



MOISÉS HABIB BECHELANE MAIA

**COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO EM UM
AGLOMERADO PRODUTIVO: O CASO DO
SETOR MOVELEIRO DE CARMO DO CAJURU
(MG)**

**LAVRAS - MG
2011**

MOISÉS HABIB BECHELANE MAIA

**COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO EM UM AGLOMERADO
PRODUTIVO: O CASO DO SETOR MOVELEIRO DE CARMO DO
CAJURU (MG)**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador:

Dr. Cleber Carvalho de Castro

**LAVRAS - MG
2011**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Maia, Moisés Habib Bechelane.

Cooperação e competição em um aglomerado produtivo : o caso do setor moveleiro de Carmo do Cajuru (MG) / Moisés Habib Bechelane Maia. – Lavras : UFLA, 2011.

128 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2011.

Orientador: Cleber Carvalho de Castro.

Bibliografia.

1. Aglomeração. 2. Desenvolvimento local. 3. Pequenas empresas. 4. Cooperação. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 338.476841

MOISÉS HABIB BECHELANE MAIA

**COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO EM UM AGLOMERADO
PRODUTIVO: O CASO DO SETOR MOVELEIRO DE CARMO DO
CAJURU (MG)**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 03 de março de 2011.

Dr. Cleber Carvalho de Castro UFLA

Dra. Cristina Lelis Leal Calegario UFLA

Dra. Liliane de Oliveira Guimarães PUC

Orientador:

Dr. Cleber Carvalho de Castro

**LAVRAS - MG
2011**

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Às pessoas mais importantes da minha vida, meus pais. Obrigado pela atenção, carinho, ensinamentos e todos os esforços possíveis e impossíveis realizados por vocês.

Aos meus grandes ídolos, meus irmãos, Eduardo e Fernanda. Vocês não fazem ideia do quanto me inspiro em vocês no meu dia a dia.

Agradeço aos meus avós e aos meus tios pelo incentivo, em especial aos tios Jairo, Maria Geralda, Geraldinho e Ivani.

Aos meus grandes amigos de Carmo do Cajuru que sempre torceram pelo meu sucesso e vibraram comigo a cada etapa concluída. Não posso deixar de mencionar os lendários: Ruy, Gleiton, Artur, Lucas, Binho, Busão, Renato, Dedé e Juliano. A palavra amizade não teria o mesmo significado sem vocês.

Aos eternos amigos da República Galo Doido. Obrigado por suportarem meus momentos de estresse e pelas inúmeras farras compartilhadas.

A todos meus novos amigos do mestrado.

Ao meu orientador Cleber Carvalho de Castro pelos ensinamentos, suporte e apoio irrestrito em cada fase de elaboração da minha dissertação.

Aos demais professores do DAE/UFLA pela disposição e inspiração concedida desde o início da graduação até a conclusão desse mestrado.

Enfim, obrigado a todos que se fizeram presente, direta ou indiretamente, em mais uma etapa da minha vida.

RESUMO

A busca pelo aumento da competitividade, aliada ao anseio dos pequenos empresários por novos mercados, surgem como fatores motivadores para o surgimento de aglomerações de empresas. Vários mecanismos podem ser citados como facilitadores na adaptação a esse novo cenário, como a cooperação e competição entre as empresas. Nesse sentido o objetivo do presente estudo é caracterizar o processo de cooperação no aglomerado do setor moveleiro na cidade de Carmo do Cajuru (MG), bem como a importância das indústrias para o desenvolvimento local. A indústria brasileira de móveis, foco deste estudo tem revelado particularidades em relação às demais esferas da economia. Diferentemente dos outros setores, esse se caracteriza pela grande quantidade de micro e pequenas empresas, atuando em um mercado extremamente segmentado e com mão de obra relativamente barata. O desenvolvimento desta pesquisa justifica-se, do ponto de vista teórico, ao verificar o quanto a competição e a cooperação podem interferir no desempenho do mercado. Do ponto de vista empírico, justifica-se ao proporcionar ao município uma visão das formas de competição e cooperação utilizadas no setor, o que pode auxiliar no desenvolvimento de políticas públicas efetivas que visem o melhoramento do aglomerado. Para atender ao objetivo da pesquisa, separou-se o estudo em duas fases distintas. A primeira fase foi de cunho quantitativo, utilizando o método survey para a aplicação de questionários. Posteriormente, para abranger os elementos qualitativos foi realizado um estudo de caso com duas empresas do município. Para a análise quantitativa dos dados do questionário foram utilizadas análises univariadas e multivariadas (análise de *cluster* e discriminante) e para parte qualitativa utilizou-se, após a transcrição das entrevistas, da análise de conteúdo. Conclui-se que o aglomerado de Carmo do Cajuru não pode ser visualizado como um arranjo organizado, mas sim como uma aglomeração incipiente, pois apresenta apenas alguns elementos característicos de uma aglomeração. Ainda conclui-se que a competição está presente na aglomeração, enquanto a cooperação apresenta apenas vestígios. Entretanto, apesar de não poder ser caracterizado como um aglomerado estruturado, o mesmo possui grande importância econômica para o município além de possuir alguns fatores potenciais para seu desenvolvimento, fatos que podem vir a auxiliar em um crescimento mais estruturado para o setor.

Palavras-chave: Aglomerados Produtivos. Competição. Cooperação. Indústria moveleira.

ABSTRACT

The search for increased competitiveness, coupled with the desire of small businesses for new markets have emerged as motivating factors for the emergence of clusters of firms. Several mechanisms may be cited as facilitators in adapting to this new scenario, such as cooperation and competition between companies. In this sense the aim of this study is to characterize the process of competition and cooperation in the furniture sector in the crowded city of Carmo do Cajuru / MG, as well as the importance of industries for local development. The Brazilian furniture industry, the focus of this study has shown particular in relation to other spheres of the economy. Unlike other industries that are characterized by large amounts of micro and small companies, operating in a highly segmented market and manpower relatively inexpensive. The development of this research is justified, from a theoretical standpoint, to see how competition and cooperation can influence the performance of the market. From the practical point of view is justified to give the city a vision of the forms of competition and cooperation used in the industry, which can assist in developing effective public policies aimed at improving the cluster. To attain the goal of the research, the study was separated into two distinct phases. The first phase was focused on quantity, using the method to survey questionnaires. Later, to cover the qualitative elements we performed a case study of two companies in the city. For quantitative analysis of questionnaire data were used univariate and multivariate analysis (cluster and discriminant analysis) and qualitative part was used, after transcribing the interviews, content analysis. We conclude that the cluster of Carmo do Cajuru can not be viewed as an orderly arrangement, but rather as an informal cluster, because it presents a few characteristic elements of a conurbation. Although it appears that competition is present in the agglomeration, however, cooperation has only a few traces. However, although it can not be characterized as a cluster structure, it has great economic importance for the city also has some potential factors for its development, facts that may assist in a more structured growth for the sector.

Keywords: Clusters. Competition. Cooperation. Furniture industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Rede <i>topdown</i>	33
Figura 2 Mapa das relações interorganizacionais entre as empresas moveleiras	74
Figura 3 Dendograma das empresas	85
Gráfico 1 Data de criação das empresas	66
Gráfico 2 Relações existentes no município	80
Gráfico 3 Tipos de cooperação entre os empresários.....	81
Gráfico 4 Motivos para cooperar com as demais empresas inseridas na aglomeração	83
Gráfico 5 Papel das instituições públicas de apoio ao setor.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Aspectos comuns nas abordagens de aglomerados	24
Quadro 2	Desenvolvimento e importância do setor na perspectiva dos entrevistados.....	71
Quadro 3	Perspectivas e benefícios da aglomeração na perspectiva dos entrevistados.....	72
Quadro 4	Desenvolvimento e importância do setor na perspectiva dos entrevistados.....	92
Quadro 5	Cooperação no aglomerado na perspectiva dos entrevistados	94
Quadro 6	Competição no aglomerado na perspectiva dos entrevistados	97
Quadro 7	Apoios institucionais na perspectiva dos entrevistados.....	101
Quadro 8	Características dos aglomerados e situação do aglomerado de Carmo do Cajuru (MG).....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Principais países produtores e consumidores de móveis	64
Tabela 2	Número de funcionários por empresa	67
Tabela 3	Cargos com maior dificuldade de contratação	68
Tabela 4	Fatores limitantes à expansão da empresa.....	68
Tabela 5	Vantagens de estar inserido em um aglomerado	70
Tabela 6	Resultados de centralidade para cada empresa.....	76
Tabela 7	Grau de intermediação	78
Tabela 8	Cooperação e competição no aglomerado cajuruense.....	82
Tabela 9	Principais barreiras ao desenvolvimento	86
Tabela 10	<i>Wilks' Lambda</i>	89
Tabela 11	Wilk's Lambda das variáveis que mais discriminam os <i>clusters</i> formados	90
Tabela 12	Classificação dos respondentes após análise discriminante	91
Tabela 13	Participação do governo municipal no setor moveleiro	99

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema	16
1.2	Objetivos	16
1.3	Justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Aglomerados produtivos	19
2.2	Redes interorganizacionais	29
2.3	Competição e cooperação	41
2.3.1	Competição e competitividade	42
2.3.2	Cooperação	45
2.4	Papel dos governos	50
3	METODOLOGIA	55
3.1	Objeto de estudo	55
3.2	Perspectiva metodológica	56
3.3	Método de pesquisa	58
3.4	Coleta de dados	59
3.5	Plano de análise de dados	61
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	63
4.1	Contextualização do setor	63
4.2	Evolução e estrutura de mercado do setor moveleiro em Carmo do Cajuru	66
4.3	Análise das redes de empresas do aglomerado	73
4.3.1	Densidade da Rede	75
4.3.2	Centralidade da rede	76
4.3.3	Grau de intermediação	78
4.3.4	Grau de proximidade	79

4.4	Os processos de competição e cooperação do aglomerado	79
4.4.1	Identificação de grupos de empresas com características e posicionamentos similares	84
4.4.2	Processos de interação e cooperação no aglomerado produtivo	92
4.4.3	Processos de competição no aglomerado produtivo	97
4.5	Políticas Públicas, estrutura de apoio e limitações para o desenvolvimento do arranjo	99
4.6	Perspectivas da formação de um aglomerado.....	104
5	CONCLUSÃO	108
	REFERÊNCIAS	114
	ANEXOS	127

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as pequenas e micro empresas (PMEs) no Brasil contribuíram significativamente para o desenvolvimento socioeconômico regional, sendo notável a sua importância e, conseqüentemente, o aumento do interesse de todas as esferas governamentais com tais organizações. As dificuldades das PMEs são inúmeras, exigindo grandes esforços para mantê-las competitivas. Altos tributos, burocracia e concorrência desleal são apenas alguns exemplos de entraves ao crescimento. Outro fator que merece ser destacado é a internacionalização dos mercados, determinante para o ritmo acelerado de transformações no ambiente e conseqüentemente do aumento da competição.

A busca pelo aumento da competitividade, aliada ao anseio dos pequenos empresários por novos mercados, surgem como fatores motivadores para o surgimento de aglomerações de empresas com produção de bens correlatos. O impulso para estudos sobre aglomerações produtivas ocorreu principalmente a partir de experiências bem sucedidas na Europa e nos EUA, especificamente na Terceira Itália e no Vale do Silício. Nesses estudos grande destaque foi dado para a relevância da dimensão espacial na competitividade das empresas. A partir destas experiências, observa-se um aumento exponencial no número de pesquisas sobre aglomerações geográficas de atividades econômicas.

Há vários mecanismos que podem ser citados como facilitadores na adaptação a esse novo cenário. Neste estudo o enfoque será na cooperação e competição entre as empresas, nas quais pode ocorrer o compartilhamento de recursos e informações, por exemplo. A cooperação e a competição não precisam ser excludentes, já que ambas podem contribuir para a melhoria das condições competitivas das empresas.

Uma empresa pequena, sozinha, pode não ter o aparato necessário para se inserir no mercado, mas ao se unir com outras, pode tornar-se competitiva na

cadeia de valor. A junção de empresas em uma determinada localidade pode proporcionar algumas vantagens, ou seja, pode proporcionar acesso a recursos diferenciados que não poderiam ser adquiridos se essas empresas agissem de forma isolada. Segundo Puga (2010), as empresas e os trabalhadores são mais produtivos em grandes e densos ambientes urbanos.

A junção de pequenos grupos é um caminho aceitável para as empresas de setores distintos buscarem maior competitividade e, conseqüentemente, uma maior fatia do mercado. Empresas inseridas em uma aglomeração são propícias a receber maiores incentivos governamentais, como o microcrédito, e podem se beneficiar de programas de incentivos, como a capacitação de mão de obra.

Os aspectos locais, como recursos, instituições, políticas públicas e privadas, complementaridade, entre outros, são decisivos para os processos inovativos. As aglomerações produtivas podem ser distinguidas nas diversas análises como uma espécie de território particular, dada as suas especificidades. É válido ressaltar que o entrelaçamento de aglomeração e redes foi importante para o entendimento das cadeias de fornecimentos e as empresas inseridas no contexto.

As empresas inseridas em um aglomerado formam uma espécie de rede. Nesse processo elas precisam estar em sintonia, pois a compatibilidade de ideias é de grande valor. A valorização da criação de redes de relacionamentos, mesmo que isso ocasione no aumento dos custos, aumenta a possibilidade das organizações entrarem em mercados até então pouco explorados.

