. Porém, essa associação não proporcionou às empresas o acesso a novos mercados. As empresas buscam por novos mercados de forma competitiva. “Cada empresa tem o seu diferencial de produtos e cada uma busca o seu próprio caminho” (GERENTE, TIZIU).
Competição	- Preço (diz não concorrer em preço porque trabalha com diferenciação, mas quando as empresas provocam queda dos preços afetam a Tiziu). - Novos mercados; - Produto; - Mão-de-obra; “Na mão-de-obra existe competitividade na questão salário e no diferencial dentro da empresa. A nossa empresa procura dar uma qualidade de alimentação, maior segurança. Os nossos funcionários reconhecem esse diferencial da empresa. Já teve funcionário que quis sair para ganhar um pouco mais, mas pediu para voltar porque não se adaptou” (GERENTE, TIZIU).

	Visão geral da empresa sobre a competição: “Nós não preocupamos com os preços dos concorrentes. Nós preocupamos com a qualidade do nosso produto e da forma como será colocado no mercado. Os nossos clientes já sabem do diferencial do nosso produto em relação aos concorrentes” (GERENTE, TIZIU) “Desenvolvimento de novos produtos em conjunto não vai haver essa união não devido à competitividade do mercado”. (GERENTE, TIZIU).
Cooperação	Entre empresas afins; - Empréstimo de matéria-prima; Visão geral da empresa sobre a cooperação: A empresa não teve experiência de união com outras empresas, mas afirma estar aberta para o desenvolvimento do processo produtivo e de matérias-primas. (GERENTE, TIZIU).
Visão dos Relacionamentos	O gerente da empresa Tiziu define o seu relacionamento com as outras empresas da seguinte forma: “As empresas estão dispostas a se unir até o processo de comercialização do produto. Quando se fala em produto final, clientes e comercialização não há nenhum tipo de união e sim, uma competição grande” (GERENTE, TIZIU). Em suma, as empresas competem na comercialização e, entre empresas afins existe certa cooperação. Esses relacionamentos de cooperação que as empresas mantêm umas com as outras, de acordo com ele, é por necessidade e não algo forçado.

Quadro 13: resultados da entrevista na Tiziu
 Fonte: dados da pesquisa

O gerente reconhece que o APL trouxe benefícios às empresas não no sentido de novos mercados, mas criou a central de compras e encurtou a distância da comunicação das empresas com os órgãos fiscalizadores. Para o proprietário, procurar mercados juntos só tem jeito se for com uma marca única porque, para isso acontecer, teria que mudar o processo produtivo de todas as empresas, colocando-os em um mesmo nível.

A concorrência existe em diversos fatores, mas é mais latente na questão preço. A Tiziu tenta não entrar na guerra de preço e por isso se preocupa com a qualidade e valor agregado de seus produtos e os seus clientes estão conscientes disso.

Apesar de não ter tido nenhuma experiência de união e parceria com outras empresas, a Tiziu diz estar aberta para a união no que diz respeito ao desenvolvimento de processo produto e

de novas matérias-primas, porém não concorda com a união para o desenvolvimento de novos produtos.

4.9 Empresa DIAMANTE

A Diamante está no mercado há cinco anos e se associou ao APL no ano de 2009. A empresa decidiu se associar por entender que ela só teria benefícios com essa associação. Mesmo nesse pouco tempo de associação, a empresa reconhece que o APL já proporcionou benefícios à empresa, como por exemplo, a participação de seus funcionários em alguns cursos nas áreas de administração e organização da empresa e o 5ºS. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

Outro benefício que a empresa reconhece ter sido proporcionado pelo APL às empresas é a criação da Central de Compras, porém, por ser pequena, a Diamante não participa. A proprietária justifica a não participação da empresa na central devido à sua quantidade consumida e complementa dizendo que:

As empresas consomem em média 2 toneladas de matéria-prima por mês e a Diamante consome 200 a 300 quilos/mês. A empresa é mais específica, trabalha com um só produto. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

Em se tratando de relacionamentos competitivos, a proprietária afirma existir competição em preço, qualidade e diferenciação do produto, desenvolvimento de novos produtos e tecnologia. Essa competição é boa e ruim ao mesmo tempo. “É boa para a qualidade dos produtos e ruim na questão de preço”. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

Ainda de acordo com a proprietária, a qualidade dos produtos tem melhorado muito porque, sendo produzidos produtos similares, as empresas precisam cada vez melhorar seu produto e criar diferenciais competitivos para disputar um espaço no mercado:

Há dez anos atrás o produto daqui era muito ruim e tem melhorado bastante. Porém, não adianta melhorar produto, ter diferencial, fazer custos e não poder colocar preço no produto. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

A proprietária reclama da questão preço porque as empresas investem em melhorias no produto, para que tenham diferenciais, mas como as empresas são extremamente competitivas na

comercialização, a Diamante não pode cobrar um preço justo pelo seu produto. A maioria das empresas em Santo Antônio do Monte vende os seus produtos abaixo do preço de custo para ganhar espaço nas prateleiras e, com isso, elas forçam as outras empresas, que trabalham com diferencial, a cobrarem menos do que deveriam pelos seus produtos, forçando o preço para baixo. A proprietária complementa dizendo:

Na parte comercial cada um age pelos seus próprios interesses. Já teve reunião para falar sobre preço. Na hora de reunião todo mundo fala que vai aumentar o preço do produto para valorizar. Quando sai da reunião as empresas vendem por qualquer preço. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

Como visto, a competição acontece por diferentes fatores. Por outro lado, a cooperação entre as empresas quase não existe. De acordo com a proprietária, existe uma pequena cooperação das empresas na questão de empréstimo de matéria-prima e na questão de pesquisa de desenvolvimento de novas matérias-primas. Como se pode ver, essa cooperação acontece anteriormente ao processo de comercialização. “Existe uma parceria/cooperação entre as empresas, antes do processo de comercialização e, mesmo assim essa cooperação é apenas com um grupo de afinidade” (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

A não ser no empréstimo de matéria-prima e na união de algumas empresas para pesquisa de novas matérias-primas, a Diamante não teve nenhuma experiência de parceria e união com outras empresas. A proprietária acredita que, para mudar esta situação de extrema competitividade e pouca união, é preciso que haja uma mudança de mentalidade dos empresários. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

Os empresários precisam estar conscientes de que essa competição desleal em preço só tende a trazer prejuízos às empresas e ao setor. De acordo com a proprietária, uma saída para o setor seria cada empresa se especializar em um tipo de produto ou as empresas se comprometerem mais com a busca pelo desenvolvimento de novos produtos ao invés de apenas copiarem das outras (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

Devido a toda essa competitividade, a proprietária acredita que o trabalho das empresas não pode ser comparado a um trabalho em equipe, já que cada empresa trabalha em pelos seus próprios interesses e não por um interesse coletivo maior. Complementa dizendo que:

Se fosse por um interesse coletivo maior as empresas não copiariam umas das outras e sim, desenvolveriam sempre novos produtos. Quando há uma cópia dos produtos o mercado fica dividido. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

Os resultados obtidos na entrevista com a gestora da Diamante estão sintetizados no Quadro 14:

