

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A Estratégia em Relacionamentos Coopetitivos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana*

Strategy and Coopetitive Relationships: the case of Nova Serrana cluster

La Estrategia en las Relaciones Coopetitivas: el caso del cluster de Nova Serrana

Ramon Silva Leite¹

Humberto Elias Garcia Lopes²

Suelen Aparecida Duarte Silva³

Recebido em 09 de junho de 2008 / Aprovado em 12 de setembro de 2008

Editores Responsáveis: Roberto Coda, Dr. e Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Tradicionalmente, a literatura gerencial aborda os efeitos de relacionamentos competitivos ou colaborativos na estratégia organizacional. Entretanto, recentemente, verifica-se o crescimento de uma terceira abordagem, na qual um mesmo relacionamento pode integrar rivalidade e parceria entre concorrentes. Este estudo tem por finalidade fornecer subsídios para essa discussão. Para isso, foi adotado um delineamento qualitativo de pesquisa, no qual foram entrevistados os empresários do arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana. Com isso, foram identificados os aspectos que levam as empresas da cidade a adotarem uma postura colaborativa ou competitiva em seus

relacionamentos.

Palavras-chave: Coopetição. Relacionamentos. Competição.

ABSTRACT

Traditionally, the management literature discusses the effects of competitive or collaborative relationships in organizational strategy. However, recently a third approach has emerged, in which a single relationship is seen as a variable that can integrate collaboration and rivalry between competitors. This study aims to provide subsidies for this discussion. For this, a qualitative design

* A pesquisa que originou este trabalho foi financiada pelo Fundo de Incentivo à Pesquisa (FIP) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Os autores agradecem à Universidade pelo apoio.

1. Doutorando em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM. Professor na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG. [ramonsl@uai.com.br]
Endereço do autor: Av. Yolando Sebastião Logli, 255 – Distrito Industrial II, Arcos – MG Cep. 35588-000 - Brasil
2. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG. [pesquisagemitec@yahoo.com.br]
Endereço do autor: Av. Itaú, 525 – Belo Horizonte – MG Cep. 30535-012 – Brasil
3. Graduanda em Administração na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG. [pesquisagemitec@yahoo.com.br]
Endereço da autora: Av. Yolando Sebastião Logli, 255 – Distrito Industrial II, Arcos – MG Cep. 35588-000 – Brasil

was adopted; in which businessmen of the city of Nova Serrana were interviewed. The results indicate that the decision of collaborate or compete is dependent on a set of factors.

Key words: Coopetition. Relationships. Competition.

RESUMEN

Tradicionalmente, la literatura de gestión la analiza los efectos de la competencia o de relaciones de colaboración en las estrategias de la organización. Sin embargo, recientemente, un tercer enfoque ha surgido, en el que una sola relación se parece como una variable que puede integrar la colaboración y la rivalidad entre competidores. Este estudio tiene como objetivo proporcionar subsidios para este debate. Por ello, se adoptó un diseño cualitativo en el que los hombres de negocios de la ciudad de Nova Serrana fueron entrevistados. Los resultados indican que la decisión de colaborar o competir depende de una serie de factores.

Palabras clave: Competición. Relaciones. Competición.

I INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios tem se caracterizado pela competitividade e complexidade crescentes. Nesse contexto, para que obtenham êxito, é imperativo para as micro e pequenas empresas realizarem análises e tomarem decisões, considerando todo o sistema e a respectiva cadeia de valor das empresas concorrentes. Agindo isoladamente, elas dificilmente teriam condições de desempenharem, de maneira satisfatória, o próprio papel no mercado.

Em decorrência dessa nova realidade, alguns conceitos têm emergido, principalmente aqueles que se referem a uma visão mais ampla dos relacionamentos entre as empresas. Assim, aliar o aspecto cooperativo ao competitivo tem sido fundamental para as organizações. Nesse sentido, as empresas têm se unido, criando redes ou

alianças visando a adquirir uma maior competitividade, ao mesmo tempo em que as capacitam a enfrentarem as oscilações do mercado. Por meio da cooperação, as empresas compartilham informações, reduzem custos e obtêm ganhos de escala. Segundo Amato Neto (2000), o relacionamento cooperativo, a busca da eficiência coletiva por meio da especialização e o foco produtivo motivaram o desenvolvimento de novas formas de organização, tais como: as redes empresariais, os aglomerados industriais e os arranjos produtivos locais (APL).

O fato de as empresas agirem cooperativamente não significa a ausência de concorrência entre elas. No entanto, essa concorrência, aliada à cooperação, gera inovações e diversificações de produtos dentro da rede, fazendo com que o desempenho competitivo das empresas seja maior do que se elas estivessem agindo de maneira isolada. Essa é uma característica marcante do cenário organizacional na atualidade.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar as ações de cooperação e competição entre as empresas que compõem o arranjo produtivo de Nova Serrana, bem como a percepção que os empresários têm a respeito dos benefícios de as empresas estarem geograficamente próximas. A escolha desse arranjo reside na importância que ele possui para o setor. Nova Serrana destaca-se como principal arranjo produtivo do setor em Minas Gerais, reunindo 854 empresas de calçados, responsáveis pela produção de 77 milhões de pares por ano e pela geração de 21.000 empregos diretos e 20.000 indiretos. Em relação ao país, produz 55% dos calçados esportivos da indústria calçadista brasileira (FIEMG, 2004, 2007; SUZIGAN et al., 2005).