O estudo das aglomerações leva em consideração a teoria das redes sociais, conforme evidenciam muitos autores, tais como Adler e Know (2002), Burt (2001), Coleman (1988), Lin, Cook e Burt (2001), Nohria e Eccles (1992), Vale (2007) etc. As redes podem ser explicadas pelos indivíduos presentes nelas e suas interações com os demais envolvidos, sendo que cada indivíduo possui relacionamentos específicos, tornando-se importante a análise dos seus relacionamentos interno e externo.

Os principais benefícios de se fazer parte de um aglomerado são: proximidade com fornecedores, acesso a mão de obra especializada, indústrias correlatas e de apoio, acesso a informações e compartilhamento de conhecimentos, marketing coletivo, inovação e aprendizado interativo, facilidade de formação de novas empresas, cooperação e interação entre as empresas. Segundo Gordon e McCann (2005), esse fenômeno organizacional torna os processos menos custosos e mais eficientes em termos de novidades de produtos e processos produtivos, criando um ambiente favorável aos negócios. As aglomerações produtivas, portanto, podem ser consideradas como um tipo de território específico, onde as políticas econômicas adotadas para tais regiões são diferentes das demais.

Analisando um contexto mais amplo pode-se dizer que a aglomeração tem relevância no mecanismo de aprendizagem. Segundo Glaeser e Resseger (2010), há fortes complementaridades entre competência e aglomeração, de modo que a competência amplia os benefícios da aglomeração e a aglomeração facilita o acúmulo de competências. As vantagens advindas das aglomerações são, portanto, inúmeras.

Uma determinada empresa é levada a se instalar em um aglomerado devido às vantagens que este pode proporcionar. Diante disso, o setor público e as instituições de apoio privadas precisam promover ações que incentivem o desenvolvimento de tais vantagens, trazendo maior visibilidade para o aglomerado e conseqüentemente aumentando a competitividade das empresas nele inseridas.

O desenvolvimento de tais vantagens pode ser potencializado pela cooperação entre as empresas que fazem parte do aglomerado. A literatura aponta que os aglomerados são ambientes propícios a cooperação entre seus membros (BALESTRIN; VARGAS, 2004; CUNHA, 2002; DYER, 1997). A questão da confiança, primordial para o desenvolvimento da cooperação, é

tratada em todas as empresas globais. Enquanto no ocidente a confiança pode ser interpretada como um compartilhamento de informações, nas empresas japonesas a confiança é vista como uma questão de eficiência.

Entretanto, antes de fazer qualquer análise das empresas e de suas peculiaridades é necessário considerar o ambiente do qual ela faz parte. A contextualização da geografia econômica da região precisa ser realizada, visando assim ver as oportunidades e os entraves para o desenvolvimento das empresas locais. A organização de uma aglomeração ocorre basicamente na forma de relações interorganizacionais e para que tal seja competitiva, é importante que ocorra cooperação entre os membros. Porém, nem sempre a cooperação acontece de maneira plena e nota-se vestígios de alta competição e baixa cooperação nos aglomerados.

A indústria brasileira de móveis, foco deste estudo, tem revelado particularidades em relação às demais esferas da economia. Diferentemente dos outros setores, esse se caracteriza pela grande quantidade de micro e pequenas empresas, atuando em um mercado extremamente segmentado e com mão de obra relativamente barata em comparação com os demais setores.

Neste estudo pretende-se analisar a aglomeração moveleira do município de Carmo do Cajuru (MG). Conforme evidenciado por alguns autores (LINHARES, 2008; MATHEUS, 2003; MENDONÇA, 2008), o município vem se destacando na produção de móveis em madeira por micro e pequenas empresas aglomeradas, voltadas para o atendimento das classes A e B. Além disso, o setor é de extrema importância para o aspecto socioeconômico do município, uma vez que absorve grande parte da mão de obra existente na cidade. Assim, a proposta desta dissertação é analisar as formas de cooperação no aglomerado moveleiro de Carmo do Cajuru, situado no centro-oeste de Minas Gerais. O próximo tópico discorre sobre o problema que norteia o presente estudo.

1.1 Problema

Com o surgimento dos aglomerados, o termo coletividade ganhou significância na sociedade empresarial contemporânea. A sinergia existente nesses aglomerados possibilita o aumento da competitividade das organizações e a coordenação do aglomerado torna-se necessária para o desenvolvimento de todos os envolvidos.

O município de Carmo do Cajuru possui cerca de vinte mil habitantes e a sustentação econômica da cidade advém basicamente do setor moveleiro. A aglomeração de empresas trás benefícios para o município, entretanto, é de suma importância analisar as relações inteorganizacionais existentes para propor políticas de desenvolvimento para o setor. Apesar de ser o segundo Polo Moveleiro do Estado de Minas Gerais (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO E ARTEFATOS DE MADEIRA - SINDMOV, 2003), sua representatividade no mercado estadual é pequena, entretanto, é um setor com grande importância para o município

Este estudo tem o intuito de esclarecer a seguinte questão: quais processos de cooperação estão presentes no aglomerado do setor moveleiro do município de Carmo do Cajuru (MG)?

O objetivo geral e os objetivos específicos que orientaram o trabalho foram definidos a partir deste problema de pesquisa, conforme pode ser visto na próxima sessão.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é caracterizar o processo de cooperação no aglomerado do setor moveleiro na cidade de Carmo do Cajuru, bem como a importância das empresas para o desenvolvimento local.

Com base no objetivo geral, aponta-se como objetivos específicos:

- a) Identificar a rede de empresas e estrutura de apoio ao desenvolvimento do aglomerado no município;
- b) Caracterizar os processos de cooperação e competição no aglomerado;
- c) Verificar as variáveis que limitam o desenvolvimento do setor.

1.3 Justificativa

A competitividade e a instabilidade do mercado no ambiente econômico globalizado vêm se tornando um grande desafio para a gestão empresarial. Diante desse cenário, o estudo das micro e pequenas empresas inseridas em um aglomerado produtivo justifica-se, pois ajuda a entender as sinergias da concentração espacial de atividades produtivas. A justificativa deste estudo se dá na medida que a competição aumenta e a cooperação entre as empresas torna-se essencial para o desenvolvimento conjunto das organizações. Surge, portanto, o anseio de desenvolver arranjos organizacionais que permitam às empresas alcançar resultados mais expressivos.

A compreensão das redes sociais existentes em um aglomerado pode auxiliar no desenvolvimento de políticas públicas capazes de aumentar a competitividade da região em questão. Nesse contexto, muitas empresas competidoras passariam a se relacionar de maneira cooperativa com o intuito de desenvolver e/ou explorar recursos e capacidades usando a competência essencial deste arranjo para a geração das vantagens competitivas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

O objeto de estudo desta dissertação é o município de Carmo do Cajuru, avaliado pela articulação das micros, pequenas e médias empresas do setor moveleiro. Apesar de alguns estudos recentes tratarem sobre o aglomerado do

município (LINHARES, 2008; MATHEUS, 2003; MENDONÇA, 2008), nenhum demonstra como tal aglomerado está organizado, como ocorre a cooperação e a competição entre as organizações ali inseridas e quais as políticas da administração municipal de apoio ao setor.

A indústria de Carmo do Cajuru pode ser considerada de pouca expressão no âmbito nacional, entretanto, as fábricas de móveis possuem importância significativa para a cidade. Segundo o relatório do Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais - INDI (2000), o setor industrial do município é constituído em sua maioria pelo setor de móveis, sendo responsável por 28,75% do total da população ocupada. Se for levado em consideração que 27,80% da população está no meio rural, o setor de móveis passa a ser responsável por 47,60% da população ocupada no meio urbano, evidenciando claramente sua importância para a economia local.

Dessa forma, o desenvolvimento desta pesquisa justifica-se, do ponto de vista teórico, ao verificar o quanto a competição e a cooperação podem interferir no desempenho do mercado. Do ponto de vista prático justifica-se ao proporcionar ao município uma visão das formas de cooperação utilizadas no setor, o que pode auxiliar no desenvolvimento de políticas públicas efetivas que visem o melhoramento do aglomerado. Além disso, o modelo desenvolvido no estudo poderá servir como base para aplicação em outros setores da economia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este item apresenta a fundamentação teórica do estudo, que se encontra estruturada nos seguintes tópicos: Aglomerados produtivos; relações inteorganizacionais; competição e cooperação; e papel dos governos.

2.1 Aglomerados produtivos

A literatura que trata das aglomerações locais parte do legado de Marshall, que identificou que a maior expressão do fenômeno das externalidades e retornos crescentes poderia ser encontrada em complexos geográficos de atividades econômicas (FAN; SCOTT, 2003). Desse modo, as concentrações geográficas de atividades econômicas, independentemente de serem denominadas *clusters*, arranjos produtivos, sistemas produtivos, distritos industriais, polos ou aglomerações, apresentam características que permitem ou facilitam a geração e aproveitamento de vantagens para o desenvolvimento conjunto de empresas.

Apesar das aglomerações serem foco de estudos desde Cassiolato, Szapiro e Lastres (2004) e Marshall (1966), defendem a ideia que a aglomeração torna-se explicitamente associada ao conceito de competitividade, principalmente a partir do início dos anos 90. Muitas organizações realizam estudos sobre aglomerações a fim de promover uma reinterpretação de termos como competitividade e especialização. Tal fato foi reforçado com o sucesso observado em aglomerados espaciais de empresas tanto em áreas *hi-tech* (Vale do Silício), como em setores tradicionais (Terceira Itália).

O relatório da Eurada (1999) frisa que em muitos países, pequenas e médias empresas estão se aglomerando em locais e regiões e passando a

desenvolver uma diversidade de relações sociais baseadas na complementaridade, interdependência e na cooperação.

Um dos pontos cruciais para a formação de um aglomerado é a proximidade geográfica. Empresas próximas possuem condições para estreitar os vínculos com clientes, fornecedores e instituições pública e privada, o que pode proporcionar maior produtividade, gerando economia de escala, por exemplo. Diante disso, Cunha (2002) ressalta que é lugar comum na moderna literatura sobre a teoria e as abordagens empíricas de aglomerados que a concentração geográfica e setorial de empresas gera externalidades produtivas e tecnológicas e favorece a eficiência coletiva (redução dos custos de transação, diferenciação produtiva, etc.).

As economias externas têm origem em condições físicas favoráveis, como a proximidade de matérias-primas e infraestrutura de transportes (MACHADO, 2003). Já as economias internas estão relacionadas com a proximidade física e cognitiva que podem criar condições para relações cooperativas horizontais (CROCCO et al., 2003).

A concentração de empresas é definida por Porter (1998) como agrupamentos de empresas em uma região de um determinado setor de atividade. Dentro deste contexto, os aglomerados afetam a capacidade de competição pelo incremento de produtividade, maior acesso a informações especializadas, *expertise* científico-técnico e de fornecedores, pela sinalização do ritmo e direção da inovação e pela própria sedimentação do *cluster*. Este modelo de rede interempresarial possibilita a aprendizagem coletiva e a geração e difusão da inovação através de um polo de coordenação, uma vez que cada participante da rede contribui de acordo com a sua especialidade, agregando valor setorialmente.

Seguindo a mesma corrente de Porter (1998) e Vale (2007) especifica que o termo aglomeração – produtiva, científica, tecnológica e/ou inovativa –

tem como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (empresas e outras organizações públicas e privadas).

Diante disso, é válido ressaltar os pontos em comum defendidos por alguns autores: os espaços geográficos definidos onde estão localizados os agentes; as instituições; e as empresas, que se interligam entre si e com as instituições. Quanto às empresas, não há padrão acerca do tamanho que devem possuir, do grau de especialização, densidade geográfica, atividades que exercem ou setores em que se inserem (ZISSIMOS, 2007).

Quanto à evolução dos aglomerados, nota-se que os aglomerados em diferentes localidades frequentemente evoluem para sub-especializações exclusivas, sobretudo em termos de cobertura de segmentos de produtos, de aparato de fornecedores e setores complementares e quanto às formas de competição predominante. O que implica na não-linearidade no desenvolvimento dos aglomerados em geral (PORTER, 1999).

Porter (1999) observa que a teoria dos aglomerados atua como uma ponte entre a teoria das redes e a competição. O aglomerado é uma forma que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade física de empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e os impactos das interações.

Como visto, interações são comuns em uma aglomeração. Diante disso, Veludo, Macbeth e Purchase (2006) afirmam que uma parceria deve ser definida e orientada pelas partes envolvidas no início de um processo de aprendizagem conducente a objetivos previamente acordados. Existe um grande número de tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas. São em geral constituídas para atacar mercados precisos com o objetivo de se apossarem de partes de mercados em detrimento de concorrentes que se encontram em desvantagem face às empresas ligadas por alianças estratégicas (RIBAUT et al., 1995).

Enright (1996) considera que vale a pena distinguir os principais conceitos usados na literatura especializada e que as diferenças entre os aglomerados regionais e os distritos industriais (que é uma das vertentes dos aglomerados regionais) merecem ser realçadas. O autor destaca que os distritos industriais exploram um único segmento da indústria, enquanto os aglomerados regionais abrangem uma maior amplitude de indústria inter-relacionada.

O aumento dos estudos relacionados à questão da localização das organizações é de suma importância por duas razões primordiais: a crescente aglomeração geográfica das firmas e o acúmulo de evidências empíricas que demonstram a influência da geografia nos resultados das firmas (ARIKAN, 2006).