Empresa DIAMANTE	
Categorias de análise	Resumo da percepção do entrevistado sobre as categorias
Benefícios proporcionados pelo APL	-Promoveu cursos sobre administração e organização das empresas (5's); A empresa, por ser muito pequena, não participa da Central de Compras. “As empresas consomem em média 2 toneladas por mês e a empresa Diamante consome 200 a 300 quilos. A empresa é mais específica, trabalha com um só produto. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE). Visão geral da empresa sobre o APL: Apesar do pouco tempo de associação, a empresa já compartilhou dos benefícios proporcionados pelo APL.
Competição	- Preço; “Na parte comercial cada um age pelos seus próprios interesses. Já teve reunião para falar sobre preço. Na hora de reunião todo mundo fala que vai aumentar o preço do produto para valorizar. Quando sai da reunião as empresas vendem por qualquer preço”.(PROPRIETÁRIA, DIAMANTE). - Produto (qualidade e diferenciação de produto); - Tecnologia; Visão geral da empresa sobre a competição no APL: Para ela esta competição é boa e ruim ao mesmo tempo. “É boa para a qualidade dos produtos e ruim na questão de preço”. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).
Cooperação	- Empréstimo de matéria-prima; - Pesquisa e desenvolvimento de matéria-prima; Visão geral da empresa sobre a cooperação no APL: “Existe uma parceria/cooperação antes do processo de comercialização e, mesmo assim essa cooperação é apenas com um grupo de afinidade”. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE). Um exemplo dessa cooperação entre as

	empresas afins é a união das empresas para pesquisar e desenvolver novas matérias-primas.
Visão dos Relacionamentos	Para mudar a situação do APL e das empresas que o compõem, é preciso que haja uma mudança de mentalidade dos empresários. “Ao invés de cada empresa se especializar em um produto ou pensar em desenvolver novos produtos ao invés de apenas copiar das outras empresas e fazer o que todo mundo faz, seria bem melhor para o setor”.(PROPRIETÁRIA, DIMANTE). Esses relacionamentos não podem ser comparados a um trabalho em equipe. Cada uma das empresas trabalha pelos seus próprios interesses. “Se fosse por um interesse coletivo maior, as empresas não copiariam umas das outras e, sim, desenvolveriam sempre novos produtos. Quando há uma cópia dos produtos o mercado fica dividido” (PROPRIETÁRIA, DIMANTE).

Quadro 14: resultados da entrevista na Diamante

Fonte: dados da pesquisa

Apesar do pouco tempo de associação ao APL, a empresa reconhece que ele já proporcionou benefícios à empresa como, por exemplo, os cursos de capacitação dos funcionários e de organização na empresa.

Para a proprietária da Diamante, a questão altamente competitiva se deve ao desnível cultural do empresários. Eles não reconhecem que a união e parceria trazem benefícios. Existe a união apenas na pesquisa e desenvolvimento de matérias-primas e, mesmo assim, isso acontece entre empresas afins.

A proprietária defende a idéia de que as empresas deveriam se comprometer mais no desenvolvimento de novos produtos do que se preocuparem apenas em copiar dos concorrentes. A cópia favorece ainda mais a competição e o mercado fica ainda mais dividido. Isso porque, de acordo com a proprietária, as empresas são guiadas pelos seus próprios interesses e não por um interesse coletivo maior.

4.10 Empresa NUCLEAR

A empresa Nuclear sempre fez parte do APL e o que a levou a essa associação foi a perspectiva de melhoria de produtos e serviços. Para o proprietário da empresa Nuclear, as vantagens de se pertencer ao APL é poder compartilhar idéias e projetos que beneficiem o setor de um modo geral. (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).

Além de poder compartilhar idéias e projetos, outro benefício que a empresa reconhece ter sido proporcionado pelo APL é a Central de Compras. Esta central aumenta o poder de negociação com os fornecedores e, assim, as empresas conseguem comprar matéria-prima mais barata, o que conseqüentemente, gera uma redução de custos para as empresas.

O proprietário da empresa Nuclear é afirmativo ao dizer que a sua empresa não teria o mesmo desempenho se não participasse do APL, pois, de acordo com ele, a empresa perderia poder de compra de matéria-prima.(PROPRIETÁRIO, NUCLEAR). Porém, o APL não fez nenhuma ação que proporcionasse, às empresas participantes, a entrada em novos mercados. O proprietário complementa dizendo que a empresa já tinha se estabelecido no mercado antes da associação ao APL: “Antes do APL já trabalhávamos em todo mercado nacional, e já exportamos” (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).

Quando se trata de relacionamento competitivo entre as empresas, o proprietário é afirmativo em dizer que a concorrência em Santo Antônio do Monte é sempre muito desleal. Ainda de acordo com ele, essa concorrência ocorre com maior intensidade em preço, mas existe também a concorrência em produto, tecnologia e mão-de-obra. (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).

A concorrência em preço acontece pelo de fato de algumas empresas, a maioria delas, vender os seus produtos abaixo de preço de custo. Como os produtos são muito similares, para entrar em mercados, as empresas acabam entrando em uma guerra de preços, o que não é bom nem para as empresas nem para o setor como um todo, pois o produto fica desvalorizado.

O desenvolvimento de novos produtos e tecnologias também fica a cargo da competitividade. Nesse sentido, não há nenhum tipo de cooperação:

A cooperação pode existir no compartilhamento de informações em relação a produtos básicos e/ou matérias-primas, porém o desenvolvimento de novos produtos é competitividade mesmo. (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).

O proprietário complementa a sua visão em relação à cooperação, afirmando que a cooperação existe em pequena quantidade e ocorre apenas anteriormente ao processo de comercialização: “A cooperação existe até o ponto em que o produto final entra para o depósito de produto acabado para aguardar despacho. A partir daí, todos os processos são competitivos” (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).

Complementando a questão da cooperação entre as empresas, para o proprietário a única experiência em que a união entre as empresas deu certo foi a união para se fazerem compras de matérias-primas (Central de Compras).

Por apresentarem tantos interesses divergentes e agir de forma tão competitiva, o proprietário vê as outras empresas como concorrentes, pois cada uma age de acordo com seus próprios interesses. Mesmo agindo assim, o proprietário acredita que as empresas estão dispostas a se unir para o desempenho do setor como um todo, mas para que isso aconteça é preciso que os empresários mudem a mentalidade. (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).

A mudança de mentalidade se deve ao fato de que os empresários precisam entender que cooperar pode gerar maior vantagem competitiva às empresas, porém, como são empresas antigas no mercado, os empresários não acompanharam as grandes mudanças geradas pela globalização e acham que podem continuar agindo como agiam há quinze, dez anos. (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).

Os resultados obtidos na entrevista com o gestor da Nuclear estão sintetizados no Quadro 15:

Empresa NUCLEAR	
Categorias de análise	Resumo da percepção do entrevistado sobre as categorias
Benefícios proporcionados pelo APL	- Ter a Central de Compras (redução de custos); - Poder compartilhar idéias e projetos que beneficiam o setor geral;

	Visão geral da empresa sobre os benefícios do APL: O proprietário é afirmativo ao dizer que a sua empresa não teria o mesmo desempenho se não participasse do APL, mas o APL não abriu novos mercados. “Antes do APL, já trabalhávamos em todo mercado nacional, e já exportamos”. (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).
Competição	- Preço; - Produto (qualidade e diferenciação de produto); - Tecnologia; - Mão-de-obra; Visão geral da empresa sobre a competição no APL: “A concorrência é sempre muito desleal, criando assim situações diversas”. (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).
Cooperação	Compartilhamento de informações obre produtos básicos; -Empréstimo de matéria-prima; Visão geral da empresa sobre a cooperação do APL: “A cooperação existe até o ponto que o produto final entra para o depósito de produto acabado para aguardar o despacho” (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).
Visão dos Relacionamentos	O empresário vê as outras empresas como concorrentes, pois cada uma age de acordo com os seus próprios interesses. Ele acredita que esses relacionamentos mantidos entre elas são uma necessidade e não algo forçado; “Para melhorar a situação das empresas como um todo os empresários precisam mudar a sua mentalidade” (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).

Quadro 15: resultados das entrevistas na Nuclear

Fonte: dados da pesquisa

Além de poder compartilhar idéias e projetos, outro benefício que a empresa reconhece ter sido proporcionado pelo APL é a Central de Compras. A Central permite às empresas comprarem matéria-prima mais barata e, com isso, reduzem os seus custos.