A fim de comparar a teoria vista com a realidade do arranjo, a discussão foi orientada mediante a dados obtidos por meio de quinze entrevistas realizadas junto a empresários e gestores de empresas locais. Tais pesquisas enfatizavam a inserção competitiva das indústrias, em especial ao que se refere às relações de cooperação e competição horizontal, ou seja, entre empresas do mesmo ramo.

O trabalho foi dividido em quatro partes principais, além da presente introdução. A primeira é destinada à apresentação da fundamentação teórica, a segunda explicita a metodologia de pesquisa utilizada e a terceira apresenta a análise dos dados coletados. Por fim, a quarta e última consiste em sintetizar as considerações finais, buscando responder ao objetivo central da pesquisa.

1 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Arranjo produtivo local

Segundo Mello e Costa (2001), as origens dos distritos industriais estão no renascimento do comércio na Baixa Idade Média entre os séculos XII e XIII. Em termos mais sistematizados, esses autores afirmam que o tema começou a ser estudado por Alfred Marshall em *Principles of Economics*, publicado em 1890. Posteriormente, outros autores se aprimoraram no estudo desse tema pelo fato de se apresentar como uma forma competitiva importante, principalmente para os países em desenvolvimento.

Para Porter (1999), os aglomerados são concentrações geográficas de empresas, fornecedores, setores relacionados e instituições especializadas existentes em determinada área. Para esse autor, tais aglomerados são um aspecto importante do cenário em todas as economias avançadas, sendo a formação deles um fator essencial do desenvolvimento econômico. Para Britto (2002), esse agrupamento de empresas possibilita o desenvolvimento de vantagens competitivas que, de forma individual, ou por meio da atuação isolada, dificilmente poderiam ser criadas.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), os APLs se caracterizam como um conjunto de empresas que atuam usufruindo de atividades complementares. Dessa forma, eles são capazes de estabelecerem vínculos por meio de interação entre clientes, tecnologias e canais de distribuição. Já Becattini (1999) descreve o APL como um grande complexo produtivo, compos-

to por diferentes fases, nas quais o controle e o funcionamento delas não se fundamentam em contratos, regras ou hierarquias pré-estabelecidas, mas são submetidas às exigências de mercado. O fato de as empresas comporem um mesmo espaço físico permite que os APLs se aproveitem das economias de escala geradas nos processos de produção sem, no entanto, perder a flexibilidade e a adaptabilidade trazidas pelos diversos agentes presentes nesta rede.

Para Pinheiro, Markwald e Pereira (2002), o APL deve necessariamente ser uma aglomeração geográfica formada por grande número de empresas, redes empresariais, ou qualquer outro tipo de nomenclatura que se destine à busca de uma definição para tal processo. Nesse caso, é ressaltado o fato de as redes de cooperação ou alianças empresariais ocorrerem em setores distintos e entre empresas de vários tamanhos, com diferentes níveis de cooperação e variando com relação aos propósitos e objetivos. Sobre isso, Olave e Amato Neto (2001, p. 293) afirmam que as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzirem as incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre as empresas.

“Na formação de redes entre empresas (PMEs) existe a possibilidade dessas se configurarem como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como APLs de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas ‘supply chain management’ ou gerenciamento da cadeia de suprimentos (OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 293).”

Para Britto (2002), a presença de uma identidade sociocultural é outro fator que deve ser observado, pois se refere às regras e práticas comuns como a formação de laços de confiança mútua, vantagens competitivas coletivas e estabelecimento de um campo de implementação de ações estratégicas entre os agentes interdependentes. Nesse sentido, para Perrow (1992), três fatores ajudam

a explicar o sucesso dos arranjos produtivos: as economias de escala, a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem-estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores industriais regionais.

Na concepção de Porter (1999), a intensidade da competição local, o ambiente favorável à constituição de novas empresas e a eficácia dos mecanismos formais e informais para a associação dos participantes condicionam o processo de desenvolvimento de um APL. Ainda segundo esse autor, assim que um APL começa a se formar, um ciclo de autorreforço promove seu crescimento, principalmente quando as instituições locais o apoiam e a concorrência local é vigorosa. Assim, à medida que o APL se expande, aumenta também a influência que possui sobre o governo, instituições públicas e privadas.

Para que um grupo de empresas se estruture de maneira organizada e forme um APL, diversos fatores precisam ser levados em consideração. Um deles é inserir-se a um ambiente favorável ao surgimento de novas empresas, com ações voltadas para a cooperação e para o desenvolvimento de estratégias competitivas. Nesse sentido, Porter (1999) afirma que os APLs evoluem continuamente à proporção que novas empresas e novos setores crescem e as instituições locais se desenvolvem e se modificam para manterem o vigor das áreas competitivas, tornando-as bem-sucedidas.

Haddad (2001) apresenta um modelo de desenvolvimento de um arranjo produtivo local bastante abrangente que, segundo ele, precisa ter como base relações de cooperação entre as empresas envolvidas, estoque de conhecimentos, habilidades e capacidade de instituir políticas democráticas de confiança, permitindo articular diversas formas de relacionamento e ações em comum. Para esse autor, o sistema produtivo local é um aglomerado avançado e se constitui em um APL quando o agrupamento de empresas é maduro, ou seja, com alto nível de coesão e coordenação entre os agentes; há considerável possibilidade de ganhos de externalidades para as empresas por meio da cooperação e dos aprendizados tecnológico e comercial.

2.2 Possíveis benefícios de um arranjo produtivo local

Segundo Fernandes e Lima (2006), compreender o fenômeno do agrupamento ou aglomeração de atividades econômicas significa identificar vantagens de uma firma estar localizada próxima de outras, ou seja, as vantagens da proximidade como fator central para sua competitividade. De acordo com os autores, desde Marshall, tais vantagens estão relacionadas à redução de custos de transação decorrentes da intensificação da divisão de trabalho e do progresso técnico, promovidos principalmente pela circulação de fatores e informações de curtas distâncias.