O termo aglomeração começa a ganhar destaque também nas pesquisas sobre a economia brasileira. De acordo com Suzigan et al. (2003), quatro são os motivos para o aumento de trabalhos nessa área. Primeiro, é notável o surgimento de novas áreas onde há concentração de determinados setores industriais, principalmente em cidades médias, fazendo com que essas regiões ganhem maior importância relativamente às localidades tradicionais. As pesquisas realizadas no Brasil têm indicado a existência de diversas aglomerações industriais bem sucedidas, que contribuem para o desenvolvimento da região onde se encontram. Terceiro, é cada vez mais comum a ocorrência de guerras fiscais, travadas tanto em âmbito municipal como estadual, objetivando a atração de investimentos produtivos, o que pode causar efeitos prejudiciais às finanças públicas e possíveis falhas regionais na exploração de economias de aglomeração. Finalmente, há uma carência de trabalhos científicos que possam ser usados como embasamento de políticas governamentais de incentivo ao desenvolvimento das áreas onde há aglomerações industriais.

Algumas diferentes denominações são observadas quando se trata de aglomerados. Na opinião de Porter (1999), um aglomerado ou *cluster* é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Complementando o explicitado por Lastres e Cassiolatto (2003) e Porter (1999), explicam que um aglomerado produtivo inclui redes de produtores e consumidores, fornecedores de bens e serviços, instituições criadoras de conhecimento, que, conjuntamente, criam e adicionam valor.

Puga (2003) define os arranjos produtivos locais (APLs) como concentrações geográficas de empresas e de instituições que se relacionam em um setor particular. Segundo esse conceito, um APL inclui desde fornecedores especializados, universidades, associações de classe e instituições governamentais, além de outras organizações que oferecem educação, informação, conhecimento e apoio técnico às empresas locais.

Já os sistemas locais de produção (ou sistemas produtivos e inovativos locais) são aqueles arranjos produtivos em que há interdependência, articulação e vínculos consistentes entre os participantes, resultando em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de incrementar a capacidade inovativa endógena, a competitividade e o desenvolvimento local (CASSIOLATO; SZAPIRO; LATRES, 2003). Para Melo e Casarotto Filho (2000), pode-se definir os sistemas locais de produção como a concentração de empresas do mesmo setor, sob a forma de um sistema estruturado, com a presença de inter-relações em seu conjunto de empresas do mesmo setor, sistema produtivo estruturado, modelo de desenvolvimento extensivo com um processo de industrialização endógeno, ou seja, impulsionado por agentes locais.

Através dos conceitos citados anteriormente verifica-se a importância de se tratar detalhadamente os resultantes das aglomerações de empresas e suas

possíveis vantagens para os participantes de tais aglomerações. Pode-se simplificar o conceito de aglomerado conforme o Quadro 1.

Quadro 1 Aspectos comuns nas abordagens de aglomerados

Localização	Proximidade ou concentração geográfica
Atores	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de pequenas empresas - Pequenas empresas nucleadas por grandes - Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, etc.
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Intensa divisão de trabalhos entre as firmas; - Flexibilidade de produção e organização; - Especialização; - Mão de obra qualificada; - Competição entre firmas baseada em inovação; - Estreita colaboração entre firmas e demais agentes; - Fluxo intenso de informações; - Identidade cultural entre os agentes; - Relações de confiança entre os agentes; - Complementaridades e sinergias.

Fonte: Adaptado de Lemos (1997)

Observa-se que apesar das diferentes definições utilizadas para os aglomerados, alguns elementos comuns podem ser delineados como a concentração geográfica e setorial, além das relações entre os atores envolvidos.

Tratando da evolução dos aglomerados existentes, Iacono e Nagano (2007) separa-os em três tipos:

- a) Aglomerados informais: constituídos, em geral, por micro e pequenas empresas, com baixa sofisticação tecnológica e capacidade gerencial. Apresentam também, mão de obra de baixa qualificação, infraestrutura inadequada, ausência de apoio financeiro e poucas inovações. Em relação à coordenação e à cooperação, nesse tipo de aglomerado as relações são fracas, com pouca confiança, muita competição e baixo compartilhamento de informação. Os aglomerados informais são prevaletentes em países

em desenvolvimento como o Brasil, e o papel do Estado, através de políticas públicas que visem o fornecimento de serviços tecnológicos, treinamento e crédito, tem mostrado ser de fundamental importância para o crescimento desses aglomerados.

- b) Aglomerados organizados: reúnem empresas de pequeno e médio porte, apresentando níveis de competência maiores. Esse tipo caracteriza-se pela cooperação e pelo trabalho em rede entre empresas participantes. As empresas apresentam certa flexibilidade de resposta rápida ao mercado, por possuírem capacidade para adaptar tecnologias e desenvolver novos produtos e processos. Essa condição proporciona maior competitividade, refletindo em níveis de exportação mais elevados. Porém, esses aglomerados não são organizados suficientemente para apoiar um processo de melhoria contínua, o que limita a geração de inovações significativas. Nos aglomerados organizados, a competição, como nos informais, também é elevada. A cooperação, embora se apresente com maior intensidade, ainda não é sustentada.
- c) Aglomerados inovadores: formados geralmente por grandes e PMEs. Caracterizam-se por apresentar alta capacidade de criação e um processo contínuo de inovação ao longo do tempo. A confiança, cooperação e capacidade de inovação se apresentam em grau elevado. A mão de obra é qualificada e a infraestrutura é adequada. Os aglomerados inovadores têm forte presença no mercado internacional, com elevados índices de exportação. A presença do Estado e do governo local têm sido de grande importância para o desenvolvimento e coordenação desses aglomerados. Os países desenvolvidos, em geral, apresentam experiências com aglomerados inovadores.

Independente de sua classificação, os aglomerados são vistos como uma questão estratégica (THOMAZI, 2006), pois disponibilizam possíveis vantagens para as empresas nele inseridas.

Dentre as vantagens desta concentração, Marshall (1966) aponta a economia de mão de obra e a economia de máquinas e materiais, sendo que essa última perderia importância pelo fato do desperdício ser menor em ambientes de concentração. As concentrações também possibilitam o uso da cooperação, promovendo de forma conjunta a minimização de desconfianças mútuas, a redução de custos de transação e o reforço do desenvolvimento. Por meio da cooperação em concentrações é possível o aproveitamento de economias de aglomeração, escala e escopo, além da elevação da atratividade dos vendedores locais aos olhos de potenciais compradores (CASSIOLATO; SZAPIRO; LASTRES, 2004; THOMPSON, 2005).

Marshall (1966) procurou compreender como a concentração de firmas em uma mesma região poderia prover, ao conjunto de produtores, vantagens comparativas que não seriam verificadas se elas estivessem atuando isoladamente. Utilizando o conceito de retornos crescentes de escala, afirmou que as firmas são capazes de se apropriar de economias externas geradas pela aglomeração de produtores.

As economias externas podem ser traduzidas pelas vantagens advindas da concentração geográfica e setorial, tais como: concentração de mão de obra especializada, endogenização de habilidades e conhecimentos, instituições de ensino, ganhos de infraestrutura, fortalecimento do setor de serviços, consumidores, provisão de bens coletivos, o conhecimento tácito criado em torno do setor e ganhos de informação sobre outras firmas do aglomerado (MARSHALL, 1966).

Os aglomerados produtivos permitem que as empresas de pequeno porte (MPEs) aumentem suas oportunidades de cooperarem com outras empresas e

instituições diversas, dando a elas maior potencial de competitividade no mercado global por meio de melhores condições de desenvolvimento de suas atividades (GALBRAITH; RODRIGUEZ; DENOBLE, 2008; GOMEZ; HELMSING, 2008). Diante disso, uma questão importante, associada a esse termo, é a formação de economias de aglomerações, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a conhecimento e capacitações, mão de obra especializada, matéria-prima e equipamentos, entre outros (REDESIST, 2005).

A principal vantagem competitiva a ser obtida por meio da aglomeração, na era contemporânea, refere-se à capacidade de resposta às mudanças ambientais. Para tanto, não são suficientes as decorrências naturais da aglomeração. Ao contrário, são necessárias ações conjuntas, o que envolve as empresas, o poder público e outras instituições complementares (ERBER, 2008; SCHMITZ; NADVI, 1999).

A participação em aglomerações pode aumentar a capacitação das empresas, especialmente no que se refere aos fatores competitivos empresariais que envolvem a gestão da empresa, o desenvolvimento dos recursos e as escolhas estratégicas (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995; RANGONE, 1999). Neste sentido, a ação conjunta reforça a diferenciação entre as aglomerações, tanto pela sua constituição como pela governança.

Outras vantagens possíveis da aglomeração produtiva são: fornecimento de produtos especializados com rapidez, acesso à maquinaria e a peças novas, sobressalentes ou mesmo usadas, maior facilidade na interação com fornecedores e clientes, acesso a serviços técnicos especializados, formação de trabalhadores qualificados e interação com instituições e associações de interesse privado que podem influenciar políticas públicas para o setor. Neste sentido, espera-se que fatores de desempenho, como produtividade,

lucratividade e crescimento das vendas, também sejam positivamente influenciados (PORTER, 1999; RING, 1999).

Segundo Pagani (2006, p. 26), as vantagens derivadas da concentração geográfica estão associadas não apenas ao aumento de volume de produção, mas também aos ganhos de organização e desenvolvimento decorrentes da maior integração entre os agentes. De acordo com Zaccarelli et al. (2008), as empresas componentes dos aglomerados desfrutam de vantagens competitivas sobre empresas concorrentes isoladas, sendo que a fonte para essas potenciais vantagens não foi construída conscientemente por nenhum empreendedor ou estrategista.

Por fim, Galbraith, Rodriguez e Denoble (2008) afirmam que a localização de empresas de um mesmo setor, em especial as relacionadas ao setor de tecnologias, fortalece as empresas aglomeradas, além de favorecer a criação de novas empresas e o ganho de competitividade. Partindo desse pressuposto, Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandes(2008) mostraram que as empresas aglomeradas tinham à sua disposição mais recursos, que aquelas que estavam dispersas geograficamente.

Entretanto, o simples fato das empresas estarem próximas não é garantia de sucesso. Porter (1999) relata sua experiência no desenvolvimento de aglomerados, e indica que podem levar dez ou mais anos para adquirir sua plenitude competitiva. Portanto, uma das prováveis causas de resultados negativos de programas de fomento a aglomerados, patrocinados por governos, decorre dos horizontes temporais mais curtos de suas incursões em políticas industriais.

Após caracterizar os aglomerados e mostrar as principais vantagens das empresas estarem inseridas nesse ambiente, será apresentado, na próxima seção, conceitos a respeito de redes de empresas, comumente formadas dentro de uma aglomeração, ato que fortalece os laços locais.

2.2 Redes interorganizacionais

Ehrlich (2007) descreve que em vários países é comum as PMEs terem um desempenho significativo para a economia. Por exemplo, nos Estados Unidos, elas representam 98% da força de trabalho. O autor acrescenta que crescimento de um país depende do crescimento das PMEs, e isso faz com que outros países reconheçam a necessidade de dar apoio às PMEs.

Neste contexto, as pequenas empresas, em especial, requerem novas formas de organização e interação com demais parceiros com vistas a melhorar suas condições de permanência no mercado (CASSAROTO FILHO; PIRES, 2001; RING, 1999).

Uma dessas novas formas utilizadas pelas empresas são as redes interorganizacionais. O conceito de redes oferece uma nova perspectiva para as formas organizacionais e por isso vem sendo abordado e analisado por diversas ciências. De acordo com Nohria e Eccles (1992), desde 1950 o conceito de redes tem ocupado lugar proeminente em diversos campos de estudo como na antropologia, psicologia, sociologia e biologia molecular. Estes estudos favoreceram de forma substancial o desenvolvimento dos conceitos sobre redes na área organizacional.

Nohria e Eccles (1992) apontam algumas razões para o estudo das organizações numa perspectiva de redes, como: as organizações constituem-se em redes sociais; o ambiente organizacional caracteriza-se pelo envolvimento entre organizações de tipos e formatos diversos; o surgimento de novas tecnologias de informação possibilita uma maior abrangência geográfica.

Para Nohria e Eccles (1992) existem três razões principais para o aumento do interesse no tema sobre redes nos estudos organizacionais: (a) a emergência da nova competição, como a que está ocorrendo nos distritos industriais italianos e do Vale do Silício. Se o velho modelo de organização era a

grande firma hierárquica, o modelo da organização considerada característica da nova competição é a rede de inter-relações laterais intra e interfirmas; (b) o surgimento das tecnologias de informação e de comunicação (TICs) tornaram possível uma maior capacidade de inter-relações de firmas dispersas; e (c) a consolidação da análise de redes como disciplina acadêmica, não fica restrita somente a alguns grupos de sociólogos, mas expandida para ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Uma definição estabelecida pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - REDESIST (2005), conceitua as redes de empresas como formatos organizacionais definidos por um conjunto entrelaçado de articulações entre firmas, que envolvem transações de informações e, muitas vezes, conhecimentos entre elas, não implicando necessariamente numa proximidade geográfica de seus integrantes.

Guerrini, Oliveira e Marelli (2005) conceituam redes como empresas que cooperam para ganharem força pela concentração, com objetivos comuns de resolverem problemas, atuarem em novos mercados ou desenvolverem e produzirem bens mais competitivos.

Uma das novas tendências que vem se solidificando no processo de reestruturação industrial é a que se refere às formas de relações intra e inter-empresas. Os movimentos de reestruturação conduziram à reformulação das estratégias das grandes empresas. Partindo dessa reformulação, as articulações entre os agentes econômicos ganham novos contornos e passam a integrar o rol dos condicionantes do aumento da competitividade industrial (COUTINHO, 1992; SOUZA, 1993; YOGUEL; KANTIS, 1990).

Ferreira, Vasconcelos e Goldszmidt (2005) alegam que quando existe a formação de um ambiente institucional entre as organizações, há um parâmetro para a tomada de decisões das empresas imersas neste ambiente, fazendo com que se reduza o nível de incerteza nas relações interorganizacionais.