O proprietário da empresa Nuclear é afirmativo ao dizer que a sua empresa não teria o mesmo desempenho se não participasse do APL, pois, de acordo com ele, a empresa perderia poder de compra de matéria-prima. Porém, já tinha um mercado estabelecido e exportava produtos antes da associação ao APL.

A cooperação existe no compartilhamento de informações em relação a produtos básicos e/ou matérias-primas, porém no desenvolvimento de novos produtos há competição. De acordo com o proprietário, a concorrência é muito desleal e cria situações diversas que prejudicam as empresas e o setor.

4.11 Análise comparativa das empresas pesquisadas

As empresas mais estabilizadas no mercado estão tentando mudar a sua forma de se organizarem, redefinindo seus relacionamentos com vendedores, consumidores e até competidores. De certa forma, as empresas estão procurando relações colaborativas que irão proporcionar a elas maior flexibilidade (CASTELLS, 1999) e ganhos competitivos.

A partir dessa afirmação e de outras, como as de BARBOSA (2007), HOFFMAN et.al., (2007); CASTELLS (1999); BALESTRIN (2005), HAKANSSON e SNEHOTA (2006), nota-se que os autores argumentam que essa redefinição de relacionamentos entre as empresas proporciona a elas um maior desenvolvimento econômico, tecnológico, produtivo e gerando assim uma maior competitividade.

Com todos esses dados teóricos, o objetivo da análise das entrevistas é extrair todo o conteúdo explícito e implícito para ter uma visão geral dos relacionamentos que as empresas de fogos de artifício estabelecem entre si e, a partir daí, poder concluir se existe um relacionamento de competição-colaborativa.

Todo o conteúdo presente nas entrevistas será confrontado com a teoria vista anteriormente.

Categoria I – Benefícios do APL

Em relação ao APL, as empresas associadas reconhecem que essa associação trouxe benefícios para elas como, por exemplo, a Central de Compras e o suporte dado pelo APL às empresas em relação à fiscalização e aos órgãos reguladores do setor (Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM), Exército, Polícia Militar, Conselho Regional de Química (CRQ), Corpo de Bombeiros, etc).

A Central de Compras é a união das empresas, de maneira formal, para a compra de matéria-prima. Essa união aumenta o poder de negociação das empresas junto aos fornecedores e como consequência, as empresas têm uma redução de custos, pois conseguem comprar matéria-prima mais barata. Essa redução de custos, por meio de economia de escala ou de escopo, e com uma união de empresas é defendida por Ebers (1997) como um dos benefícios da associação em redes.

Apesar de todas as empresas reconhecerem a importância da criação da Central de Compras, nem todas elas participam: “A Central de Compras foi uma iniciativa do APL, porém, nem todas as empresas participam. A Central de Compras é boa porque aumenta o poder de negociação com os fornecedores” (GERENTE, PIROMAX).

De posse da análise dos dados, pôde-se perceber que a participação das empresas na Central de Compras é influenciada pelo tamanho e pelo nível de desenvolvimento das mesmas. Se a empresa é muito grande não é vantajosa a sua participação na Central de Compras porque sozinha tem um poder de negociação junto aos fornecedores:

A empresa compra em grande quantidade e sozinha consegue descontos na compra de matéria-prima e, por isso, não precisa depender da central de compras para comprar.
(GERENTE, CARUARU)

E, ainda:

“Não compensa para a empresa pagar um determinado valor/mês para participar da Central de Compras sendo que ela já tem uma pessoa responsável por isso dentro da empresa” (GERENTE, TOTAL FIRE).

Por outro lado, se a empresa é pequena, tampouco é vantajoso que ela pague uma determinada quantia por mês, sendo que as compras são feitas em pequenas quantidades. Vejam-

se os depoimentos seguintes: “A empresa não participa da Central de Compras por ser pequena, Eu acredito que se a empresa expandir muito vai ter a necessidade de pertencer à Central de Compras” (PROPRIETÁRIO, CASCATA); “As empresas consomem em média 2 toneladas por mês e a empresa I consome 200 a 300 quilos. A empresa é mais específica, trabalha com um só produto” (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE); e, ainda, esta:

“Minha empresa é pequena então eu não compro em grandes quantidades. Eu compro aos poucos, pois tenho procurado trabalhar com estoque de, no máximo 15 dias. A inflação baixa do jeito que está não é vantagem para a empresa manter grandes estoques. O risco de manter esses estoques é alto”. Trabalhamos com estoque mínimo (PROPRIETÁRIO, REAL).

Além de ser um benefício proporcionado pelo APL, a Central de Compras é vista como uma cooperação entre as empresas que participam da mesma, pois acreditam que se agissem sozinhas não teriam esse poder de negociação.

Como dito anteriormente, o APL também ajudou no sentido de capacitar as empresas para lidarem com as normas e regulamentos do setor de fogos de artifício. A fiscalização nesse setor é complexa devido à sua periculosidade e à preocupação do meio ambiente. Os órgãos reguladores são: Exército, FEAM, Corpo de Bombeiros, Polícia Militar, Ministério do Trabalho, entre outros.

A seguir alguns depoimentos:

A gente já lidava com esses órgãos reguladores bem antes do APL, mas, não tinha um conjunto de forças para lidar com isso fazer alguma reivindicação, alguma mudança. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

O APL dá um suporte também no sentido de ajudar as empresas a lidarem com a fiscalização. Pode-se notar isso nos seguintes depoimentos: “O APL orienta, manda mala direta a respeito do Meio Ambiente e do Ministério do Trabalho” (PROPRIETÁRIO, REAL) “Tudo o que a gente precisa comunicar com os órgãos federais nós temos a facilidade de ter o APL à frente”. (GERENTE, TIZIU).

Em suma, o APL possibilita às empresas o acesso a soluções em relação às dificuldades (fiscalização) que as mesmas encontram. Esse acesso a soluções foi citado por Verschoore e Balestrin (2008) como um dos benefícios da associação em redes.

Mesmo tendo proporcionado benefícios, de acordo com a maioria das empresas, o APL não facilitou o acesso das mesmas a novos mercados. O Gerente da empresa Saturno corrobora

essa afirmativa dizendo que “isso cada empresa corre atrás por si só”. (GERENTE, SATURNO). Complementando essa visão, o proprietário da empresa Real afirma que a empresa já tinha o seu mercado com um certo direcionamento e isso aconteceu antes do APL.

Essa competitividade em relação a novos mercados é justificada pelo gerente da empresa Tiziu da seguinte forma: “Cada empresa tem o seu diferencial de produtos e cada uma busca o seu próprio caminho” (GERENTE, TIZIU).

O que acontece no APL de Santo Antônio do Monte em relação ao acesso a novos mercados confronta com a teoria de Ebers (1997) e Castells (1999), pois, de acordo com os autores, a associação em redes possibilita às empresas o acesso a novos mercados antes pouco acessíveis, criando barreiras de entrada a novas empresas. Porém, de posse dos dados coletados, não se pode confirmar isso por meio da amostra analisada.

Ao contrário do que é dito por Ebers (1997), a associação das empresas ao APL não possibilitou o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Esses dois itens são fatores que geram competitividade entre as empresas. Em relação à tecnologia, a empresa Piromax reconhece que a construção do Centro tecnológico foi um benefício, porém, o mesmo não é usado para o desenvolvimento de tecnologias para todo o setor como um todo. Cada empresa o utiliza para o seu próprio interesse.