Os APLs permitem a obtenção do que Schmitz (1995) chama de eficiência coletiva, gerada de maneira espontânea ou planejada. Segundo Suzigan (2002), a eficiência coletiva combina os efeitos espontâneos (ou não planejados) e aqueles conscientemente buscados (ou planejados), sendo definida como a vantagem competitiva derivada das economias externas e da ação conjunta, também chamada de externalidades coletivas. Essas externalidades são um conjunto de recursos que está disponível para as empresas presentes no APL, já àquelas que estão fora desse arranjo não há acesso.

As empresas participantes de um arranjo produtivo têm melhor acesso de recursos como capital, mão-de-obra qualificada, tecnologia e influência política. A intensidade das relações entre os membros também favorece um compartilhamento livre de informações, o que leva a um aprendizado e inovação mútuos (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Conforme afirmam Resende e Gomes (2003), a importância dos APLs industriais está nas suas características que garantem o êxito de suas empresas em termos de competitividade internacional, de longevidade, além da geração de emprego e renda nas regiões onde se localizam. Dessa forma, a produtividade, rentabilidade, taxa de crescimento e tempo de permanência das empresas que estão inseridas em APLs são maiores em relação às outras empresas que não pertencem a nenhum arranjo produtivo local.

Segundo Pinheiro, Markwald e Pereira (2002), quando a produção se desenrola em um APL, é criado um ambiente propício ao aumento da produtividade e à inovação, uma vez que é facilitado o aprimoramento de um aprendizado tácito e codificado, abalizados pelas necessidades de mão-de-obra do APL. Para esses autores, a vantagem competitiva dos arranjos produtivos locais reside, justamente, nos relacionamentos entre os atores que o formam e que são dedicados à formação de processos tecnológicos que privilegiem a introdução/criação de novos produtos e processos produtivos, com os quais irão competir no mercado.

Nesse mesmo sentido, Balestrin e Vargas (2004) constataram, por meio de um estudo empírico realizado no Brasil, impactos econômicos, comportamentais e de aprendizagem para as empresas instaladas em um arranjo produtivo. Os impactos econômicos são decorrentes de atividades como a participação e comercialização de produtos em feiras, a melhoria de processos produtivos, a barganha de preços junto aos clientes, o acesso a novos representantes, a garantia de fornecimento de crédito, a comercialização de produtos entre as empresas e a obtenção de economias de escala, escopo e especialização. Já o impacto na aprendizagem pode ser resultado de forte interação das empresas e do acesso a cursos e palestras de desenvolvimento empresarial. Por último, o impacto no comportamento é observado pela existência de espírito coletivo entre os empresários, fundamental para a existência de cooperação. Em outro trabalho realizado no Brasil, Hoffmann e Morales (2006) constataram, por meio de um estudo desenvolvido junto aos *clusters* brasileiros de cerâmica, que a proximidade geográfica e a interação das empresas possibilitam acesso a um número maior de recursos estratégicos.

2.3 Cooperação e competição: co-opetição

O relacionamento entre empresas tem adquirido formas bastante complexas no atual cenário de negócios. Torna-se muito difícil, hoje em dia, afirmar quando uma empresa é uma par-

ceira e quando é uma completa concorrente. Assim, os relacionamentos interorganizacionais constituem uma estrutura de co-opetição, em que se manifesta a estratégia tanto de cooperação quanto de competição. No entanto, competição e cooperação têm sido amplamente entendidas como opostos finais de um espectro, sendo que os estudiosos da área de negócios têm dado maior atenção às estratégias de competição do que às características emergentes das estratégias de cooperação e co-opetição (MARIANI, 2007).

As estratégias competitivas são utilizadas para explorar as relações assimétricas existentes entre os concorrentes. O comportamento competitivo se caracteriza pela maximização dos ganhos individuais, pela maneira de agir em confronto e pela ocultação de informações relevantes. No entanto, esse ambiente competitivo favorece a busca por inovação, tanto de produtos quanto de tecnologias, o que pode ser benéfico para a indústria como um todo. (LEÃO, 2004).

Já a cooperação é um processo por meio das quais diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar diferenças e procurar limitadas visões. Dessa forma, as empresas minimizam os problemas advindos da turbulência do mercado por meio das redes de colaboração (GRAY; WOOD, 1991)

Para Brandenburger e Nalebuff (1995), a cooperação é uma resposta à evolução tecnológica em novo contexto e seu papel seria fundamental na escolha de um posicionamento adequado para a empresa, permitindo o controle das incertezas suscetíveis ao ambiente que pudessem comprometer suas ações. Esse raciocínio aparentemente contraria o princípio da exclusão competitiva, em que duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir (HENDERSON, 1998). Entretanto, diferentemente de outras espécies, as organizações podem coexistir em um mesmo ambiente, cooperando racionalmente, a fim de alcançarem objetivos comuns (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Segundo Casarotto Filho e Pires (1999), o IAD (Instituto Alemão de Desenvolvimento) enfatiza que a cooperação não requer a união de todos em busca de uma liderança, tampouco uma

ação totalmente sincronizada sob ausência de conflitos e negação de interesses divergentes. Para esses autores, a cooperação significa o abandono ao individualismo e à aceitação do concorrente enquanto complemento de atividades fins. De acordo com Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades estas que dificilmente seriam satisfeitas caso as empresas estivessem agindo isoladamente.