Para Oliver (1990), existem cinco fatores de contingência que comumente motivam e dão condições para a constituição de relacionamentos interorganizacionais. Esses fatores seriam representados pela simetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. O equilíbrio entre esses fatores deve ser suficiente para proporcionar vantagens a todos os participantes do ambiente de interação, sob o risco dos relacionamentos interorganizacionais não fazerem sentido para quem deles participa. Desse modo, o poder, o controle, os benefícios gerados, as melhorias nos níveis de eficiência, a estabilidade e ganhos de legitimidade devem ser percebidos de forma positiva pela maioria dos participantes de uma rede (OLIVER, 1990).

O desenvolvimento do modelo de rede baseou-se nas mudanças ocorridas nos processos produtivos e na forma como as organizações passaram a se relacionar, não apenas com clientes e fornecedores de insumos e produtos, mas numa lógica sustentada na troca de informações e na cooperação para desenvolvimento de projetos em conjunto. Uma nova ordem no mercado internacional foi estabelecida, na qual a prioridade de ação das organizações volta-se para uma economia informacional global, pressupondo maior contato e transferência de informações entre as organizações, bem como na utilização de estruturas flexíveis para acompanhar a dinâmica das instituições, culturas, tecnologias e mercados (CASTELLS, 2007).

Segundo Amato Neto (2001), as redes passam a se apresentar como elementos de grande relevância para as organizações ao servir como base para o fortalecimento de suas atividades sem, necessariamente, envolver laços financeiros entre elas. Outras atividades normalmente constituem-se nos focos de interesse das redes, como: compras, exportação, logística, marketing e aspectos técnicos e operacionais.

Por meio das redes, o conhecimento pode ser gerado de forma mais eficiente e rápida. Formar redes é um mecanismo para adquirir capital social e importar conhecimento para a organização (PEREIRA; COSTA, 2007).

De acordo com Balestrin e Fayard (2003), o conhecimento dentro de uma rede pressupõe a troca de informações sobre fornecedores, clientes, processos produtivos, tecnologias e outros, como visitas às empresas parceiras, viagens de negócios conjuntas, confraternizações, troca de *e-mails* e utilização de outras tecnologias de informação, encontros informais e assembleias formais.

Portando, as redes são formações que propiciam a transmissão de conhecimento. De acordo com Teubal, Yinnon e Zuscovitch (1991), a aprendizagem é força central na criação e na evolução das redes. Para Arcangeli e Belussi (1998), dentre as características das redes, está a possibilidade de novas formas de aprendizagem organizacional e de transferência de conhecimento através dos nós.

Neste sentido, as organizações podem ser consideradas elementos de um complexo sistema, interagindo permanentemente com um grande conjunto de variáveis e situações específicas. O objetivo da interação entre atores e organizações nas redes, é uma tentativa de ampliar o número de parceiros, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns. A partir daí, gera-se heterogeneidade entre os parceiros e a busca da flexibilidade de funcionamento, através de relações de cooperação (CÂNDIDO; ABREU, 2000). Assim, as organizações podem trabalhar conjuntamente para a melhoria coletiva do desempenho, compartilhando recursos e informações. Ao mesmo tempo, tais parceiros podem competir por meio de outras ações independentes em mercados diferentes para o avanço do seu próprio desempenho (CASTRO, 2007).

Entre os tipos básicos de relacionamentos interorganizacionais as redes empresariais se destacam como sendo um dos mais completos (HALL, 1996). De acordo com Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandes (2004), as

redes de empresas também podem ser tipificadas quanto à sua direcionalidade (vertical ou horizontal); localização (dispersa ou aglomerada); formalização (base contratual formal ou base não contratual); e poder (orbital ou não orbital). Nas redes verticais, os processos são realizados por empresas distintas, as quais adotam a estratégia da especialização, determinando sua competência essencial e terceirizando aqueles processos tidos como não agregadores de valor para seu produto. As redes horizontais são aquelas estabelecidas entre empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados, mas que ao mesmo tempo têm como objetivo comum os ganhos que se pode obter pela união entre as partes. É possível, ainda, que uma empresa mantenha interações tanto em redes verticais quanto horizontais (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDES, 2004).

Cassarotto Filho e Pires (2001) apontam que para competir, a empresa possui duas opções: se inserir em uma rede *topdown* ou em uma rede flexível. Por rede *topdown* entende-se aquela na qual a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora, sendo, portanto, dependente da empresa-mãe, com pouca flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede, como demonstra a Figura 1. Já a rede flexível estaria relacionada a formas mais cooperativas de competir, na qual há a possibilidade de geração de empregos e desenvolvimento sustentável.

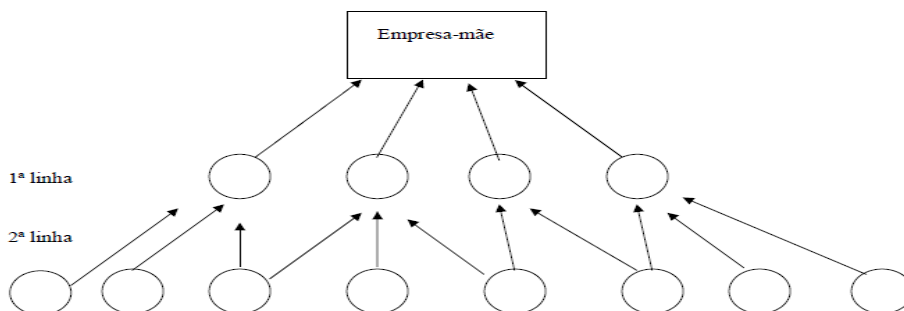


Figura 1 Rede *topdown*
Fonte: Cassarotto Filho e Pires (2001)

As redes são um ambiente de trocas. Frey (2003) menciona o fato de que em redes pode acontecer todo tipo de escambo, sem que os atores fiquem expostos às incertezas e aos riscos das transações de mercado, considerando a confiança como meio de governança dessas relações. As redes facilitam os procedimentos, sem a necessidade de admitir a rigidez de organizações inflexíveis e burocráticas, onde uma composição de ações, capaz de realizar funções como a diminuição de incertezas com relação aos outros atores participantes e de melhoria do desempenho, o que aumenta os resultados produzidos (FREY, 2003).

Para Roese e Gitahy (2003), as redes aglomeradas têm a mesma semântica de cooperação. O termo cooperação encontra-se, na literatura, vinculado à confiança, como mecanismo de governança em contexto de relações não contratuais.

A lógica de funcionamento das redes, portanto, baseia-se em pressupostos e elementos de cooperação, no entanto, muitas formas estruturais passaram a existir de acordo com as contingências do ambiente e com as necessidades surgidas nas relações entre as organizações, estabelecendo-se várias formas como as empresas horizontais, as redes multidirecionais, as redes de subcontratação e as alianças corporativas (CASTELLS, 2007).

Muitas redes não são facilmente perceptíveis, principalmente aquelas de cunho social. Assim, a análise das chamadas redes sociais torna-se primordial para o entendimento das relações interorganizacionais. Uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações, etc. ligados por meio de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Como consequência, partindo desta perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações (NOHRIA; ECCLES, 1992).

De acordo com Wasserman e Faust (1999), um aspecto básico da análise de redes é a utilização de informações estruturais e relacionais para estudar e

testar as teorias. Muitos métodos de análise de redes proveem de definições e descrições formais de propriedades estruturais de atores, subgrupos e grupos. Esses métodos traduzem os conceitos centrais das teorias sociais e comportamentais em definições formais expressas em termos relacionais. A análise de redes sociais deve considerar dados das ligações das unidades, da mesma forma em que dados dos atores devem também ser considerados. Ainda segundo os autores, a teoria de redes sociais necessita de especificações em termos de padrões de relações, caracterizando um grupo ou sistema social como um todo, o que implica na medição das redes sociais.

A maioria dos autores sugere que o estudo da “teoria das redes” ou “*network*” é baseado nas redes sociais, no sentido de que uma rede social compreende um conjunto de organizações e pessoas interligadas por um conjunto de relações sociais, cada qual com seu tipo específico. Sendo assim, todas as organizações são redes, e suas estruturas devem ser analisadas em termos de múltiplas relações internas e externas (CÂNDIDO, 2001).

Marteletto (2001) afirma que a análise de redes estabelece um novo paradigma na pesquisa sobre a estrutura social. Para estudar como os comportamentos ou as opiniões dos indivíduos dependem das estruturas nas quais eles se inserem, a unidade de análise não são os atributos individuais (classe, sexo, idade, gênero), mas o conjunto de relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros. A estrutura é apreendida concretamente como uma rede de relações e de limitações que pesa sobre as escolhas, as orientações, os comportamentos e as opiniões dos indivíduos. Ainda segundo Marteletto (2001), essas redes representam um conjunto de atores unindo ideias e recursos em busca de interesses e valores compartilhados.

Para Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005), as redes sociais se constituem como espaços para proliferação de informação e de conhecimento. O processo

de conhecimento surge a partir da informação com valor agregado. Para o autor, o conhecimento “precisa ser transformado, desenvolvido e trabalhado dentro das organizações, caso contrário ele será apenas um aglomerado de informações sem importância”. Assim, ele deve ser assimilado pelos indivíduos ou pelas organizações, e incorporados a saberes e experiências anteriores para que leve à uma ação.

Os laços sociais existentes nas redes interpessoais podem ser classificados como fortes e fracos, e são os laços fracos que ampliam os limites das redes. Dessa maneira, se temos uma relação forte entre AB e AC, conseqüentemente, poderá existir uma relação fraca entre BC. Assim, A funcionaria como ponte, e o relacionamento entre B e C representaria a expansão dessa rede social. Além disso, a velocidade da informação e sua confiabilidade se dão através das figuras centrais (nós) e marginais na rede, o que enfatiza a importância dos laços fracos para que as figuras centrais atinjam mais pessoas sem que haja perda de confiança (GRANOVETTER, 1973).

Já de acordo com Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), as redes sociais podem ser estudadas por duas vias: como ferramenta analítica e como forma de governança. Granovetter (1985) analisa a perspectiva sociológica de análise de redes, mencionando que pode existir uma questão emblemática chamada de *embeddedness*. Trata-se de um conceito no qual se define como as relações sociais determinam um comportamento institucional ou econômico, ou seja, as entidades sociais agem intencionalmente dentro de um sistema social. Granovetter (1973) contribuiu no entendimento ao mostrar que o desempenho das redes sociais no estabelecimento de diferentes laços entre diferentes grupos, permite o caminhar do indivíduo em diferentes instâncias. Este espriamento depende de uma série de decisões e comportamentos dos participantes intra e extra rede que se consolida como um fenômeno exponencialmente relacional.

Ao analisar redes, Nohria e Eccles (1992) confirmam esta premissa de comportamento atrelado em relações de poder e pressão nos quais os participantes estão susceptíveis, explicando as relações sociais existentes (ou potenciais) em uma entidade. Essas definições são plausíveis para organizações que adotam modelos colaborativos de pesquisa para incrementos produtivos e intelectuais.

A análise de redes sociais pode ser considerada, portanto, como um prisma multi e interdisciplinar tendo em vista sua origem da sociologia, da psicologia social e da antropologia (WASSERMAN; FAUST, 1999).

Wasserman e Faust (1999) afirmam que há quatro princípios fundamentais na teoria das redes sociais: 1) os atores e suas ações são vistos como interdependentes e não como unidades independentes e autônomas; 2) os laços relacionais entre atores são canais onde circulam fluxos de recursos (materiais e imateriais); 3) os modelos de redes centrados nos indivíduos concebem as estruturas de relações como meios que configuram oportunidades ou constroem a ação coletiva; 4) os modelos de redes conceitualizam a estrutura (social, econômica, política, etc.) como padrões constantes de relações entre atores.

Ao analisar redes sociais, surge o conceito de capital social. O capital social é capaz de capturar uma estrutura fundamental da vida social, ou seja, a noção de que os vínculos sociais de determinados tipos (por exemplo, amizade) podem, frequentemente, ser utilizados para atender os diferentes propósitos (ou seja, suporte moral ou material, orientações econômicas ou não econômicas) (ADLER; KNOW, 2002).

Para Vale (2007), se existe, por um lado, um relativo consenso de que capital social é derivado das relações sociais, existe, por outro lado, controvérsias sobre os aspectos desta relação, subjacente àquele capital.

Alguns autores abordam o tema de capital social como um ativo coletivo. Nessa corrente encontra-se Coleman (1988), que chama a atenção para duas características das relações em rede que podem reforçar o capital social: o fechamento (*closure*) e a estabilidade. O fechamento facilitaria o surgimento de normas e a criação de confiança. Redes fechadas (de maior densidade e maior número de conexões diretas) melhoram a comunicação e facilitam a aplicação de sanções. A estabilidade contribui para a manutenção e reprodução das relações sociais, evitando rupturas. Resumidamente, pode-se considerar que o capital social defendido por Coleman (1988) é uma forma onde a prioridade é conservação dos recursos.

O capital social, como recurso, pode ser embutido nos laços sociais, construído pelos agrupamentos, associado aos grupos e apropriado pelos indivíduos. Como uma relação social, que constitui a forma de produção do capital, existe através de investimento e custo para os envolvidos. O capital social que transita e que é produzido através dela, também depende desses investimentos para que possa ser acumulado nos laços sociais (GYARMATI; KYTE, 2004).