A visão geral da associação das empresas ao APL é que, como um todo, ele tem sido positivo às empresas, porém, existe uma grande reclamação por parte das empresas que argumentam que o APL está na zona de conforto e tem mais de um ano que não tem nenhuma ação nova que beneficie as empresas:

De modo geral o APL é positivo em tudo. A única coisa que falta criar é um sistema de trabalhar os empresários para conscientizá-los da concorrência na comercialização. Infelizmente o desnível cultural dos empresários é muito grande. (PROPRIETÁRIO, REAL).

A última ação do APL foi no sentido de melhorar a imagem no setor de Fogos de Artifício. A imagem do setor de fogos ficou um pouco “queimada” depois de uma explosão que aconteceu em São Paulo. Para tentar reverter essa situação, o APL, juntamente com os órgãos reguladores do setor (Corpo de Bombeiros, Polícia Civil e Ministério do Trabalho), fez uma série de testes de explosões nos barracões das empresas em Santo Antonio do Monte para mostrar às pessoas que, se usado de forma responsável, o fogo de artifício não causa perigo.

Essa foi uma ação benéfica porque as empresas isoladamente não teriam suporte político nem financeiro para reverter a imagem como o APL fez (CASCATA, PIROMAX, CARUARU)

Por não proporcionar benefícios altamente atraentes às empresas é que se justifica que apenas 46 delas são sindicalizadas no SINDIEMG (SINDIEMG, 2010).

Em suma, pode ser visto que o APL melhorou o desempenho das empresas, mas não influenciou muito este desempenho. Algumas empresas reconhecem o esforço do APL em dar cursos de Administração, Recursos Humanos, porém, o fato é que muitas empresas já estavam estabelecidas antes do APL e, por isso, têm sua própria maneira de administrar. Outro fator é que as ações do APL, até então, não são ações *grandiosas* que interfiram ou que façam aumentar a capacidade competitiva das empresas.

Esta situação pode ser confirmada quando a empresa Saturno afirma que “a empresa não iria acabar se não pertencesse ao APL, mas com ele, ela sobrevive melhor (GERENTE, SATURNO).

Categoria II –Competição

A competição pode ser definida como a rivalidade direta que se forma entre as organizações. O pressuposto básico do relacionamento competitivo é que as empresas tentarão se sobressair em relação às outras, adquirindo e controlando recursos de maneira mais eficiente, utilizando, assim, de suas competências essenciais. Porém, se a competição for extrema, é ruim para todo o setor como um todo, pois as empresas e os consumidores acabam perdendo.

O relacionamento competitivo é um fator altamente relevante no APL de Santo Antônio do Monte. Os itens que geram competitividade são os mais diversos, entre eles: produto, preço, mão-de-obra e tecnologia.

Em relação ao produto, há concorrência tanto na diferenciação quanto no desenvolvimento de novos produtos. A associação ao APL não proporcionou às empresas um desenvolvimento em conjunto de novos produtos. “Quando as empresas desenvolvem novos produtos elas tentam esconder ao máximo a forma como elas o desenvolveram para que as outras empresas não copiem” (GERENTE, TOTAL FIRE).

Para o gerente da empresa Tiziu, não tem como existir união para o desenvolvimento de novos produtos em conjunto. “As empresas que tem esse pensamento são empresas novas no mercado que não tem know how e não tem mercado definido” (GERENTE, TIZIU).

“O mercado em Santo Antônio do Monte não é muito segmentado. Existem empresas que fabricam um ou dois tipos de produtos, mas a grande maioria fabrica uma linha muito similar e, por isso, são ferozes concorrentes” (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

O que pode ser percebido no APL de Santo Antônio do Monte confronta com a teoria de Ebers (1997) em relação ao desenvolvimento de novos produtos. Para o autor, o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias seria um dos benefícios da associação das empresas em rede, e este, por sua vez, é feito de forma *totalmente* competitiva.

De acordo com a proprietária da empresa Diamante, devido a essa intensa competitividade entre as empresas, a qualidade dos produtos tem melhorado. Assim, melhora o mercado e a característica dos clientes e, com isso, as empresas abrem fronteiras. “Há dez anos, o produto era muito ruim e tem melhorado bastante” (PROPRETARIA, DIAMANTE).

Além da concorrência interna, devido à similaridade dos produtos, existe também uma concorrência externa, que é a China;

Enquanto a indústria de Fogos de Artifício no Brasil tem 50 anos, a da China tem 500 anos. Por esse motivo, a China está na frente em questão de tecnologia, em volume de produção (economia de escala), mão-de-obra e câmbio favorável. A vantagem que o Brasil tem em relação à China é que as culturas são diferentes e, muitas vezes, a China não se adapta a essa cultura. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Além de provocar disputas por mercados e consumidores, a concorrência entre empresas provoca disputas também pela mão-de-obra (DIAS et.al, 2008). A mão-de-obra, conforme relatado acima, também é um fator de competitividade entre as empresas entrevistadas. Essa concorrência se dá tanto pela falta de mão-de-obra na região quanto pela periculosidade do setor, que gera alta rotatividade. Portanto, as empresas que pagam mais têm os melhores funcionários. Às vezes o funcionário sai de uma fábrica e vai trabalhar em outra por causa de cem reais (GERENTE, PIROMAX), cinquenta reais (GERENTE, CARUARU), vinte reais (GERENTE, TOTAL FIRE).

Para garantir um quadro de pessoal mais qualificado que os concorrentes, a empresa precisa oferecer aos mesmos maiores vantagens que os seus concorrentes (DIAS et.al, 2008). Ainda de acordo com os autores, estas disputas por mercado, consumidores e pela mão-de-obra,

consequências da concorrência, provocam nas empresas um aprimoramento nas suas práticas de gestão, e incentivam o avanço tecnológico e estrutural.

Além da concorrência interna (mesmo setor) existe a concorrência externa para outros setores como, por exemplo, os rifeiros (PROPRIETÁRIO, TOTAL FIRE).

Vejam-se alguns depoimentos:

As empresas novas e menores precisam de funcionários mais bem treinados porque não têm a tecnologia e, por isso, pagam mais caro por eles até sugarem todo os seus conhecimentos e depois colocam um funcionário qualquer. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

No Brasil, de uma forma geral, há uma falta de mão-de-obra especializada. Em Santo Antonio do Monte não tem funcionário e a turma jovem não está direcionada para trabalhar nesse ramo. (PROPRIETÁRIO, REAL).

Na mão-de-obra, existe competitividade na questão salário e no diferencial dentro da empresa. A nossa empresa procura dar uma qualidade de alimentação, maior segurança. Os nossos funcionários reconhecem esse diferencial da empresa. Já teve funcionário que quis sair para ganhar um pouco mais, mas pediu para voltar porque não se adaptou (GERENTE, TIZIU).

Assim como acontece com o produto e com a mão-de-obra, acontece também em relação ao preço. Porém, a competitividade no preço acontece em um nível mais elevado e, portanto, mais prejudicial ao setor. O preço foi citado por todas as empresas como o fator que mais gera competitividade entre elas. Como afirma o proprietário da INBRASFOGOS:

“A competição ocorre em preço, prazo de pagamento, condição de entrega, atendimento. A concorrência é feroz sendo mais latente em cima de preço e prazo de pagamento”. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Predatória, desleal, ferrenha, injusta são alguns adjetivos usados pelos entrevistados para caracterizar a concorrência no setor de fogos em relação ao preço: “O preço é o item que mais gera concorrência no setor e muitas vezes essa “concorrência é desleal” porque muitas empresas, principalmente as pequenas, vendem seus produtos abaixo do preço de custo.” (GERENTE, PIROMAX).