No entanto, o fato de as empresas agirem cooperativamente não significa a ausência de concorrência entre elas. Na verdade, essa concorrência, aliada à cooperação, gera inovações e diversificações de produtos dentro da rede, fazendo com que o desempenho competitivo seja maior do que se elas estivessem agindo isoladamente. Conforme destacam Del Corso, Scherner e Kinal (2004, p. 6):

“A cooperação que está por trás de uma rede de firmas não impede que haja uma forte concorrência entre os participantes. Porém, essa combinação de cooperação e competição entre as empresas gera sinergias que contribuem para o processo de inovação e diversificação de produtos, cujos resultados se refletem em um desempenho competitivo superior ao da atuação isolada.”

Nesse sentido, existe cooperação em negócios quando o objetivo é criar um “bolo de concorrência”. No entanto, Brandenburger e Nalebuff (1996, p.14) destacam que é preciso competir e cooperar ao mesmo tempo. Assim, o relacionamento co-competitivo é aquele no qual as organizações cooperam e competem entre si. Isso implica a capacidade de os atores identificarem fases da cadeia produtiva em que atitudes de cooperação são vantajosas, predominando uma relação de “ganha-ganha”, e fases da cadeia produtiva em que devem prevalecer atitudes de competição, inferindo numa relação de “perde-ganha”. Para Håkansson e Snehota (1995), a dinâmica dos mercados resulta em uma situação peculiar, na qual frequentemente certas empresas competem entre si em um determinado momento, enquanto em outras circunstâncias essas empresas se tornam parceiras.

De acordo com Leão (2004, p. 43), a administração estratégica toma uma forma paradoxal quando se refere às estratégias cooperativas como uma fonte de vantagem competitiva, porque, tradicionalmente, as teorias de competição e cooperação fazem parte de diferentes e antagônicas correntes teóricas. Por sua vez, Porter (1999) destaca a combinação entre cooperação e competição em APLs, afirmando que esta pode ser facilmente percebida. À medida que a cooperação é base para o aparecimento de um arranjo, a competição é a busca de novos clientes e preservação de antigos..

Mesmo estando inseridas em um cenário caracterizado por turbulências ambientais e interdependência organizacional, as empresas buscam adaptar suas estratégias estabelecendo relações de parceria no intuito de se tornarem mais competitivas. Contudo, mesmo diante de interesses recíprocos, podem haver conflitos, não só das parcerias formalizadas, mas também das relações intersubjetivas inerentes às organizações que fazem parte de uma estrutura mais ampla.

A partir do momento em que se aceita o fato de que as organizações têm múltiplos interesses, e que eles se manifestam nas relações, seja na forma de agir ou de interpretar a realidade, os conflitos interorganizacionais podem surgir. Para Bourdieu e Wacquant (1992), os conflitos estão presentes já que os atores buscam individual ou coletivamente manter e desenvolver suas posições, impondo os princípios de hierarquização mais favoráveis a seus interesses.

No entanto, a cooperação contribui para a redução dos conflitos pelo entendimento de que há benefícios mútuos a serem obtidos. Para Suzigan (2002), a cooperação é um aspecto fundamental dos APLs, uma vez que favorece o processo de aprendizagem, a especialização, a geração de novos produtos e demais fatores que possibilitem ampliar e conquistar novos mercados. Dessa forma, faz-se necessário que as pequenas e médias corporações se unam para fazer frente à concorrência, uma vez que isoladamente não conseguem ser competitivas a ponto de atuarem com eficiência. Mas para Brandenburger e Nalebuff (1996), em um grupo de empresas em que predominam atitudes de cooperação sem a existência de for-

mas sadias de competição, há riscos de acomodação, podendo limitar o processo de inovação do APL. Nesse contexto, Techemayer e Pedrozo (2002) afirmam que a capacidade competitiva de uma empresa é determinada pela sua capacidade de cooperação e integração com as mais diversas instituições e corporações que compõem a estrutura de um APL.

Os aspectos levantados nesta revisão mostram a sua relevância para o estudo do tema. No entanto, há pouco material nacional que analise um arranjo produtivo local pela ótica dos benefícios percebidos pelos seus participantes e dos relacionamentos de competição e de cooperação. Diante disso, o conteúdo deste trabalho teve como objetivo fazer um levantamento dos benefícios percebidos pelos empresários do arranjo produtivo de Nova Serrana, dadas as relações de cooperação e competição que se desenrolam no mesmo. Para isto, foi utilizada a metodologia descrita a seguir.

3 METODOLOGIA

Para responder aos objetivos do trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, centrada na análise do conteúdo das entrevistas realizadas. Optou-se por esse delineamento metodológico, porque o objetivo central deste trabalho foi de levantar percepções dos sujeitos de pesquisa, o que é mais adequado a uma estratégia qualitativa de investigação (STRAUSS; CORBIN, 1998; GÜNTHER, 2006).

O objeto de estudo foi o arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana – Minas Gerais. O arranjo calçadista é composto por 860 empresas, sendo 691 de calçados esportivos (principalmente tênis), 110 de calçados femininos (principalmente sandálias) e 53 de calçados masculinos (principalmente de uso casual). São produzidos na região aproximadamente 77 milhões de pares/ano, sendo 55% deles esportivos, 30% femininos e 15% masculinos (FIEMG, 2004, 2007). Devido à elevada produção de tênis, Nova Serrana é conhecida como a “Capital Nacional do Calçado Esportivo”.