Outro autor que trabalha o conceito de capital social é Putnam (2007). Para ele, o capital social seria um elemento indutor da democracia e do desenvolvimento econômico, estando ligados a certas características da organização social – como confiança, normas e sistemas – que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas. Assim como Coleman (1988), ele procura entender como é criado em uma sociedade bastante complexa o elemento confiança (essencial para conseguir a cooperação).

Lin, Cook e Burt (2001) define que o capital social é representado por investimentos em relações sociais com retorno esperado no mercado, mercado esse que pode ser uma comunidade, uma indústria, um grupo político, etc. Parte-

se do ponto de vista que as pessoas se relacionam para ter acesso aos recursos do grupo. Esses recursos (a) facilitam o *fluxo de informações* sobre as oportunidades e escolhas, reduzindo o custo de transação; (b) permitem exercer *influência* naqueles agentes com papel central nas decisões que afetem o agente em questão; (c) permitem o reconhecimento das *credenciais sociais* do agente e (d) *reforçam a identidade* do agente como membro do grupo e, portanto, concede-lhe acesso a seus recursos.

Uma corrente diferente da dos autores supracitados seria aquela defendida por Bourdieu (1998), na qual para compreender as relações sociais seria necessário considerar os aspectos multidimensionais da estrutura social na qual os agentes estão inseridos. Um mesmo agente estaria inserido em vários campos e sua posição no campo social, que abrange todos os campos específicos, vai depender da quantidade e da composição do seu conjunto de capitais. Bourdieu (1998) tentou, entre outras coisas, alinhar o capital social com as outras formas cabíveis de capital.

Olhando para o lado que capital social nada mais é que uma maneira de aquisição de recursos, Burt (2001) demonstra que o capital social é detido pelas pessoas que ocupam determinadas posições na rede, que podem se utilizar dessas posições para aferir vantagens na forma de riqueza, poder e prestígio. O restante dos “nós” se beneficia do arranjo na medida em que, se os agentes de maior capital não fizessem pontes, o conhecimento não circularia.

Ainda segundo Burt (2001) dois distintos mecanismos de rede vêm sendo citados como responsáveis pela presença de capital social: os mecanismos de proteção advindos com as redes fechadas e os mecanismos de intermediação entre vazios estruturais. Os trabalhos de Coleman (1988) são responsáveis pelo primeiro caso. Os vazios estruturais seriam relacionamentos não redundantes entre dois contatos. Dois contatos são redundantes quando são conectados por

uma forte relação, portanto uma forte relação indica a ausência de um vazio estrutural (BURT, 2001).

Granovetter (1973) também discorre sobre os vazios estruturais, porém considerando-os como laços fracos. Os laços fracos são pontes que ligam o nível macro ao micro, conseguindo alcançar um grande número de pessoas e parecendo mais efetivos em distâncias sociais. Para o autor, no nível do indivíduo, poucos contatos indiretos fazem a pessoa ficar encapsulada em termos de conhecimento de mundo além do seu próprio círculo de amizade, ela não tem acesso a diferentes tipos de informação. Portanto, o laço fraco é um importante recurso na escolha de possíveis oportunidades.

Buscando uma tipologia para o capital social, Bertolini e Bravo (2004) desenvolveram algumas categorias para sua análise, a saber: a) relacional - que compreenderia a soma das relações, laços e trocas que conectam os indivíduos de uma determinada rede; b) normativo - que compreenderia as normas de comportamento de um determinado grupo e os valores deste grupo; c) cognitivo - que compreenderia a soma do conhecimento e das informações colocadas em comum por um determinado grupo; d) confiança no ambiente social - que compreenderia a confiança no comportamento de indivíduos em um determinado ambiente; e) institucional - que incluiria as instituições formais e informais, que se constituem na estruturação geral dos grupos, onde é possível conhecer as “regras” da interação social, e onde o nível de cooperação e coordenação é bastante alto.

Por fim, para Lin et al. (2001), a multiplicidade de perspectiva de uso do conceito de capital social vem trazendo o perigo da utilização inadequada e livre do termo, o que compromete, muitas vezes, o seu atributo científico.

De posse dos conceitos de rede, rede social e capital social, o presente estudo utilizar-se-á de alguns construtos para a verificação das estruturas da rede presente no aglomerado de Carmo do Cajuru, a saber: densidade, centralização,

intermediação e proximidade. A densidade de rede é vista como a proporção do número de ligações observadas em relação ao número máximo de ligações teoricamente possíveis (GRANOVETTER, 1973). A centralidade corresponde a uma noção de quão bem conectada uma organização está dentro de seu ambiente local, sendo calculada em termos do número de organizações às quais uma organização particular é adjacente (SCOTT, 2000).

Já o grau de intermediação mede a capacidade que uma empresa possui em ser intermediadora na comunicação da rede. O índice de intermediação mede o grau de possibilidade que um determinado ator tem de intermediar a comunicação entre outros atores que participam da mesma rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Por fim, o grau de proximidade é a capacidade de uma empresa ligar-se a todas as outras da rede. Gómes et al. (2003) afirmam que a centralidade de proximidade representa independência, significando a possibilidade de comunicação com muitos atores em uma rede, com um número mínimo de intermediários.

Buscando atender ao objetivo dessa dissertação, bem como facilitar a compreensão de alguns aspectos envolvidos nos aglomerados, trata-se a seguir das teorias sobre competição e cooperação e como tais conceitos influenciam nas interações das empresas.

2.3 Competição e cooperação

Mesmo que as empresas convivam dentro de uma mesma rede, elas são concorrentes. Neste caso, a interação entre elas varia entre competição e cooperação, muitas vezes entendido como coopetição. Esse relacionamento pode incluir trocas econômicas e não econômicas. O poder, do lado cooperativo, é baseado em aspectos funcionais em concordância com a cadeia de valor. Do lado competitivo, o poder é baseado na posição do ator e sua força. É um

conceito “novo”, que começa a ganhar relevância. Entretanto, para atender aos objetivos do estudo, os conceitos serão trabalhados separadamente.

2.3.1 Competição e competitividade

A questão sobre o aumento da competitividade das empresas nos países é tema recorrente em diversos seminários e debates no mundo afora. Há uma visão que somente os mais competitivos vão obter sucesso e a complexidade do assunto ocorre devido às imensas variáveis que precisam ser analisadas em um contexto geral.

Segundo Leão (2005), a intensidade da competição entre os agentes ou empresas é um determinante crítico do desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. O ambiente competitivo é altamente favorável ao desenvolvimento de novas tecnologias.

Mais recentemente, Kim e Mauborgne (2005) afirmaram que as empresas não devem ficar preocupadas com os concorrentes, mas precisam ir além da competição. As empresas precisam criar um novo espaço de mercado inexplorado através da criação da demanda latente, que por sua vez está acima das fronteiras setoriais de competição conhecidas. O importante é converter essa demanda potencial em demanda real, criando espaços de mercados inexplorados; criando e capturando a demanda, rompendo o *trade-off* valor-custo e alinhando todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo. Aumenta-se o valor para os compradores, ampliando-se e criando-se atributos que nunca foram oferecidos pelo setor.

Portanto, a dinâmica competitiva resulta de uma série de ações e respostas competitivas entre firmas que concorrem dentro de uma indústria em particular (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

De acordo com Porter (1999), os aglomerados constituem-se em um aspecto impressionante de quase todas as economias nacionais, regionais, estaduais e até municipais, sobretudo em países mais avançados, o que os tornam massas críticas de êxito competitivo extraordinário em determinadas áreas de negócios. Ainda segundo Porter (1999) e Iglioni (2000), os *clusters* influenciam a competição em três formas:

- a) pelo aumento da produtividade das empresas ou setores componentes;
- b) pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevação da produtividade;
- c) pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado.

Para o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES (2003, p. 7), a literatura na área aponta três tipos de influência sobre os níveis de produtividade e competitividade de um aglomerado ou arranjo produtivo:

- a) Economias de aglomeração - vantagens e economias externas à empresa individual, propiciando reduções de seus custos e ganhos de produtividade. Entre esses fatores destacam-se: o grau de concentração espacial das atividades econômicas, a rede de fornecedores que facilita o acesso e o fornecimento local dos insumos, o nível de complementaridade e a existência de indústrias correlatas. Incluem-se também a existência de mercado de trabalho especializado, a disponibilidade de serviço especializado, o acesso a informações técnicas, de mercado e tecnológicas, e a existência de

um ambiente inovador através da interação com instituições de Ciência e Tecnologia (C&T);

- b) Economias de aprendizado por interação (*learning by interaction*) - ganhos econômicos das empresas que surgem de relações duradouras com clientes ou fornecedores, criando um aprendizado coletivo para melhoria dos métodos de produção, qualidade dos produtos e maior capacitação tecnológica. São também denominados entornos inovadores e agrupam um sistema de produção, uma cultura técnica e atores organizados que utilizam os recursos materiais e imateriais regionais, produzem e trocam bens, serviços especializados e comunicação, formando uma rede de relações e vínculos de cooperação e interdependência;
- c) Eficiência coletiva - combinação entre as economias de aglomeração, as economias de aprendizado por interação, a cooperação privada e o apoio público em ações deliberadas.

Porter (1999) enfatiza de modo especial esta relação de competição e rivalidade entre as empresas integrantes de um aglomerado. A disputa por clientes e mercado, no entanto, não exclui a possibilidade de haver cooperação entre elas no intuito de sobrepujar barreiras comuns. Os aglomerados representam, nitidamente, uma combinação de competição e colaboração. A presença de muitos rivais e de fortes incentivos geralmente acirra a intensidade da competição nos aglomerados, embora a cooperação se desenvolva, boa parte dela é vertical, envolvendo setores correlatos e ocorre entre instituições locais (PORTER, 1999, p. 236).

Machado (2003) menciona que as vantagens competitivas que motivam determinada empresa a se localizar próxima geograficamente a outras empresas podem ser genericamente classificadas em dois grupos: as economias externas e

economias internas. Nessa linha, a autora defende a diferenciação entre os ganhos planejados, aqueles que são buscados intencionalmente pelas empresas (economias internas) e os não planejados, ou incidentais (economias externas).

A soma desses ganhos decorre na eficiência coletiva, onde a simples concentração geográfica e setorial das empresas não é garantia de eficiência coletiva, mas é condição necessária para uma série de desenvolvimentos posteriores, que podem ou não ocorrer, como a divisão de trabalho e especialização entre produtores; fornecimento de produtos especializados com rapidez; emergência de fornecedores de matérias-primas, componentes e máquinas; emergência de agentes que vendam para mercados distantes; o aparecimento de fornecedores de serviços tecnológicos, contábeis e financeiros; a emergência de um grupo de trabalhadores especializados e formação de consórcios e associações para ações específicas (MACHADO, 2003).

Assim, a vantagem competitiva relaciona-se com a localização ao indicar o local que apresente os fatores relacionados por Porter (1979), no conhecido modelo do “diamante”: condições dos fatores; condições de demanda; setores correlatos e de apoio; e contexto para a estratégia e rivalidade da empresa.

A competição, cada dia mais intensa entre as organizações, as “forçam” a buscar diferentes meios para competir no mercado, e uma das maneiras encontradas é a cooperação. Através da união dessas empresas elas conseguem compartilhar vários recursos, além de trocarem conhecimento e experiências, e compactuarem objetivos comuns.

2.3.2 Cooperação

Os relacionamentos de parceria ou cooperação buscam melhorar a capacidade das organizações nas suas relações de interdependências na tentativa

de melhorar a eficácia organizacional. Isso, por si só, faz da formação de relação de cooperação uma alternativa frente aos desafios impostos pelo dia a dia das organizações.

A cooperação entre as empresas de pequeno porte torna-se uma condição fundamental, pois assegura sua sobrevivência e seu desenvolvimento equilibrado. Isto porque em qualquer empreendimento há um concorrente ainda por nascer e desconhecido que poderá tornar a estratégia obsoleta. Entretanto, mesmo considerando todas as vantagens da cooperação entre empresas de um aglomerado, admite-se que trabalhar com alguma forma de cooperação não é uma tarefa fácil, visto que cada empresa possui uma cultura distinta, percepções e valores diferentes. Dessa forma, a intenção de cooperar precisa de uma necessidade interna, além da percepção de que ações tomadas em conjunto serão mais eficazes que as tomadas isoladamente (DOTTO; DAHMER; NEUTZLING, 2002; HAMEL, 2001).

A cooperação entre agentes na economia decorre da necessidade de coordenação de recursos e informações, os quais são separados no curso do processo de especialização do trabalho e que junto com a mudança tecnológica são as fontes básicas do crescimento econômico (PIORE, 2001).

Dyer (1997) destacou que a troca de informações entre parceiros reduz o potencial de oportunismo, reduzindo assim, os custos de transação. As firmas buscam construir relacionamentos estáveis com seus parceiros, o que fortalece a ação coletiva. Logo, a economia nos custos de transação é um forte estímulo para o estabelecimento do compromisso entre os agentes envolvidos numa ação coletiva.

Nessa mesma linha de pensamento, Roese e Gitahy (2003) expressam que em aglomerados produtivos, as possibilidades de cooperação são, de certa forma, ampliadas. Isto porque a proximidade geográfica, as trocas de

informações, a existência de problemas e dificuldades semelhantes, tendem a aumentar o interesse das empresas em desenvolver ações conjuntamente.

Quando se analisa a dinâmica de operação de um aglomerado na atual conjuntura de mercado, percebe-se a cooperação como um elemento fundamental ao desenvolvimento do mesmo. Britto (2004) menciona que ao se consolidar as práticas cooperativas entre os agentes de um aglomerado, propagam-se os processos conjuntos de aprendizado e capacitação. Em especial, a cooperação faz com que o aglomerado ganhe força e eficiência, além de intensificar o ritmo de introdução de inovações. Sob esta ótica, o aglomerado aliado à visão de cooperação reforça o potencial e o desempenho competitivo dos atores inseridos no mesmo (BALESTRO, 2004).