Existe uma cultura que os produtos são iguais, mas não são. Existem grandes diferenças de qualidade. Mesmo assim, a concorrência em preço é terrível e é a pior coisa que as empresas enfrentam. Se a empresa joga o preço pela metade, existem outras empresas que irão vender mais barato ainda. O que a maioria das empresas fazem puxar o preço para baixo. (GERENTE, CARUARU)

A concorrência é desleal em preço porque, por exemplo, uma determinada empresa faz um produto de péssima qualidade e chega com ele no mercado com um preço muito mais baixo. Isso tem provocado muita quebradeira nas empresas em Santo Antonio do Monte e o APL não tem conseguido mudar a mentalidade dos empresários. (PROPRIETÁRIO, REAL).

De acordo com o gerente da empresa Saturno, com esta concorrência em preço o produto fica desacreditado, perde o seu valor e, para a compatibilidade de preço não existe união (GERENTE, SATURNO).

O produto fica desacreditado porque as empresas entram em uma guerra de preço, provocando a queda do valor da mercadoria. Os clientes tendem a comprar o que é mais barato, pois a maioria não olha qualidade e, sim, preço.

Dagnino e Padula (2002) definem a perspectiva competitiva como um jogo de soma zero, ou seja, o sucesso competitivo e a apropriação de valor por uma empresa significam a perda de valor para as outras empresas envolvidas no jogo. É exatamente isso que acontece com as empresas de Santo Antonio do Monte.

Como um todo, todas as empresas estão perdendo, pois o preço está caindo, o que obriga as empresas a diminuírem seus lucros. Como toda empresa tem como objetivo o lucro, para não perderem muito, a estratégia que elas utilizam é a redução de custos. Dessa forma, o consumidor final também perde.

Todo esse processo de concorrência desleal, de acordo com o proprietário da empresa Real, é devido ao desnível de cultura dos empresários em Santo Antonio do Monte. 60% a 70% das empresas não fazem custo dos seus produtos e, por isso, elas se baseiam no preço das outras empresas e, nem sempre, os custos são os mesmos. (PROPRIETÁRIO, REAL).

Resumidamente, a concorrência é mais latente e prejudicial na parte comercial na qual cada empresa age pelos seus próprios interesses. De acordo com a proprietária da empresa Diamante, já teve reunião para falar sobre preço. “Na hora da reunião, todo mundo fala que vai aumentar o preço do produto para valorizá-lo, porém, após a reunião, as empresas vendem por qualquer preço” (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

De acordo com as empresas entrevistadas, o APL tem consciência dessa concorrência predatória e ele está encabeçando um projeto no sentido de conscientizar as empresas a valorizarem o seu produto. (GERENTE, TOTAL FIRE).

Concluindo a questão da concorrência, a proprietária da empresa Diamante afirma que existe competição em preço, qualidade e diferenciação de produto, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Para ela, essa competição é boa e ruim ao mesmo tempo. “É boa para a qualidade dos produtos e ruim na questão de preço” (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

Na teoria da competição, argumenta-se que a intensidade da competição entre os atores, ou empresas, proporciona vantagens para a indústria como um todo, pois estimula as empresas a se inovarem, desenvolver novos produtos e tecnologias (BENGTSSON e KOCK, 2000), obter maior eficiência produtiva, gerar rendas empresariais e promover criatividade (GARCIA E VELASCO, 2002). De certa forma, essa teoria se aplica às empresas que formam APL de Santo Antônio do Monte. Porém, a questão da concorrência em preço chegou a um ponto que está trazendo desvantagens para o setor como um todo.

Categoria III – Relacionamento Cooperativo

Para Garrafo (2002), três fatores específicos levam as organizações à formação de relacionamentos colaborativos. O primeiro deles é a necessidade de se ter acesso ou trocar novas tecnologias e criar e compartilhar conhecimentos existentes. O desejo de entrar em novos mercados ou melhorar a posição da organização neste mercado é o segundo fator. O terceiro é a decisão de influenciar ou mesmo controlar padrões tecnológicos, o que seria quase impossível se essas empresas agissem isoladamente.

Porém, no APL de Santo Antonio do Monte, esses fatores (tecnologia, novos mercados, padrões tecnológicos) são conquistados de forma competitiva e não colaborativa como defendida pela teoria.

A cooperação apresenta-se com menor intensidade que a competição. Os poucos relacionamentos cooperativos que existem são entre empresas afins. A questão da cooperação no setor de fogos é complexa porque há empresas que reconhecem existir cooperação (anterior ao processo de comercialização) e outras que afirmam não existir nenhum tipo de cooperação a não ser no empréstimo de matérias-primas (GERENTE, CARUARU), o que não deixa as empresas mais competitivas por isso: “Toda união ou parceria que se tentou fazer sempre o resultado foi

negativo. A cultura nossa é extremamente competitiva” (GERENTE, CARUARU); “As empresas se unem quando é alguma coisa que vai prejudicar todos, como por exemplo, a fiscalização da FEAM. Na hora de comercializar bem, é cada um por si” (GERENTE, SATURNO);

Há uma parceria entre as empresas, mas somente em questões que não envolvem o produto final. É mais uma parceria de produção e administrativa e mesmo assim, isso acontece apenas com empresas que a gente tem mais afinidade. (GERENTE, TOTAL FIRE).

A empresa Cascata diz que uma ação de cooperação foi a união de empresas para negociar a compra de um terreno grande para reserva legal, exigência da FEAM. “Com essa união as empresas conseguiram comprar por um preço mais barato” (PROPRIETÁRIO, CASCATA).

Ainda sobre a cooperação, o proprietário da Nuclear afirma: “A cooperação existe até o ponto que o produto final entra para o depósito de produto acabado para aguardar o despacho” (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).

Ao contrário das outras empresas, a Piromax afirma que existe sim uma cooperação importante entre as empresas dentro de um grupo restrito de afinidade. A empresa se une com outras três empresas para a importação de matérias-primas da China e também troca idéias em relação a produto, melhora do processo produtivo, matéria-prima, máquinas e fornecedores.

De todas as empresas pesquisadas, a Piromax foi a única empresa afirmar que a cooperação entre a sua empresa e outras empresas do APL proporciona a ela maior competitividade. As outras empresas reconhecem existir cooperação entre as empresas, mas não é algo de grande valor e que não afeta na competitividade das mesmas. A diferença de posicionamento se dá porque, exceto a Piromax, as outras empresas do APL cooperação apenas na questão do empréstimo de matérias-primas ou quando se unem em relação para lidarem com os órgãos fiscalizadores, não existindo uma cooperação que gere um desempenho superior.

Como se pode ver, a cooperação aparece apenas como ações isoladas. A cooperação além de ser pequena, acontece anteriormente ao processo de comercialização e, ainda assim, esta cooperação é apenas entre grupos de afinidade. Em tudo o que está relacionado ao produto final, à comercialização, a cliente e a preço, não existe nenhum tipo de cooperação.

O que acontece no setor de fogos é complicado porque nas reuniões e convenções todos os empresários acham bonito e falam que as empresas tem que se unir, mas na hora que sai das reuniões tudo é diferente. Cada um age pelos seus próprios interesses e não por um interesse coletivo maior. (GERENTE, TOTAL FIRE).

Os relacionamentos cooperativos são gerados a partir da percepção das organizações de que seu desempenho pode ser superior e mais efetivo, se elas decidirem compartilhar recursos, informações e tecnologias. (DAGNINO e PADULA, 2007). Porém, os empresários das empresas de fogos de artifício que formam o APL não têm essa percepção e, por isso, não veem como benéfica essa cooperação.

Os proprietários da empresa Real e da empresa Nuclear argumentaram sobre a falta de cooperação, afirmando que o APL precisa, de forma urgente, fazer um trabalho de conscientização dos empresários para mostrar-lhes que é saudável trabalhar unido, que é bom para o setor discutir sobre o preço e estabelecer um valor mínimo para o produto.