A distribuição por parte das indústrias calçadistas de Nova Serrana, segundo o número

de funcionários, indica a predominância de microempresas, muitas vezes, constituídas por trabalho familiar que empregam mais de 50% da mão-de-obra local. Em termos de faturamento bruto total, 45,1% faturaram, em 2004, até R\$50.000,00; 18,1% faturaram entre R\$50.001,00 e R\$100.000,00 e 8,8% faturaram entre R\$100.001,00 e R\$200.000,00. Somente 6,7% das empresas tiveram faturamento superior a 1 milhão de reais (FIEMG, 2004, 2007).

O universo da pesquisa foram as indústrias de calçados que compõem o Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana – MG, sendo o nível de análise o relacionamento interorganizacional. Foram realizadas 15 entrevistas com empresários e gestores da indústria calçadista da cidade. Os entrevistados foram escolhidos por julgamento, a partir de indicações da própria diretoria do SINDINOVA (Sindicato das Indústrias de Calçados de Nova Serrana), que intermediou o contato entre os pesquisadores e as respectivas empresas. Para maior liberdade desses entrevistados, garantiu-se a eles o sigilo quanto aos nomes de cada um e também das empresas participantes. As entrevistas foram articuladas baseando-se em um roteiro pré-definido, composto por onze questões e elaborado com base na literatura pertinente ao assunto. Este tipo de entrevista foi escolhido pelo fato de permitir que o entrevistado explore bem o assunto, colocando o ponto de vista acerca das questões, com possibilidade de surgirem novos questionamentos relevantes à pesquisa. Deste modo, os entrevistados tiveram plena liberdade para discorrerem sobre o assunto em pauta.

As entrevistas foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2007 e ocorreram no ambiente natural de cada entrevistado, ou seja, dentro das próprias indústrias de calçados. As entrevistas foram realizadas pelos próprios pesquisadores e tiveram duração de aproximadamente 50 minutos. Para se ter uma maior fidedignidade dos dados, as entrevistas foram gravadas com a autorização dos respectivos entrevistados e, posteriormente, foram transcritas.

Os dados coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo, visando a compreender as questões que foram levantadas. Os dados foram

divididos em unidades relevantes, procurando manter coerência com o objetivo da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A fim de facilitar o entendimento, optou-se por apresentar os resultados de acordo com os tópicos principais da pesquisa, ou seja, os benefícios da participação no arranjo produtivo, as ações de cooperação desenvolvidas pelas empresas, assim como as ações de competição.

4.1 Benefícios da participação no arranjo produtivo de Nova Serrana

O primeiro aspecto investigado nas entrevistas foram as percepções dos empresários acerca dos eventuais benefícios de uma participação no APL de Nova Serrana. De acordo com os depoimentos coletados, cinco benefícios foram considerados mais relevantes: facilidade de obtenção de matéria-prima, existência de farta mão-de-obra especializada, localização do APL, possibilidade de vendas diretas e conhecimento disseminado.

Em relação ao primeiro benefício, os entrevistados apontaram o papel central desempenhado pelas “casas de couro”, que são empresas que fornecem os principais insumos para a fabricação dos calçados. Segundo eles, graças a isso há de fato uma grande facilidade na obtenção de matérias-primas no APL, conforme comprova o depoimento a seguir.

“Atualmente, nós temos fornecedores dentro de Nova Serrana, o que facilita o nosso trabalho. Nós não temos que comprar quase nada fora, pois temos tudo aqui. O estoque das empresas está nas lojas.”

Além das “casas de couro”, muitas empresas fornecedoras de matérias-primas já se instalaram na cidade e aquelas que não se instalaram mantiveram representantes na região. Consoante os entrevistados, os principais fornecedores de matérias-primas estão localizados em São Paulo e no Sul

do país, ou seja, nos outros grandes pólos calçadistas brasileiros, como Franca e Novo Hamburgo.

“Os principais fornecedores de matérias-primas [sic] têm representantes localizados aqui. Não há necessidade de buscarmos produtos em outras regiões.”

Com relação ao segundo benefício percebido, os entrevistados relacionaram a existência de farta mão-de-obra especializada com o fato de a cidade estar voltada para a produção do calçado:

“Tal fator nos auxilia, pois nós sempre temos pessoas experientes. Sabemos que há muitas pessoas capazes de desempenhar tais atividades.”

Ainda segundo outro entrevistado:

“... os funcionários já vêm trabalhar sabendo desempenhar as devidas funções. Não precisamos treiná-los, somente adequá-los ao estilo da empresa.”

Quanto ao terceiro benefício, relativo à localização, destaca-se primeiramente que Nova Serrana fica às margens da BR-262, com acesso ao Triângulo Mineiro e à Região Centro-Oeste. Além disso, a cidade está razoavelmente bem localizada quanto aos principais centros urbanos brasileiros (São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte). Nesse sentido, os entrevistados entendem que a posição geográfica facilita o escoamento das mercadorias, conforme afirma um deles:

A BR-262 facilita muito o acesso das pessoas aqui e também a saída de calçados daqui para o Brasil inteiro. Isso facilita muito.

Suzigan et al. (2005) já salientava que essa infra-estrutura rodoviária permite outra importante forma de comercialização da produção local, que são as vendas diretas realizadas nas próprias fábricas. Esse terceiro benefício foi salientado pelos entrevistados, conforme se percebe pelo comentário a seguir.

“Os compradores das lojas de calçados já estão acostumados a virem aqui, pois há os chamados guias de lojistas, que são encarregados de fazerem o suporte das vendas.”

O último benefício percebido é o conhecimento disseminado. Segundo os entrevistados, em Nova Serrana é muito difícil encontrar alguém que não conheça o processo produtivo do calçado. Corroborando essa idéia, um deles afirma que:

“... aqui já se nasce dentro da fábrica. Desde a década de 80 sempre foi assim. Então, é difícil encontrar alguém que não entenda tudo de produção, desde a saída lá no balancim até o faturamento.”