Balestrin e Verschoore (2008) enfatizam em suas pesquisas ideias relacionadas à gestão de redes, mencionando que independente da configuração assumida pela cooperação em um aglomerado, a sua gestão é fundamental. Vale salientar que não há um único modelo de gestão da cooperação aplicável a todas as redes. Os autores afirmam que a gestão da rede de cooperação pode ser:

- a) Autogestão: indicada a pequenos grupos (inferior a 10 participantes), onde as empresas se auto-organizam;
- b) Empresa líder: recomendada às redes complexas e caracterizada pela gestão realizada por uma empresa líder que assume para si as atribuições relacionadas à gestão da rede, alinhando seus objetivos aos das empresas associadas;
- c) Entidade administrativa autônoma: a rede cria uma entidade administrativa que gerencia e representa a rede no mercado.

Balestrin e Vargas (2004) em um projeto de redes de cooperação identificaram os principais fatores que explicam a importância da cooperação:

- a) Aprendizagem coletiva: ganhos de aprendizagem pela interação entre as partes envolvidas. Compartilham-se informações, habilidades, competências, conhecimentos, entre outros;
- b) Economia de escala: obtida com a ação coletiva entre os membros;
- c) Poder de barganha: ganhos com a barganha frente a fornecedores, clientes e outras entidades envolvidas;
- d) Ampliação do mercado: possibilidades de acesso a novos mercados, clientes e representantes;
- e) Economias de escopo e de especialização: aumento do portfólio de produtos e, ao mesmo tempo, ganhos de especialização (cada empresa especializa-se em um produto segmento, o que pode aumentar a variedade de produtos ofertados pelo grupo);
- f) Redução dos custos de transação: menores custos de transação já que haverá aumento da confiança entre os membros, o que reduzirá os riscos;
- g) Facilitação de processo de inovação: a interação entre as partes favorecerá a inovação em produtos, processos e na estrutura organizacional.

Por fim, Balestrin e Verschoore (2008) salientam que a gestão das redes de cooperação deve se sustentar nos instrumentos contratuais, estratégicos, de tomada de decisão e de integração. Os instrumentos contratuais referem-se aos contratos constitucionais, regulamentos internos e código de ética que especificam as responsabilidades, direitos e deveres de cada ator envolvido.

Os instrumentos estratégicos relacionam-se às ferramentas de planejamento estratégico, planos de ação e implementação de estratégias participativas entre os atores. Os instrumentos de tomada de decisão preconizam a participação coletiva e envolvimento dos atores, podendo ocorrer através de

um conselho de administração, reunião entre os associados e estabelecimento da diretoria da rede. Por fim, os instrumentos de integração caracterizam-se pelo desenvolvimento da integração dos atores com seu entorno (BALESTRIN; VERCHOORE, 2008).

Entre os diferentes tipos de cooperação, o Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequena Empresa - SEBRAE (2003) inclui a cooperação produtiva visando à obtenção de economias de escala e de escopo, a melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial de criação de capacitações produtivas e inovativas.

A cooperação produtiva proporciona um longo processo de aprendizagem e interação entre as empresas, fato essencial para a difusão do conhecimento entre organizações. Vale ressaltar ainda que associação sinérgica de competências essenciais complementares e mesmo similares entre empresas geraria um *output* em que se combinam diferenciação – devido às competências essenciais de cada participante – com o custo reduzido de operação – devido à otimização do uso comum dos recursos como tecnologia de processo, suprimentos e habilidades pessoais e organizacionais que a ação conjunta propicia (OLAVE; AMATO NETO, 2005).

Casarotto Filho e Pires (2001) ressaltam que a cooperação entre pequenas empresas aparece como uma maneira destas assegurarem sua sobrevivência, além de garantir um desenvolvimento equilibrado para a sociedade.

Apesar de toda expectativa em relação à cooperação, segundo o Instituto de Estudos para o desenvolvimento industrial - IEDI (2003), no Brasil alguns estudos sobre *clusters* constataram que na maioria dos casos não há formas relevantes de cooperação entre as empresas, e que ela se limita à troca ou empréstimo de matérias-primas e, eventualmente, de equipamentos. Mas há

experiências positivas, onde a existência de um agente coordenador, ou a adoção de estratégias conjuntas pelas principais empresas, permitiu reduções de custos relevantes.

Apesar de a cooperação ser algo visado por grupos de empresas, não é verificado boa vontade dos participantes de um aglomerado em ceder informações e técnicas a seus “concorrentes locais”. Dessa maneira é necessário que haja apoio por parte de outros agentes, como governo e agentes locais.

Entende-se que um aglomerado é propício ao aparecimento de novas empresas, entretanto, apesar da grande cooperação existente para o surgimento de novos empreendimentos, ainda não são claros os benefícios decorrentes da cooperação horizontal. Para Denk (2000), a cooperação é baixa, pois rege a cultura da competição.

A baixa cooperação em alguns aglomerados, portanto dá-se pela competição horizontal, ou seja, entre as empresas que produzem o mesmo produto ou exercem a mesma atividade (RICHARDSON, 1972).

Assim, o padrão de competição (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995; POSSAS, 1999) estabelecido nos mercados de atuação das empresas do aglomerado irá influir no tipo de cooperação em que estão dispostas a se envolver.

2.4 Papel dos governos

Para um governo de determinado local investir em determinado setor é de suma importância o consentimento da sociedade. Para tanto, Sicsú e Dias (2005) afirmam que é necessário que a sociedade reconheça a importância do projeto produtivo para seu desenvolvimento. Dessa maneira, a elaboração de políticas e ações serão mais eficientes, resultando em uma maior sustentabilidade a longo prazo.

O papel dos governos e das políticas estaduais no desenvolvimento econômico foi considerado por Porter (1999) como sendo tão ou mais importante que o governo federal. O autor afirma que o governo não tem competência para atuar diretamente nos mercados, uma vez que somente as empresas que neles competem é que conhecem estreitamente as preferências dos clientes e as estratégias dos concorrentes. Assim, Porter (1999) define cinco categorias básicas para o papel do governo:

- a) manter a estabilidade macroeconômica, sendo necessário o “desenvolvimento de instituições governamentais sólidas”;
- b) garantir a produtividade dos insumos (principalmente educação) e infraestrutura;
- c) definir regras gerais microeconômicas que garantam o direito dos consumidores, além de “estatutos sobre a governança corporativa que enfatizem a responsabilidade dos gerentes pelo desempenho; e um processo de regulamentação eficiente, que promova a inovação ao invés do congelamento do *status quo*”;
- d) papel de facilitador do desenvolvimento e aprimoramento dos aglomerados produtivos, estabelecendo como objetivo “o reforço de todos os aglomerados, sem estabelecer preferências”. Todas as empresas são capazes de operar com maior produtividade (em qualquer setor, como, por exemplo, calçados, agricultura e semicondutores, se aplicarem métodos sofisticados). Todos os setores dispõem de condições para empregar alta tecnologia em seus processos produtivos. Outra forma do governo incentivar a melhoria do *cluster* é “motivar, facilitar e proporcionar incentivos à ação coletiva pelo setor privado”;

- e) desenvolver um programa de ação de longo prazo, positivo e diferenciado, excluindo forças que se opõem ao desenvolvimento, com visões obsoletas de competitividade.

Para Bergman e Feser (2005), um aglomerado é, também, uma metáfora poderosa usada, constantemente, para orientar, em várias partes do mundo, a política de planejamento industrial e regional.

Diante disso, Putnam (2007) argumenta que a atuação dos governos pode surtir melhores resultados por meio de mudanças nas próprias formas de gestão pública, passando de forma centralizada para forma regionalizada. Contudo, esse movimento é novo, datando sua maior aceitação no final da década de 1980 e início da década de 1990. Neste contexto, observa-se que as políticas públicas requerem o envolvimento de demais atores sociais, por meio de maior cooperação, a fim de suprirem as demandas sociais e permitir que as regiões se desenvolvam com maior dinâmica.

As pesquisas sobre aglomerados produtivos têm gerado duas principais conclusões para as políticas públicas (SCHMITZ, 2005). Primeiro: que aglomerados locais bem-sucedidos não podem ser criados do nada; é preciso que haja uma massa crítica de empreendimentos e capacitações (não importando quão rudimentares) que as ações de promoção possam mobilizar. Segundo: que o apoio dos governos aos aglomerados locais funciona melhor quando a política industrial é descentralizada e construída em torno de parcerias público-privadas.

No Brasil, nas décadas de 60 e 70, houve a adoção de políticas de desenvolvimento regionais, utilizando-se dos conceitos de polarização e de distritos industriais, mediante a atração de empresas que formaram blocos de investimentos, em áreas pré-dotadas de infraestrutura, com considerável utilização de incentivos fiscais e estímulos creditícios oriundos das diferentes esferas governamentais (CUNHA, 2002).

De acordo com Perrin (1986), as teorias e as políticas de desenvolvimento regional requerem uma síntese que integre dois componentes: a organização econômica associada à organização setorial (principalmente o sistema industrial) e a organização territorial (principalmente o sistema regional).

Para Suzigan et al. (2001), há amplo reconhecimento de que o espaço para implementação de políticas para o setor produtivo em âmbito nacional tem sido limitado por restrições de ordem política e econômica, como é o caso de regulações supranacionais sobre comércio. Desse modo, seria desejável a implementação de políticas públicas em nível regional e local.

Já Pereira (1998) mostra que os governos e instituições de cunho local e regional têm tido uma crescente participação no trato de política industrial fazendo uso de diversos instrumentos no sentido de buscar o desenvolvimento de espaços geográficos onde se encontram inseridos, tendo constatado três preocupações básicas na aplicação dos instrumentos: ações para salvar empresas ameaçadas de falência ou emigração; criar mecanismos que facilitem a absorção e difusão de novas tecnologias por parte das empresas locais; ações específicas para as PME's industriais.

Segundo Vergara e Corrêa (2004), as iniciativas dos governos locais devem (re)conhecer três aspectos: a) a construção do município-rede, no qual o desenvolvimento de determinada localidade é integrado por diferentes organizações e atores na construção de uma espécie de teia tecida por eles; b) a complexa função da gestão municipal em desenvolver políticas que atendam às demandas ambientais, políticas, humanas, sociais, tecnológicas e organizacionais da comunidade como um todo; c) a necessidade de coordenação e integração de ações públicas e privadas para o alcance de resultados de forma equitativa.

De forma mais contundente, Bennet (1994, p. 14) é mais enfático na defesa dos benefícios das políticas governamentais: “no Japão, América do Norte e Europa, governos regionais e locais deram ativo suporte aos seus distritos industriais, com uma variedade de serviços de infraestrutura e de negócios”, na mesma época em que, segundo o mesmo autor, líderes de países “do Oriente e do Terceiro Mundo” diminuam a participação do governo na economia, acreditando que tal envolvimento “erodia a eficiência econômica” desses países. Por fim, Ramírez-Rangel (2001) enfatiza o papel do Estado na promoção da cooperação, tomando como referência os conceitos de capital social, mostrando que a formação das redes interorganizacionais quase sempre acontece em uma estrutura formal.

3 METODOLOGIA

Essa seção tem o objetivo de apresentar uma contextualização do objeto de estudo, juntamente com a perspectiva metodológica adotada. Além disso, exemplifica o método de pesquisa, a coleta dos dados e o plano de análise a ser utilizado.

3.1 Objeto de estudo

Carmo do Cajuru é uma pequena cidade do Estado de Minas Gerais situada na microrregião de Divinópolis no Centro-Oeste mineiro, localiza-se a aproximadamente 105 km de Belo Horizonte, com uma população de, aproximadamente, 20 mil habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2009). Tem uma economia baseada na exploração da agropecuária, nas atividades siderúrgicas e de fundição de ferro e alumínio e, na indústria moveleira ou do mobiliário (DIOMAR, 1992).

Desde os anos 90, o município de Carmo do Cajuru tem se destacado no cenário nacional em virtude da produção de móveis em madeira, por micro e pequenas empresas aglomeradas, voltadas para o atendimento das classes A e B, ou seja, com os móveis chamados de linha alta. Esse aglomerado produtivo surgiu de maneira natural e sua história está relacionada com a história da empresa Mobiliadora Líder, fundada em 1945 (DIOMAR, 2000). Em 2006 a Mobiliadora Líder passou a se chamar Líder Interiores.

O aglomerado cajuruense, portanto, originou-se através de uma empresa-mãe que se consolidou no município. Como visto na teoria, os aglomerados produtivos podem ser visualizados através de redes de pequenas empresas. Essas redes podem originar-se através de uma empresa-mãe, que habilita ou forma uma cadeia de fornecedores (através de terceirização,

parceirização, subcontratação) que competem por liderança de custos. A esta configuração dá-se o nome de redes *topdown* (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A história do setor moveleiro de Carmo do Cajuru pode ser analisada em uma linha do tempo, separada por etapas bem definidas. Segundo Mendonça (2008), a evolução do setor moveleiro pode ser dividida em três fases: a) O primeiro período, que se inicia com a fundação da Mobiliadora Líder e termina no início da década de 1990, pode ser associado ao desenvolvimento e crescimento da Líder; b) o segundo período compreende a década de 1990, quando ocorre a mudança de estratégias mercadológicas da Líder, caracterizada pela conquista de novos mercados e formação do aglomerado produtivo de micro e pequenas empresas em Carmo do Cajuru; c) o terceiro período começa a partir do ano 2000, caracterizado pela organização do aglomerado de Carmo do Cajuru, no sentido de buscar maior competitividade das empresas do setor.