Os empresários têm que se conscientizar de que, ao unirem os seus esforços, conseguem fornecer um conjunto mais amplo de produtos e, por isso, conseguem manter uma força de vendas mais forte. Conscientizar também que a união de esforços possibilita a criação e desenvolvimento de novas tecnologias e isso pode levá-las a um “salto” sobre os concorrentes (LORANGE e ROSS, 1996).

Esse trabalho de conscientização é um processo moroso e contínuo, porém o APL não pode deixar de fazê-lo, pois será benefício não só para as empresas do APL, mas, também, para o setor de fogos de artifício como um todo.

Categoria IV – Visão dos relacionamentos

Em uma visão geral, os relacionamentos entre as empresas que formam o APL oscilam entre competitivos e cooperativos apesar de a competição se apresentar bem mais latente que a cooperação.

A atuação das empresas na prática difere do que é afirmado pelo SINDIEMG em seu site. Os empresários das empresas entrevistadas podem até ter consciência de que globalização exige maior coesão e cooperação local e regional e que o compartilhamento de idéias e objetivos é benéfico às empresas como um todo (SINDIEMG, 2010). Porém, a atuação desses empresários é muito mais competitiva que cooperativa.

A cooperação existe anteriormente ao processo de comercialização e, ainda assim, essa cooperação acontece apenas entre grupos de empresas afins e não com todas as empresas. Exceto a empresa Piromax, todas as outras empresas cooperam umas com as outras apenas no empréstimo de matéria-prima ou trocam idéias em relação à matéria-prima, fornecedor e processo produtivo. Todas essas ações são isoladas e não geram aumento da competitividade das empresas.

A empresa Piromax, por sua vez, se une a mais três empresas para importação de matéria-prima da China. Elas estabelecem um acordo para que cada importação venha no nome de uma empresa e isso tem dado certo. Essa cooperação/união das empresas consiste, sim, em uma fonte de vantagem competitiva porque, sozinhas, não teriam o mesmo poder de compra e negociação (GERENTE, PIROMAX).

No entanto, essas ações, fontes de vantagem competitiva ou não, são ações que são feitas, como dito anteriormente, anteriormente ao processo de comercialização. Portanto, no que diz respeito a novos mercados, tecnologia, produto e cliente, existe uma competição ferrenha e desleal. Por isso, a maior parte das empresas acredita que, em uma visão geral, as empresas são concorrentes e não aliadas:

É ninho de cobra querendo comer cobra. Tem que ter maior cuidado em reunião para não *abrir a guarda* porque tem gente que vai só para escutar e saber o que as empresas estão fazendo. (GERENTE, CARUARU)

Não é um trabalho em equipe porque a cooperação que existe vai até certo ponto. Depois de certo ponto, onde entra a comercialização, cada um começa a caminhar por si. (GERENTE, SATURNO).

As empresas competem na comercialização e, entre empresas afins, existe uma certa cooperação anterior ao processo de comercialização. Esses relacionamentos de cooperação que as empresas mantêm umas com as outras, de acordo com ele, é por necessidade e não algo forçado. (GERENTE, TIZIU)

Pode-se perceber que apesar do relacionamento das empresas do APL oscilarem entre competitivos e colaborativos, às vezes a concorrência é tanta que mina o trabalho em equipe. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

A conclusão da empresa Piromax sobre os relacionamentos que as empresas mantêm umas com as outras é que, mesmo participando do APL, elas competem como se fossem empresas normais (GERENTE, PIROMAX). De acordo com a declaração dada pela maioria das empresas, elas agem de acordo com seus próprios interesses e não pelo interesse coletivo.

A proprietária da empresa confirma a percepção da gerente da empresa Piromax, afirmando que cada empresa trabalha pelos seus próprios interesses. Se fosse por um interesse coletivo maior, as empresas não copiariam umas das outras e, sim, desenvolveriam sempre novos produtos. (PROPRIETÁRIA, DIAMANTE).

A empresa Inbrasfogos caracteriza esse individualismo da seguinte forma:

As empresas agem pelos seus próprios interesses apesar muitos convergirem para o mesmo ponto, são difusas. Cada um toma um caminho diferente. O objetivo do APL é trazer mais empresas para o mesmo caminho em relação à tecnologia e qualidade. (PROPRIETÁRIO, INBRASFOGOS).

Em relação ao objetivo do APL citado pela Insbrasfogos, as empresas percebem que o APL não está atuando nesse sentido. É preciso que haja mais ações na busca desse mesmo caminho para que o setor se desenvolva como um todo e para que a concorrência não seja tão predatória. A observação que algumas empresas fizeram é que há um ano que o APL está com apenas a homologação de produtos e nenhuma ação está sendo feita para aumentar a competitividade das empresas, e, conseqüentemente, do setor.

De acordo com algumas empresas, para melhorar a situação do setor de fogos e, em especial, em Santo Antônio do Monte é preciso mudar a mentalidade dos empresários. Precisa-se urgentemente fazer um trabalho com os donos das empresas. É necessário fazer um trabalho com os empresários para que eles entendam que é saudável trabalhar unido, é saudável discutir preço, não no sentido de fazer cartel, mas pelo menos ter uma solução para o problema (PROPRIETÁRIO, REAL).

A mentalidade dos empresários foi citada pelas empresas Real, Nuclear e Diamante como um problema a ser resolvido. Os empresários precisam se conscientizar que a guerra de preço é muito ruim para o setor, para as empresas e para os consumidores. Ruim para o setor porque cada vez mais as empresas precisam diminuir os seus custos e suas margens de lucro para venderem por um preço mais barato e competitivo.

O consumidor também perde porque produtos com alta qualidade não podem ser vendidos a baixos preços. As empresas que produzem com uma qualidade superior têm um custo maior com isto e, por isso, às vezes tem um mesmo produto em um preço mais elevado.

Por meio das entrevistas, pôde-se perceber que a maioria dos empresários das empresas em Santo Antonio do Monte ainda não tem uma cultura de que parcerias, união e cooperação

podem ser geradores de vantagem competitiva para as empresas em um mundo globalizado no qual as empresas não detêm todos os recursos de que necessitam. Eles agem conforme agiam há 15/20 anos atrás e não perceberam a mudança no contexto mundial e organizacional (PROPRIETÁRIO, NUCLEAR).

Os resultados de todas as entrevistas estão sintetizados no Quadro-resumo 16:

Categorias de análise	Fundamentação teórica	Empresas cujos resultados estão de acordo com a fundamentação teórica	Empresas cujos resultados não estão de acordo com a fundamentação teórica.	Conclusão
Benefícios proporcionados pelo APL	O APL trouxe benefícios às empresas; O APL não facilitou o acesso das empresas a novos mercados;	Piromax; Inbrasfogos; Caruaru; Saturno; Total Fire; Cascata; Real; Tiziu; Diamante; Nuclear. Piromax; Inbrasfogos; Caruaru; Saturno; Total Fire; Cascata; Real; Tiziu; Diamante; Nuclear		Os dados confirmam que as empresas reconhecem que o APL trouxe benefícios às mesmas, mas não sustentam a hipótese de que o APL trouxe vantagem competitiva às empresas. Os dados sustentam a hipótese de que mesmo tendo trazido benefícios às empresas com cursos de capacitação e a Central de compras, dentre outros, o APL não ajudou no sentido de abrir novos mercados às empresas.
Competição	Mesmo participando do APL as empresas competem como	Piromax; Inbrasfogos; Caruaru; Saturno; Total Fire; Real;	Cascata (trabalho em equipe)	Os dados das entrevistas sustentam a hipótese de que as empresas competem como empresas

	se fossem empresas normais;	Tiziu; Diamante; Nuclear		normais e o fato de pertencer a um APL não diminuiu a competição entre elas. Dessa forma, a competição se apresenta com desleal e prejudicial ao setor.
Cooperação	Por pertencerem a um APL as empresas cooperam umas com as outras em busca de um interesse coletivo maior.		Piromax; Inbrasfogos; Caruaru; Saturno; Total Fire; Cascata; Real; Tiziu; Diamante; Nuclear	Os dados da pesquisa não sustentam a hipótese de que as empresas agem em busca de um interesse coletivo maior. As empresas se envolvem em relacionamentos cooperativos como empréstimo de matérias-primas e Central de compras, porém, não são todos que participam dessa última. Esta cooperação não altera a posição da organização no mercado e nem facilita o acesso da mesma a novos mercados.
Visão dos Relacionamentos	As ações de competição prevalecem sobre as ações de cooperação	Piromax; Inbrasfogos; Caruaru; Saturno; Total Fire; Cascata; Real; Tiziu; Diamante; Nuclear.		Apesar de existir um relacionamento competitivo-colaborativo, a cooperação é mínima em relação à competição.