Por meio da análise do conteúdo das entrevistas, constatou-se que os empresários da indústria calçadista de Nova Serrana reconhecem os benefícios advindos do APL. Porém nenhum deles foi capaz de apontar, de maneira inequívoca, qual desses benefícios seria o principal. Em outras palavras, para alguns empresários os principais benefícios estão relacionados à venda dos produtos enquanto para outros se refere à questão da mão-de-obra. Mesmo assim, existem determinados benefícios que são percebidos como comuns para todos os participantes do arranjo produtivo local.

4.2 Ações de cooperação

Quanto às ações de cooperação entre as empresas participantes do APL, foram identificadas duas características preponderantes, ambas relacionadas a uma racionalidade gerencial não necessariamente explícita: a maximização da alocação de insumos e a troca de informações.

No tocante à maximização, verificou-se que ela tem, nas relações cooperativas, expressão máxima no cotidiano das empresas. Foi detectado, mais especificamente, que tais relações são comuns entre as empresas do arranjo, embora sejam mais intensas entre empresários que possuam algum vínculo social seja familiar, seja de amizade. Dentre essas

ações, uma das mais frequentes é o empréstimo de máquinas entre empresas, conforme comentário de um dos entrevistados.

“Quando montei minha fábrica, só havia máquina emprestada. Muitas pessoas me ajudaram. Recebi da fábrica em que eu trabalhava uma máquina, meu irmão deu o balancim, o outro me deu a mesa e foi assim que eu comecei.”

Ainda nesse sentido, outro entrevistado expõe que:

“Às vezes, você tem uma máquina ociosa e alguém está [sic] necessitando usá-la por um período curto; em vez de comprar esse equipamento, a pessoa pega emprestado.”

A troca de matérias-primas também é outra prática bastante comum no arranjo. Todos os entrevistados ressaltaram a existência, reforçada pela colaboração das empresas participantes do APL. Esse aspecto é melhor exemplificado pelo seguinte depoimento:

“... muitas vezes, por exemplo, a minha matéria-prima acaba e meu concorrente usa a mesma que eu utilizo. Então, para facilitar, eu peço o material enquanto aguardo a chegada do meu. Sendo assim, há uma colaboração recíproca. Sempre há troca de matéria-prima, ou seja, um ajuda o outro.”

Outro entrevistado complementa:

“Eu, inclusive, empresto e peço emprestado [sic]. Muitas vezes compramos do mesmo fornecedor, o que facilita a troca.”

Esses três depoimentos mostram que a cooperação entre empresas no APL é um importante instrumento para maximizar a alocação de insumos. Ainda que essa finalidade mais genérica não seja percebida diretamente pelos empresários, as relações colaborativas entre eles permitem que as

linhas de produção normalmente não fiquem paradas por falta de matérias-primas.

Essa racionalidade gerencial também se mostrou presente em outro aspecto detectado nas entrevistas, que é a divisão de custos para a confecção de matrizes. Como grande parte das empresas é de micro e pequeno porte, na sua maioria elas não têm escala para a produção própria das matrizes que irão confeccionar os solados. Para superar esta dificuldade, as empresas fazem parcerias na criação dessas matrizes.

“... às vezes, nos temos uma mesma firma que injeta o solado. Então, contribuimos para o pagamento de uma parte do valor, já que um jogo de matriz é muito caro, chegando a variar de 10 a 50 mil. Sendo assim, nós, que estamos com a máquina, [sic] pagamos a metade e outros dois ou três pagam a outra parte.”

A racionalidade dessa ação torna-se mais evidente no trecho a seguir. Nele, o entrevistado admite claramente que a criação de matrizes em conjunto é uma forma de diminuir os custos para as empresas.

“É uma forma de colaboração e também de diminuição de gasto, pois além de uma matriz ser cara, pode ser que ela não sirva para o dono da injetora.”

A segunda característica relacionada à racionalidade é a troca de informações, normalmente associada à busca do conhecimento em conjunto. Isso pode ser constatado pelo seguinte comentário:

“Quando surgem determinados problemas, há uma grande solidariedade presente nas empresas, ou seja, muitas pessoas estão dispostas a colaborar.”

Os empresários afirmaram que, por meio do APL, são realizados encontros para se discutir sobre o setor. Neles, são apresentados os problemas, as dificuldades, as propostas de melhoria e

planos de ação voltados ao desenvolvimento do setor. De acordo com um dos entrevistados:

“Muitos encontros acontecem por meio do SINDINOVA, porque lá se concentra o grupo dos associados, que sempre faz reuniões, discute questões não só mercadológicas, mas também são abordados temas relacionados às parcerias.”

Outro entrevistado complementa:

“Os encontros são marcados por uma grande cooperação existente entre os empresários, que salientam opiniões a respeito de cada fábrica.”

Percebe-se, portanto, que a junção das firmas no APL de Nova Serrana tem permitido aos empresários a obtenção de conhecimento e aprendizagem por meio da troca de informação entre os membros, realização de palestras, reuniões e demais eventos que vem sendo realizados com intuito de promover o desenvolvimento e a profissionalização dos envolvidos nas estratégias do setor. Isto reflete novamente a preocupação com a racionalidade na gestão das empresas.