3.2 Perspectiva metodológica

O estudo realizado sobre o processo de competição e cooperação no aglomerado do setor moveleiro na cidade de Carmo do Cajuru caracteriza-se, quanto a sua natureza, como descritivo, pois utiliza dados tanto quantitativos quanto qualitativos.

Uma pesquisa descritiva para Gil (1999) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis. Na mesma perspectiva, Malhotra (2001) afirma que a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características do objeto de estudo ou relacionamentos entre os fenômenos.

Pretende-se, portanto, separar o estudo em duas fases distintas: uma qualitativa e outra quantitativa.

Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem. Embora difiram quanto à forma e à ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos. Pode-se distinguir o enfoque qualitativo do quantitativo, mas não seria correto afirmar que eles guardam relação de oposição (POPE; MAYS, 1995). Duff (1987) indica como benefícios do emprego conjunto dos métodos:

- a) possibilidade de congregar controle dos vieses (pelos métodos quantitativos) com compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos no fenômeno (pelos métodos qualitativos);
- b) possibilidade de congregar identificação de variáveis específicas (pelos métodos quantitativos) com uma visão global do fenômeno (pelos métodos qualitativos);
- c) possibilidade de completar um conjunto de fatos e causas associados ao emprego de uma metodologia quantitativa com uma visão dinâmica da realidade;
- d) possibilidade de enriquecer constatações obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência;
- e) possibilidade de reafirmar a validade e confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

A seguir destaca-se o método de pesquisa, enfatizando as fases utilizadas em todo o processo.

3.3 Método de pesquisa

A pesquisa em questão foi dividida em duas fases. A primeira fase será de cunho quantitativo, utilizando o método *survey* para a aplicação de questionários. Como há um número considerável de empresas no município, pretende-se nesta etapa analisar as perspectivas do empresariado e lideranças locais, bem como a visão de grande parte das empresas acerca da competição e cooperação existente no aglomerado ao qual estão inseridos.

O método *survey* aparece como o mais adequado para compreender o comportamento de uma amostra relativamente grande inserida numa população (MALHOTRA; GROVER, 1998). Um levantamento tipo *survey* é pesquisa de abordagem quantitativa na qual a coleta de dados sobre uma amostra deverá fornecer dados representativos da população de interesse (FORZA, 2002; MALHOTRA; GROVER, 1998).

Segundo Babbie (1999), a adoção desse tipo de pesquisa permite a elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico, possibilitando ao pesquisador documentar processos causais mais complexos. Adicionalmente, esse autor destaca a possibilidade da generalização, permitindo entender a população da qual a amostra foi retirada. Em um *survey* os estudiosos possuem, à sua disposição, um vasto número de variáveis, estando em situação bastante favorável para uma análise criteriosa da importância de cada uma delas, podendo quantificá-las e processá-las em computador (BABIE, 1999).

Posteriormente, para abranger os elementos qualitativos foi realizado um estudo de caso com duas empresas do município. A análise dos casos foi necessária para encontrar elementos que auxiliem na compreensão dos aspectos relacionais.

O estudo de caso é um dos mais importantes estudos dentro da pesquisa qualitativa, sendo muito utilizado na atualidade pelas ciências sociais, após ter

sido amplamente utilizado nas áreas da saúde humana, ao se estudar ‘caso a caso’ as patologias dos pacientes (BECKER, 1993).

Para Stake (2000), um estudo de caso é tanto o processo de aprendizagem sobre determinado caso quanto o produto do que se aprende. A necessidade de se utilizar estudos de caso vem do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Apesar de não permitir generalizações, esse procedimento pode dar informações importantes sobre o tema objeto do estudo.

Assim, o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). Para se atender aos objetivos do estudo foi adotada uma abordagem de casos múltiplos, que permite uma comparação entre as empresas pesquisadas, verificando suas similaridades e diferenças dentro do aglomerado produtivo do município.

3.4 Coleta de dados

O estudo utilizou-se de dados primários (questionários estruturados e entrevistas aprofundadas com empresas do município de Carmo do Cajuru) e também de dados secundários (estudos realizados no município, dados do IBGE, etc.). De acordo com Triviños (1987), mesclando dados primários e secundários é possível abranger a máxima amplitude descritiva. Segundo Vergara (2005), esta técnica de pesquisa, denominada triangulação de dados, é baseada na interligação de diferentes fontes de dados e diferentes métodos, para investigação do mesmo fenômeno. A coleta de dados utilizou das seguintes técnicas:

- a) pesquisa documental, que usa dados secundários, de fontes escritas e estatísticas de observações realizadas por órgãos públicos (BLACK; CHAMPION, 1976);
- b) entrevista semiestruturada, uma vez que este tipo de entrevista é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos (QUEIROZ, 1988).

De acordo com o Relatório Anual de Informações Sociais - RAIS (2009), o município de Carmo do Cajuru possuía, em 2009, 70 (setenta) empresas ativas e registradas dentro da Classe CNAE 20/31.012 – fabricação de móveis com predominância de madeira. Estas empresas foram definidas como população alvo desta pesquisa. Para a etapa quantitativa, optou-se pela utilização de um questionário estruturado com questões direcionadas ao entendimento dos processos de competição e cooperação do aglomerado.

Por meio de uma amostragem aleatória simples, foram entrevistadas 45 empresas do ramo, compreendendo 64% do universo de pesquisa. Essas empresas foram escolhidas segundo a disponibilidade em responder ao questionário. Neste sentido, pode-se dizer que foi possível obter uma amostra probabilística desta população, uma vez que para se obter uma amostra com 90% de limite de confiança e margem de erro de 10%, seriam necessários aproximadamente 35 questionários.

Para a etapa qualitativa foram entrevistadas duas empresas com características diferenciadas dentro do arranjo com o intuito de aprofundar algumas questões visualizadas durante a aplicação quantitativa da pesquisa. Assim, as questões levantadas durante as entrevistas estiveram diretamente relacionadas aos resultados obtidos na parte quantitativa.

3.5 Plano de análise de dados

Para a análise dos dados do questionário (etapa quantitativa), foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Realizou-se uma análise univariada, por meio de frequências, além de técnicas multivariadas, especificamente uma análise de *cluster*, a fim de classificar objetos em grupos relativamente homogêneos e uma análise discriminante, para validar os *clusters* formados, bem como para apresentar as variáveis que mais diferenciavam estes *clusters*. Foi utilizado ainda o UCINET® e o *NetDraw* para demonstrar graficamente as redes de relacionamentos existentes entre as empresas do aglomerado produtivo cajuruense.

No Brasil, a utilização do UCINET como ferramenta de análise de redes sociais tem gerado resultados em estudos na área de organizações. Uma das publicações precursoras com a utilização do UCINET no Brasil é de Marteleto (2001). Os estudos de Silva (2003), assim como os estudos de Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005) também estão entre os precursores na análise de redes sociais na área de estudos organizacionais.

Na segunda etapa da pesquisa (qualitativa) utilizou-se da análise de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser definida como “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BARDIN, 2004, p. 16).

Resumidamente, apresentam-se três fases para a análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise serve-se do estabelecimento de um planejamento de trabalho preciso com procedimentos bem definidos, mas pautando-se de flexibilidade. Na fase de exploração do material parte-se para a efetivação do plano criado anteriormente e, na última fase, o tratamento dos resultados busca tornar os resultados brutos significativos e válidos (BARDIN, 2004). Com base na análise das entrevistas e

nos dados secundários, foi feita a triangulação dos dados e o estabelecimento dos nexos causais. É importante ressaltar a grande dificuldade que se obteve na aplicação dos questionários. Muitas negativas, pedidos para voltar em outros dias, e, ainda, os empresários ficavam receosos de passar dados, talvez por medo do vazamento dos mesmos, com prejuízos a seus ganhos. O próximo tópico visa apresentar os resultados obtidos na pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção será possível verificar os principais componentes da pesquisa, através do cruzamento de dados quantitativos e qualitativos, procurando assim analisar as diretrizes do aglomerado produtivo do município de Carmo do Cajuru (MG). Inicialmente será apresentada uma contextualização do setor em estudo, uma vez que tais informações podem auxiliar no entendimento dos resultados encontrados. Após, buscar-se-á demonstrar a evolução do setor moveleiro e a estrutura de mercado em Carmo do Cajuru, demonstrando as características básicas do aglomerado.

De posse dessas informações, em um terceiro momento, serão apresentadas as redes de empresas e a estrutura de apoio ao desenvolvimento do aglomerado no município. A quarta parte dessa sessão traz uma caracterização dos processos de dependência, de cooperação e competição no aglomerado, com destaque para as diferentes percepções das empresas do aglomerado. Por fim serão tratadas as políticas públicas de apoio ao setor, bem como as limitações para o desenvolvimento do arranjo.

4.1 Contextualização do setor

O foco deste trabalho é o setor moveleiro do município de Carmo do Cajuru (MG). Para entender o ambiente de estudo é necessário contextualizar todo o setor. Diferentemente de outros setores, como aqueles intensivos em tecnologia, o setor moveleiro se caracteriza pela grande quantidade de micro e pequenas empresas, atuando em um mercado extremamente segmentado e com mão de obra relativamente barata. Os principais países produtores e consumidores neste setor podem ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1 Principais países produtores e consumidores de móveis

País	Consumo Aparente		Produção	
	U\$\$ milhões	%	U\$\$ milhões	%
Estados Unidos	58.793	37,7	48.660	31,2
Alemanha	19.177	12,3	18.414	11,8
França	12.112	7,8	7.502	4,8
Itália	11.921	7,7	16.368	10,5
Reino Unido	10.052	6,5	7.502	4,8
Japão	6.927	4,4	-	-
Espanha	6.559	4,2	4.092	2,6
Subtotal	125.487	80,6	102.538	65,8
Outros	30.242	19,4	53.191	34,2
TOTAL	155.729	100	155.729	100

Fonte: Gorini (2000)

No Brasil, algumas regiões merecem destaque pela alta produção de móveis. Essa indústria apresenta produção geograficamente dispersa por todo território nacional, localizando-se, principalmente, na região Centro-Sul do país, que responde por 90% da produção nacional e 70% da mão de obra do setor (GORINI, 2000).

O setor moveleiro nacional é recente e encontra-se em fase de crescimento, adaptação ao mercado e aperfeiçoamento de seu parque fabril. Aliado a isso, o processo de globalização interfere decisivamente e possibilita o acesso a novas tecnologias, matérias-primas e demais insumos ofertados pelo mercado mundial (PINHEIRO, 1999).

Com uma estrutura bastante fragmentada, segundo a Abimóvel (2001), esta indústria conta com aproximadamente 13.500 empresas: cerca de 10.000 microempresas (até 15 funcionários), 3.000 pequenas empresas (de 15 até 150 funcionários) e apenas 500 empresas de porte médio (acima de 150 funcionários). São mais de 250 mil empregos diretos e 1,5 milhão de indiretos, respondendo por 18% da produção nacional e um faturamento anual de um bilhão de dólares. Na sua quase totalidade, são empresas familiares, de capital inteiramente nacional. Entretanto, nos últimos anos tem-se verificado a entrada

de empresas estrangeiras no segmento de móveis de escritório, em geral, via aquisição de fabricantes locais (BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO - BNDES, 2000).

O desenvolvimento desta indústria tem se caracterizado por uma maior especialização em cada uma das etapas do processo de produção. Tem havido mudanças tecnológicas, com aquisição e uso de máquinas e equipamentos modernos, o que permite um controle mais eficaz do processo produtivo, melhoria da qualidade e flexibilidade (PINHEIRO, 1999).

Por ser um setor composto de muitas pequenas empresas, há uma tendência em que estas empresas se organizem em aglomerados produtivos. Em Minas Gerais destaca-se o aglomerado do município de Ubá. Apesar de não possuir uma importância em âmbito estadual, o aglomerado do município de Carmo do Cajuru possui uma forte importância local, uma vez que muitos trabalhadores da cidade estão alocados no setor. O aglomerado, que possui grande influência de uma empresa-mãe, surgiu de forma natural, porém impulsionado pela presença de uma empresa que possui credibilidade no setor.

Segundo o relatório do INDI (2000), o setor industrial do município é constituído em sua maioria pelo setor de móveis, responsável por 28,75% do total da população ocupada. Se for levado em consideração que 27,80% da população está no meio rural, o setor de móveis passa a ser responsável por 47,60% da população ocupada no meio urbano, evidenciando claramente sua importância para a economia local.

O próximo item visa apresentar as características básicas do aglomerado, demonstrando a evolução do setor moveleiro e a estrutura de mercado em Carmo do Cajuru.

4.2 Evolução e estrutura de mercado do setor moveleiro em Carmo do Cajuru

Com o intuito de atender ao objetivo de avaliar a evolução do setor moveleiro e a estrutura de mercado em Carmo do Cajuru, esta sessão utiliza da triangulação dos dados obtidos na análise univariada, por meio das frequências, com as entrevistas em profundidade, por meio da análise de conteúdo.

Pelo Gráfico 1, que apresenta a data de criação das empresas pesquisadas, pode-se perceber que o aglomerado de Carmo do Cajuru teve um crescimento considerável após os anos 90.