Quadro 16: resultados das entrevistas com as dez empresas

Fonte: dados da pesquisa

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

É importante ressaltar que o atual cenário exige das empresas uma crescente reestruturação produtiva e movimentos em direção à cooperação entre si para que, juntas, consigam mais recursos do que agindo isoladamente. As pressões por redução de custos e aumento de produtividade estão gerando a formação de novos arranjos entre as empresas. Nesse sentido, surgem as redes de empresas como forma de sobrevivência a esse intenso dinamismo do mercado.

A partir do estabelecimento de redes, as empresas começam a se relacionar umas com as outras na expectativa de gerar valor e obter vantagem competitiva. Entre esses relacionamentos estabelecidos em uma rede estão a competição, a colaboração e a competição-colaborativa (coopetition), proposta por Nalebuff e Brandengurger (1996).

Ambas as perspectivas - competição e cooperação - são interessantes para as empresas. Por um lado, as alianças e parcerias estratégicas podem ajudar os parceiros a especializar-se no seu negócio principal, obter acesso a certos ativos que geram lucro e que a firma não possui, mas é necessária para o desenvolvimento de certa atividade. (GARCIA e VELASCO, 2002). Por outro lado, a competição é interessante para porque incentiva as empresas a inovarem (BENGTSSON e KOCK, 2000).

Por meio da análise dos dados, pôde-se perceber a existência dos dois tipos de relacionamentos, tanto a competição quanto a cooperação. Porém, de acordo com a tipologia de Bengtsson e Kock (2000), existe uma relação de “*competição dominante*”. Portanto, a partir dos dados analisados, pôde-se perceber que o relacionamento competitivo é um fator altamente relevante no APL de Santo Antônio do Monte.

Essa relação de “*competição dominante*” se justifica pelo fato de que os fatores que geram competitividade entre as empresas são maiores do que os fatores que geram cooperação. Os itens que geram competitividade são os mais diversos, entre eles: produto, preço, mão-de-obra e tecnologia, acesso a novos mercados.

Sendo assim, não há cooperação no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias como é afirmado por Ebers (1997) quando ele diz que as empresas por meio das redes desenvolvem capacidades nesse sentido. O APL não promove ações no sentido de nivelar a

tecnologia para todas as empresas do setor nem possibilita o acesso das empresas a novos mercados.

Diante dos dados, pôde-se confirmar as conclusões de Bengtsson e Kock (2000). Os autores concluíram que as empresas tendem a cooperar mais frequentemente em atividades distantes dos compradores e competir em atividades que são próximas a eles. É exatamente o que acontece nas empresas de Santo Antônio do Monte.

Por outro lado, a cooperação se apresenta na união de algumas empresas para a compra de matérias-primas (Central de Compras) e no empréstimo de matéria-prima quando esta acaba. Porém, apesar de a Central de Compras ter sido um benefício proporcionado pelo APL, não são todas as empresas que participam e isso está relacionado ao tamanho da empresa. Quando a empresa é grande e já está estabelecida no mercado, ela tem um setor de compras dentro da própria empresa e, por comprar em grande quantidade, consegue, sozinha, poder de barganha com os fornecedores. Por outro lado, quando a empresa é muito pequena e consome pouca quantidade de matéria-prima, não é viável que ela pague uma quantidade/mês para participar da Central. Em suma, o tamanho da empresa interfere na sua participação na Central de Compras.

Os poucos relacionamentos cooperativos que existem são entre empresas afins. A questão da cooperação no setor de fogos é complexa porque há empresas que reconhecem existir cooperação (anterior ao processo de comercialização) e outras que afirmam não existir nenhum tipo de cooperação a não ser no empréstimo de matérias-primas (GERENTE, CARUARU), o que não torna as empresas mais competitivas por isso, e na união em relação às normas e regulamentos dos órgãos fiscalizadores.

A escassa cooperação entre as empresas e a intensa competição foi citada por alguns empresários como uma questão cultural, ou seja, as organizações não vislumbram a possibilidade de crescimento em conjunto e, por isso, na maioria das vezes, não estão dispostas a cooperar.

Não é que não exista cooperação entre as empresas, porém, a cooperação é inferior ao relacionamento competitivo e essa cooperação não acontece em fatores que realmente geram vantagem competitiva como: desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, acesso a novos mercados, desenvolvimento com diferentes países.

Pôde-se perceber também que muitos empresários não têm um foco de atuação nem estratégias definidas. Quando se fala em foco, diz-se que as empresas precisam definir estratégias de atuação e só assim serão competitivas.

De acordo com Porter (2000), a empresa precisa definir um foco de atuação para buscar uma posição competitiva favorável na indústria/setor. Para ele, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva – liderança de custo (vantagens em custo e escala de produção) e diferenciação (produtos com características específicas que permitem a cobrança de um preço-premium). Porém, muitas empresas estão agindo sem uma direção definida, preocupando-se apenas em vender seus produtos, independentemente de como isso será feito.

De forma geral e com base nos dados coletados, o APL melhorou o desempenho das empresas, mas não influenciou muito neste desempenho. Algumas empresas reconhecem o esforço do APL em dar cursos de Administração, Recursos Humanos. Porém, o fato é que muitas empresas já estavam estabelecidas antes do APL e, por isso, têm sua própria maneira de administrar. Outro fator é que as ações do APL, até então, não são ações *grandiosas* que interfiram ou que façam aumentar a capacidade competitiva das empresas.

Recomenda-se que o APL faça alguma ação no sentido de conscientizar os empresários de que trabalhar unido pode gerar competitividade para todos os envolvidos e que a intensa competição, principalmente em cima de preço, só tende a desvalorizar o produto e a diminuir os lucros da organização. Além disso, prejudica a imagem do setor. Porém, para que isso aconteça, em primeiro lugar é preciso que o APL tenha consciência da situação em que se encontram as empresas.

A filosofia do SINDIEMG (2009) é uma filosofia de cooperação, de troca de informações e recursos; geração de melhorias e novas ideias, porém, a maior parte dessa filosofia ainda não foi colocada em prática. O próprio sindicato (SINDIEMG) não incentiva a cooperação entre as empresas e o seu foco ainda não está no desenvolvimento das empresas de um modo geral. Prova disso, é que o APL não abriu fronteiras para as empresas e nem promoveu o desenvolvimento das mesmas em relação à tecnologia, processo produtivo.

6- REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. **Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional**. Revista RAE. Vol. 45, n. 3, jul/set. 2005.

BARBOSA, Fábio Alves; PORTO, Arthur José Vieira; SACOMANO, José Benedito. **Metodologia de análise para redes interorganizacionais**: competitividade e tecnologia. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 2, p. 411-423, maio/ago. 2007

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226 p.