4.3 Ações de competição

O último aspecto abordado nas entrevistas foram as ações de competição no APL. O pressuposto básico nesse caso foi o de que tanto a concorrência quanto a cooperação são essenciais para o desenvolvimento local sustentável dos setores econômicos (BRANDENBURGER; NALEBUFF; 1996; DEL CORSO; SCHERNER; KINAL, 2004; LEÃO, 2004).

No caso específico do arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana, verificou-se que a competição tem prevalecido nas relações entre empresas fabricantes de calçados, embora existam ações de cooperação. Essa competição se dá principalmente no que se refere à cópia de modelos, à concorrência por funcionários e aos preços dos produtos e ao lançamento de novos modelos.

Os entrevistados afirmaram que a prática da cópia de modelos é algo que prejudica muito o APL. Isto ficou claro em um depoimento:

“Com o passar do tempo, houve uma grande complicação com relação ao lançamento de certos modelos, pois muitas outras fábricas não criam o próprio produto, isto é, utilizam-se da invenção alheia.”

Outro entrevistado complementa

“Há algum tempo, o problema da cópia era tão grave que, muitas empresas só se preocupavam em modificar a marca ao lançarem o produto.”

Constatou-se que a cópia de produtos desenvolvidos por empresas líderes de mercado era uma prática comum entre as empresas do arranjo no final da década de 90. Essa prática, embora condenável, contribuiu para o aprimoramento dos produtos fabricados em Nova Serrana. No entanto, embora as ações nesse sentido tenham sido reduzidas, ainda se constata empresas que optam por essa prática, copiando modelos de outras empresas, inclusive das localizadas no próprio APL.

Com relação à concorrência pelo funcionário, os entrevistados afirmaram que ela é uma prática comum, principalmente nos períodos de pico de produção, que ocorrem no final do ano. Segundo eles, nessa época há um verdadeiro “leilão de funcionários”. Algumas empresas preferem não entrar nessa disputa, correndo o risco de perderem o funcionário, mas outras, pelo fato de não encontrarem substitutos, entram na disputa pagando salários acima média da cidade. Conforme afirma um entrevistado, essa disputa interfere na produção das empresas:

“... a concorrência por funcionários tende a aumentar muito no final de ano. Sendo assim, muitas vezes, não satisfazemos os desejos nossa clientela, deixando de entregar uma média de 50 a 60 mil pares de sapatos. Alguns funcionários abandonam cargos devido a melhores ofertas de traba-

lho e, na maioria dos casos, não conseguimos cobrir o valor da proposta feita.”

Outro entrevistado ainda expõe que:

“É necessário que haja alteração de salário a toda hora, senão alguma outra firma faz uma proposta superior ao seu funcionário.”

A competição também é frequente no que se refere ao preço. Isto fica evidente no depoimento a seguir:

“Há, aqui em Nova Serrana, [sic] escritórios que os varejistas usam. Eles começam a chamar os fabricantes e, muitas vezes, quando é chegada a vez de oferecer-se o produto o atendente diz que algo similar já foi oferecido por menos.”

Outro entrevistado ressaltou:

“Há a necessidade de se calcular o custo da mercadoria para não ter concorrência desleal, pois se chega alguém oferecendo pela metade do preço não dá para cobrir nem a matéria-prima, e a empresa não consegue ficar no mercado muito tempo.”

Esses dados mostram que os empresários preocupam-se com os aspectos negativos da concorrência, que são aqueles que trazem algum tipo de desequilíbrio para as relações entre os participantes do APL. Nesse caso, um aspecto relevante a ser destacado é que os mesmos empresários que ressaltam os benefícios dos relacionamentos colaborativos são capazes de identificar claramente as ameaças oriundas de uma concorrência muitas vezes tida como desleal. Assim, verifica-se um sentimento um tanto contraditório, pois um relacionamento que traz benefícios para a empresa pode também prejudicá-la.

Porém, a concorrência não é vista apenas sob este aspecto negativo. Há entrevistados que reconheceram – ainda que sutilmente – a importância que possui o lançamento de novos mode-

los, fundamental para um mercado como o de calçados. Isto é mostrado no depoimento a seguir:

“Meu concorrente está sempre buscando coisas novas e eu também tenho que estar, porque senão eu fico em desvantagem. O mercado está [sic] que todos nós nos reciclamos.”

Os resultados das entrevistas são sintetizados pelo Quadro 1.

Os resultados mostraram que os empresários estão cientes de que a inserção no APL de Nova Serrana pode ser vantajosa tanto pelos benefícios diretos, mostrados na coluna mais à esquerda, quanto pela dinâmica das ações de cooperação. Nos dois os casos, verifica-se que este sentimento emerge porque os aspectos identificados em cada dimensão contribuem – em maior ou menor grau – para serem criadas condições para maximizar a alocação dos recursos para a produção.

Em se tratando de ações de competição, pode-se dizer que o sentimento dos entrevistados é mais ambíguo. Ao mesmo tempo em que eles ressaltam que a atuação dos concorrentes pode estimular o permanente lançamento de produtos, mostram-se preocupados com as atitudes deles. Isso porque, na visão dos entrevistados, as relações de competição no APL muitas vezes resultam em deslealdade pura e simples, o que pode gerar desequilíbrios significativos entre as empresas.

A seguir, são apresentadas as conclusões, limitações e implicações gerenciais deste trabalho.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo fazer um levantamento dos benefícios percebidos pelos empresários do arranjo produtivo de Nova Serrana, dadas as relações de cooperação e competição existentes. Verificou-se que entrevistados percebem as vantagens de estarem localizados geograficamente próximos, sendo apontado um conjunto de vantagens, como a facilidade na compra de matérias-primas, o acesso à mão de obra, a facilidade no escoamento da mercadoria e o fato do conhecimento necessário para esse tipo de negócio já estar disseminado na cidade.

Foram constatadas, ainda, sob a ótica da co-operação, diversas ações de cooperação como: empréstimo de máquinas, troca de matérias-primas, criação de matrizes em conjunto, troca de informações e busca do conhecimento conjunto. Já as ações de competição observadas no arranjo produtivo se referem à cópia de modelos, concorrência por funcionários, concorrência desleal por preço dos produtos e lançamento de novos modelos.

Diante do exposto, o estudo indicou que, embora haja um elevado associativismo e manifestações de solidariedade entre os empresários, o sentimento que prevalece dentro do arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana é o de competição. As empresas se veem mais como concorrentes do que como parceiras. Embora a competição seja necessária e importante para uma maior competitividade do setor, a prática de ações desleais, como a cópia de modelos e a retirada de funcionários de outras empresas prejudicam o setor como um todo.

Dimensões e seus aspectos principais		
Benefícios percebidos	Ações de cooperação	Ações de competição
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de obtenção de matéria-prima • Existência de farta mão-de-obra especializada • Localização do APL • Possibilidade de vendas diretas e conhecimento disseminado 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização da alocação de insumos • Troca de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Cópia de modelos • Concorrência por funcionários • Preços dos produtos • Lançamento de novos modelos.

Quadro 1 – As dimensões identificadas nas entrevistas e seus principais aspectos.

Além disso, pode-se notar que as formas de comercialização dos produtos tornam as empresas reféns da competição via preço baixo. Ou seja, o fator preço influencia muito na venda dos produtos.

Em última análise, percebe-se que, devido ao grande número de micro e pequenas empresas, a indústria calçadista de Nova Serrana constitui campo fértil para ações coletivas. Com a participação de setor público e privado, várias ações poderão ser desenvolvidas visando a uma maior cooperação entre as empresas e conseqüentemente o crescimento do arranjo.

Como sugestão para um aprofundamento nas questões levantadas, sugere-se um estudo quantitativo mais amplo, contemplando uma amostra maior, a fim de consolidarem os resultados aqui obtidos, além da possibilidade de ampliarem as análises, por meio da comparação entre grupos de empresas divididos por porte, tempo de atuação ou segmentos de mercado atendidos.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e APLs regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 45-58.
- BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. **An invitation to reflexive sociology.** Chicago: University of Chicago Press, 1992.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetição: um conceito revolucionário que combina competição com cooperação.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- _____; _____. The right game: use of game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 4, p. 57-71, July-Aug., 1995.
- BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** 2. ed. Rio de Janeiro, 2002.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____; _____. _____. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- DEL CORSO, J. M.; SCHERNER, M. L. T.; KINAL, A. P. Cooperação estratégica em pequenas e médias empresas: um modelo de gestão. In: ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2004, 39., 2004, Puerto Plata. **Proceedings...** Puerto Plata: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004. 1 CD-ROM.
- FERNANDES, A. C.; LIMA, J. P. R. APL de serviços: contribuições conceituais com base em evidências do pólo médico do Recife. **Novos Horizontes**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 11-47, jan./abr. 2006.
- FIEMG. **Arranjo produtivo local: um acordo em que todos ganham.** Belo Horizonte, 2007.
- _____. **Indústria calçadista: diagnóstico do arranjo produtivo de Nova Serrana.** Belo Horizonte, 2004.
- GRAY, B.; WOOD, J. **Collaborative alliances: moving from practice to theory.** **The Journal of Applied Behavioral Science**, Arlington, v. 27, n. 1-2, p. 3-22, Mar./June, 1991.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia:**

teoria e pesquisa, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.

HADDAD, P. R. APLs e desenvolvimento regional no Brasil. **Revista Brasileira de Competitividade**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 44-54, ago./nov. 2001.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**, London: Routledge, 1995.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca das vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 03-09.

HOFFMANN, V. E.; MORALES, F. X. M. Redes de empresas aglomeradas territorialmente: os distritos industriais e seus recursos estratégicos. In: BOAVENTURA, J. M. G. (org.). **Rede de Negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006. p. 279-291.

LEÃO, D. A. F. S. **Coopetição: tipologia e impactos no desempenho das empresas da indústria de cachaça de alambique do estado de Minas Gerais**. 2004. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004. Disponível em: <<http://www.liber.ufpe.br/teses/arquivo/20041206195610.pdf>> Acesso em: 07 set. 2007.

MARIANI, M. M. Coopetition as an emergent strategy: empirical evidence from an italian consortium of opera houses. **International Studies of Management & Organization**, White Plains, v. 37, n. 2, p. 97-126, 2007.

MELLO, L. I. A.; COSTA, L. C. A. **História moderna e contemporânea**. São Paulo: Scipione, 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 8, n. 3, p.289-303, dez. 2001.

PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 445-470.

PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R. A.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RESENDE, M. F. C.; GOMES, J. O. **Competitividade e potencial de crescimento do APL de moldes para a indústria do plástico de Joinville**. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2003.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **The Journal of Development Studies**, London, v. 31, n. 4, p. 529-532, Apr. 1995.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 2nd. ed. New York: Sage, 1998.

SUZIGAN, W. **Cluster ou sistemas locais de produção e inovação: identificação, caracterização e medidas de apoio**. São Paulo: IEDI, 2002.

_____ et al. A indústria de calçados de Nova Serrana (MG). **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 97-116, set./dez. 2005.

TECHEMAYER, C. A.; PEDROZO, E. Á. O processo de formação e gestão de alianças estratégicas: proposta de um modelo de análise. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., 2002., Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.