BAUER, Martin, w. Análise de conteúdo Clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Textos, Imagens e Som**: um manual prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Textos, Imagens e Som**: um manual prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. **Coopetition in business networks** – to cooperate and compete simultaneously. Industrial Marketing Management. V. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetição** – um conceito revolucionário que combina competição com cooperação. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

CAMPOS, Claudinie José Gomes. **Método de análise de conteúdo**: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. Ver. Brás. Emferm. [online], vol. 57, n.5, p.611-614, 2004.

CAREGNATO, Rita C. Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso X Análise de Conteúdo. Texto Contexto Enferm., Florianópolis, vol.15, n. 4, out/dez, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. (Cap. 3 – A empresa em Rede). São Paulo: Paz e Terra, 1999.

EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, 1997

DAGNINO, G.B., and PADULA, G. "**Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation**," EURAM: Second Annual Conference - "Innovative Research in Management", Stockholm, 2002.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício; ZAVAGLIA, Tércia. **Introdução à Administração: da competitividade à sustentabilidade**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2008.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa Qualitativa**: reflexões sobre o trabalho de campo. Caderno de pesquisa, n. 115, p. 139-154, 2002.

GARCIA, Cristina Q.; VELASCO, Carlos A. B. Co-opetition and Performance: evidence from European Biotechnology Industry. In: II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management". Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may 9-11, 2002.

GARRAFFO, F. Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies. : II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management". Track: "coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may 9-11, 2002.

GASKELL, Georg. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Textos, Imagens e Som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa**: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p.65-71, mai./jun. 1995

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.65-71, mai./jun. 1995

GODOY, Arilda Schmidt. A Pesquisa Qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**. Pernambuco, UFPE, v.3, n.1, p.85-94. jan../abr. 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr. 1995.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4 ed. São Paulo: Editora Nacional, 1973.

GREENWOOD, Ernest. **Métodos principales de investigacion social empírica**. In: Metodologia de la investigacion social. Buenos Aires: Paidos, 1973. cap 6, p. 106-26.

HAKANSSON; H.; SNEHOTA, I. **No business is island: the network concept of business strategy**. Scandinavian Journal of Management, v.22, p.256-270, 2006.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOFFMANN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, F. Xavier and MARTINEZ-FERNANDEZ, M. Teresa. **Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento**. RAC. [online]. 2007, vol.11, n.spe1, pp. 103-127. ISSN 1415-6555.

KIM, Jooheon; PARKHET, Arvind. **Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances: An Exploratory Examination**. British Academy of Management, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KLOTZLE, Marcelo C. **Alianças Estratégicas**: Conceito e Teoria. RAC, v.6, n. 1, Jan/Abril, 2002: 85-104

LEITE, Ramon Silva; LOPES, Humberto E.G.; SILVA, Suelen A. D. **A estratégia em relacionamentos coopetitivos**: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios. v.11, n.30, p.65-78, jan./mar.2009

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996

MARCHI, Jamur. J., WITTMANN, Milton L. **Redes de empresas**: uma análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo. vol.14, nº.2, maio/jun, 2008.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Dynamics**, Winter, 1992, v.20, n.3.

NOHRIA, N. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, N. & ECCLES, R. G. (Ed.). Networks and organizations: structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.

PADULA, Giovanna and DAGNINO, Giovanni B. **Untangling the Rise of Coopetition** : The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure . Int. Studies of Mgt. & Org., vol. 37, no. 2, Summer 2007, pp. 32–53.

PORTER, Michael E. **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, Walter W., Neither Market nor Hierarchy: **Network Forms of Organization**, Reseach in Organizational Behavior, Vol. 12, 1990

SINDIEMG – Sindicato das Indústrias de Explosivos do estado de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=2400>. Acesso em: 29/08/2009

SOY, Susan K. **The case study as a research method**. Unpublished paper, University of Texas at Austin, 1997. Disponível em: <http://fiat.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm>

WALLEY, Keith. **Coopetition**: An Introduction to the Subject and na Agenda for Research. Int. Studies of Mgt. & Org., vol. 37, no. 2, Summer, 2007, pp. 11-31.

UZZI, Brian. **Social Structure and Competition in Interfirm Network**. The paradox of Embeddedness Administrative Science. Quarterly, march. 1997. p. 36-67

VALE, G.M.V., Amâncio, R., LIMA, J.B. **A criação e gestão de redes na estratégia competitiva de empresas e regiões**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo., v. 41, p. 136-146, 2006.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. **Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez. 2008.

YIN, Robert K. **The Case Study Crisis: Some Answers**. Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 1. (Mar., 1981), pp. 58-65. Stable URL:

Anexo I

Variável (identificada e explicada no referencial teórico)	Perguntas correspondentes
II- Razões para ingressar no APL de Santo Antonio do Monte. Ebers (1997) e Hoffmann et. al, (2007)	Sua empresa sempre fez parte do APL de Santo Antonio do Monte? • Caso negativo, como ela atuava no mercado? • Caso positivo, como a empresa surgiu neste APL? O que levou a sua empresa a ingressar no APL? Na sua opinião, quais são as vantagens de pertencer ao APL? E as desvantagens? Na sua opinião, a sua empresa teria o mesmo sucesso caso não tivesse ingressado no APL? Por quê?
II- Visão da concorrência BENGTSSON e KOCK (2000); GARCIA E VELASCO (2002); (DIAS et.al, 2008).	A associação das empresas em Santo Antonio do Monte facilitou o acesso delas a novos mercados? Isso teria acontecido sem essa associação? Como acontece a competição no APL? • Preço; • Produto; • Recursos físicos; • Participação no mercado. Em que sentido você acha que a concorrência é boa para o desenvolvimento do APL? As empresas apresentam muitos interesses divergentes?
III- Visão da colaboração LORANGE e ROSS (1996); EBERS(1997); HAKANSSON e SNEHOTA (2006);	Sua empresa colabora de alguma maneira com as outras empresas do APL? Como? Qual o impacto dessa colaboração: • No preço; • Na mão-de-obra; • Recursos físicos • Participação do mercado. Em sua opinião essa colaboração é boa para a sua empresa? Até que ponto uma empresa pode ser dependente de outra?

	A sua empresa já teve alguma experiência em que a parceria ou a união produziram grandes resultados? Quais foram esses resultados? Existe uma cooperação e\ou união das empresas para o aumento do poder de negociação na compra de matérias-primas? As empresas que formam o APL estão dispostas a se unirem para um melhor desempenho do setor como um todo?
IV- Benefícios da associação no APL EBERS(1997); HAKANSSON e SNEHOTA (2006); GARRAFO (2002); VERSCHOORE E BALESTRIN (2008); PADULA e DAGNINO (2007); HOFFMAN et.al., (2007); CASTELLS (1999); BALESTRIN (2005); (BARBOSA, 2007).	Associar-se em um APL trouxe benefícios para a sua empresa? Quais foram esses benefícios? Houve uma redução dos custos de produção após a associação da sua empresa ao APL? A associação das empresas levou ao desenvolvimento de novas tecnologias e produtos? Após a associação, sua empresa teve acesso a novos mercados? Como isso aconteceu? A associação das empresas ao APL aumentou o poder de negociação com os fornecedores? Vocês conseguem matéria-prima mais barata?
V - Visão dos relacionamentos entre as empresas.	Você vê as outras empresas do APL como concorrentes ou aliadas? O relacionamento entre as empresas é forçado ou uma necessidade? O relacionamento entre as empresas é dividido em grupos de afinidade ou interesse ou o relacionamento é entre as empresa em geral? Como você define o seu relacionamento com as outras empresas? O relacionamento entre as empresas do APL pode ser comparado a um trabalho em equipe? Na sua opinião, cada empresa age pelos seus próprios interesses ou por um interesse coletivo maior?