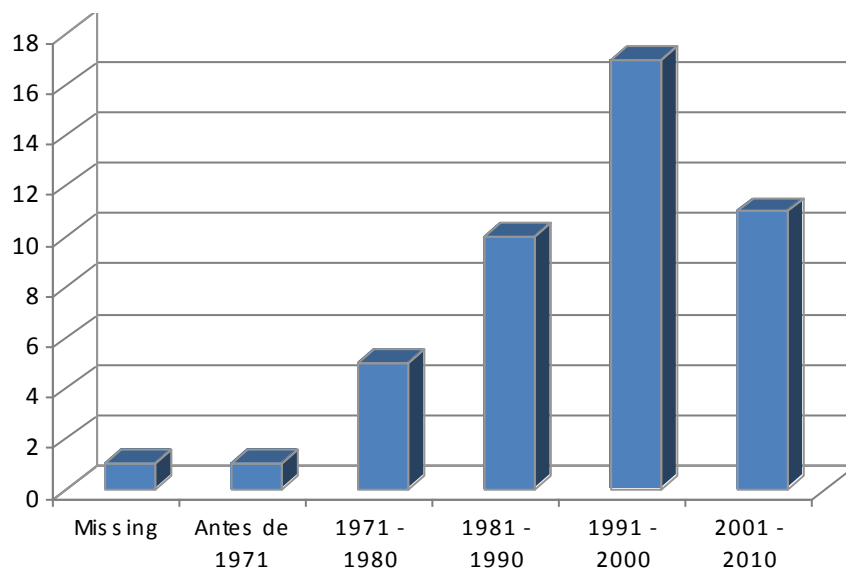


Gráfico 1 Data de criação das empresas

Como visto anteriormente, o aglomerado surgiu devido à presença de uma empresa-mãe, que é diretamente responsável pelo crescimento da região. Diversos donos das empresas atuais já trabalharam na empresa-mãe e o crescimento nas últimas duas décadas pode ser explicado pela crise ocorrida no

setor nos anos 90, onde a empresa-mãe demitiu vários funcionários e esses abriram seu próprio negócio.

Segundo os entrevistados, o aumento das empresas trouxe benefícios ao município tendo em vista que aumentou o nível de empregabilidade no setor. Um aglomerado pode trazer benefícios sociais ao município, conforme evidenciado por Cunha (2002). No presente estudo, 74% dos entrevistados concordam ou concordam plenamente com os avanços em termos sociais no município nos últimos anos.

Uma grande parcela dos entrevistados, antes mesmo de começar a responder o questionário, reclamou da pouca disponibilidade de mão de obra no mercado local, assim como a concorrência, muitas vezes desleal, por mão de obra entre as empresas inseridas no município. Muitos ressaltaram que não era raro contratar um funcionário e dias depois uma empresa oferecer um adicional ao mesmo para ele mudar de local de trabalho. Dentro dessa limitação então, o presente estudo procurou entender melhor a percepção dos empresários em relação à mão de obra no município.

A Tabela 2 apresenta a relação da quantidade de funcionários por empresas no município. Verifica-se que a grande parcela das 45 entrevistadas possui menos de 30 funcionários. Destaca-se o elevado número (35,5%) com menos de 10 funcionários. Vale ressaltar que, segundo o RAIS (2009) o setor é responsável por 1.329 empregos diretos, ressaltando novamente a importância do aglomerado para a alocação de mão de obra.

Tabela 2 Número de funcionários por empresa

Nº de funcionários	Frequência absoluta	Frequência relativa
1 a 10	16	35,5%
10 a 20	13	28,9%
20 a 30	6	13,4%
Mais de 30	10	22,2%

A qualificação dos trabalhadores seria de suma importância para as empresas já que isso poderia resultar em diminuição dos custos para as mesmas. Diante disso, 76,2% dos entrevistados discordam ou discordam plenamente da afirmação “a mão de obra local é qualificada”. Como era de se esperar, 90,9% dos entrevistados possuem opinião contrária a afirmação “há mão de obra disponível no município”.

Por fim, ao serem indagados sobre para quais cargos há maior dificuldade de contratação, a maioria dos respondentes (23 – equivalentes a 54,76%) responderam que há escassez de marceneiros no município, como pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3 Cargos com maior dificuldade de contratação

Cargos	Frequência absoluta	Frequência relativa
Marceneiro	23	51%
Pintor	3	6,7%
MDO especializada	3	6,7%
Acabamento	2	4,5%
Geral	10	22,2%

Apesar de todos os empresários concordarem que falta mão de obra no município e que a mesma não é qualificada, a grande maioria não se preocupa com formação desses funcionários: 40% das empresas entrevistadas admite que o treinamento da sua empresa poderia ser melhor.

Perguntados sobre quais fatores são considerados limitantes à expansão de suas empresas, obteve-se a seguinte constatação (Tabela 4):

Tabela 4 Fatores limitantes à expansão da empresa

Fatores limitantes à expansão	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ausência de MDO especializada	40	88,9%
Logística precária	07	15,6%
Disponibilidade de matéria prima	05	11,1%
Tamanho do mercado	05	11,1%
Localização da empresa	02	4,5%

Pela análise dos resultados acima, pode-se perceber que para os empresários locais a ausência de mão de obra é o principal percalço para o desenvolvimento das suas empresas. Aproximadamente 89% (40 entrevistados) responderam que a precariedade de mão de obra resulta em perdas para sua organização. Tal dado pode ser considerado importante, tendo em vista que o ramo moveleiro é a principal atividade econômica do município. Entretanto, a falta de mão de obra para as empresas do aglomerado limita seu crescimento. Isso leva a crer que ainda há muito espaço para crescimento das empresas locais, apesar desse fator limitante.

Fatores como disponibilidade de matéria-prima, tamanho do mercado, logística e localização da organização, apesar de serem lembrados como limitantes, não tiveram números expressivos na presente pesquisa.

Em uma pergunta complementar, ao serem indagados sobre quais são as principais dificuldades que barram o desenvolvimento do setor e do aglomerado como um todo, 62% dos entrevistados disseram que é a falta de mão de obra, enquanto 9% responderam ser a concorrência acirrada. Válido ressaltar que 29% disseram que as duas alternativas são responsáveis pelos entraves ao desenvolvimento.

Analisando a Tabela 5 torna-se possível tirar algumas conclusões interessantes. A grande maioria dos entrevistados reconhece a importância de estar inseridos em um aglomerado, pois apenas 3 entrevistados responderam que não há vantagens de estar presentes no aglomerado cajuruense. Entretanto, em relação às respostas obtidas, verifica-se que os empresários locais sabem que possuem vantagens de fazer parte do aglomerado, porém ainda não conseguem definir ao certo quais seriam essas vantagens, tendo em vista que as respostas “sim” não obtiveram a maioria em nenhuma das afirmações propostas. Mais uma vez a questão da mão de obra foi vista como preocupante, onde 33

entrevistados (73,3%) acham que o aglomerado não oferece vantagens em relação à qualificação dos trabalhadores.

Tabela 5 Vantagens de estar inserido em um aglomerado

Vantagens do aglomerado	Sim	Não
Acesso facilitado a fornecedores	19	25
Atração de clientes	18	28
Troca de informações e tecnologias	16	28
Reconhecimento do polo produtor	16	28
Qualificação da mão de obra	11	33
Não há vantagens	03	41

A partir da análise das percepções dos entrevistados em relação ao desenvolvimento do setor moveleiro do município de Carmo do Cajuru (MG), é perceptível as diferenças de visões sobre o crescimento do setor nos últimos anos. Os argumentos dos respondentes obtidos pela análise qualitativa confirmam tal fato. Estes argumentos foram separados em categorias, utilizando a análise de conteúdo com o intuito de facilitar a compreensão da análise.

O Quadro 2 demonstra os principais resultados obtidos em relação à percepção do desenvolvimento do setor nos últimos anos, assim como a importância do setor (segundo a visão dos entrevistados) para o desenvolvimento do município.

Nesse primeiro momento, entende-se que os respondentes possuem visões parecidas quanto à importância do setor para o município, o que já era esperado tendo em vista que aproximadamente 47% da população urbana ocupada trabalham nas fábricas de móveis. Em relação ao desenvolvimento do setor nos últimos anos, um dos respondentes é descrente quanto ao desenvolvimento passado e futuro do setor. A falta de planejamento, essencial em uma organização, foi citada por ele como uma barreira ao setor. Já o outro respondente, pensa que o setor está aquecido, entretanto faltam recursos (humanos, materiais, etc), para um desenvolvimento pleno do setor. Deve-se

levar em consideração que a entrevista foi realizada no início do mês de janeiro, época que o setor carrega vestígios do final do ano anterior (época de grandes encomendas), o que pode ter influenciado nas respostas dos entrevistados em relação ao setor aquecido.

Quadro 2 Desenvolvimento e importância do setor na perspectiva dos entrevistados

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Desenvolvimento do setor nos últimos anos	<i>[...] O desenvolvimento ficou aquém do esperado. Faltou planejamento das organizações na busca de uma melhoria contínua.</i>
	<i>[...] Junto com as outras atividades econômicas, como a construção civil, o setor moveleiro desenvolve acompanhando as possibilidades de recursos, já que muitas vezes o crescimento é barrado por falta de mão de obra, por exemplo.</i>
Importância do setor para o município	<i>[...] Gera muito emprego e renda dentro do município, e em épocas de crise do setor o município como um todo sofre.</i>
	<i>[...] Com a pouca disponibilidade de recursos, a ilegalidade e a concorrência desleal o crescimento do setor é lento e o município perde, pois poderia estar arrecadando bem mais. Para o comércio em geral o setor é de suma importância, pois não há desemprego aqui.</i>

É passível de análise o descontentamento de um dos empresários com a falta de mão de obra no município. Apesar do grande aumento de empresas no aglomerado nos últimos anos, a falta de mão de obra prejudica o crescimento da maioria das organizações, o que vai ao encontro dos resultados quantitativos. A importância do setor para a economia do município também é ressaltada, uma vez que “em épocas de crise no setor moveleiro, a cidade diminui seu ritmo de crescimento” (*fragmento da entrevista*).

Mais uma vez a dificuldade de contratação de mão de obra mostra-se um entrave ao crescimento da aglomeração. Um dos entrevistados mostra-se preocupado com a pouca disponibilidade de trabalhadores no mercado, esquecendo de outros quesitos que também limitam o crescimento do setor.

Após serem analisadas as categorias relacionadas ao setor, foram verificadas as categorias relacionadas ao aglomerado produtivo em si. Nessa etapa de análise, buscou-se as percepções das empresas em relação ao aglomerado produtivo visando, portanto, ver quais são as perspectivas em relação à aglomeração e os benefícios que tais trazem aos membros inseridos, como pode ser visualizado no Quadro 3.

Na primeira categoria analisada, percebe-se uma diferença considerável nas respostas dos entrevistados. A fala do primeiro entrevistado “[...] pouco promissoras” demonstra a descrença deste em relação ao futuro do aglomerado. Percebe-se que o aglomerado é pouco explorado diante de todos os benefícios que proporciona. Já pela segunda fala, pode-se verificar o quanto a região desenvolveu nos últimos anos (ratificando o que o mesmo disse na análise anterior) e como as perspectivas futuras do mesmo são favoráveis.

Quadro 3 Perspectivas e benefícios da aglomeração na perspectiva dos entrevistados

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Perspectivas quanto à aglomeração	[...] Pouco promissoras. Penso que o fato da aglomeração existir incentiva a entrada de fornecedores, entretanto, deveria haver práticas conjuntas para tirar proveito da situação.
	[...] A cidade está investindo em capacitação para o setor e a oferta de insumos não para de subir, o que faz com que os preços fiquem mais atrativos e o escoamento também é favorecido pois existe uma coleta conjunta
Benefícios da aglomeração	[...] Boa imagem por ser de um aglomerado conhecido na região e por ser próximo à capital do estado.
	[...] Apesar de poder haver maiores benefícios, verifica-se a abundância de matéria-prima, logística e benefícios do governo junto ao sindicato.

Em relação aos benefícios do aglomerado, o primeiro empresário aponta que muitas pessoas conhecem a região, em muito pela sua fama de trabalhar com móveis da linha alta. O reconhecimento da região pela população é fator

fundamental para a comercialização de móveis em geral, além de possíveis parcerias com potenciais fornecedores.

Observa-se pela segunda fala que os empresários locais convivem com boa oferta de matéria-prima. Os fornecedores é que procuram a região atrás de “bons negócios”, diante do reconhecimento que esta tem obtido. Notar também que o empresário acredita que a proximidade das organizações é benéfica aos ganhos logísticos, tendo em vista que os integrantes do aglomerado podem compartilhar atividades e transporte de mercadorias, o que poderia não ocorrer caso estivesse fora da aglomeração.

Pode-se auferir nessa análise que o crescimento do número de empresas nos últimos anos (na análise quantitativa verificamos o aumento considerável do número de empresas após 1990) pode ter sido influenciado, entre diversas outras coisas, pelo crescimento da demanda externa à região.

Por fim, observa-se ainda, na primeira fala, que o conhecimento do município como o 2º Polo Moveleiro de Minas Gerais é um quesito fundamental no mercado, demonstrando que a legitimação da região é importante para a obtenção de clientes. Diante disso, pode-se afirmar que uma organização obtém muitas vantagens por estar inserida no aglomerado conforme destacam Cunha (2002), Galbraith, Rodriguez e Denoble (2008) e Marshall (1966).

4.3 Análise das redes de empresas do aglomerado

Por meio da utilização do *software* UCINET® 6.0 foi elaborado um mapa para representar as redes existentes entre as empresas do aglomerado. Essa elaboração ocorre através do preenchimento de uma matriz, convertendo as respostas em números binários, onde o “zero” corresponde à ausência de interação entre os autores e o “um” demonstra a existência de interação.

O mapa elaborado pode ser visualizado na Figura 2. Esse mapa apresenta a estrutura relacional das empresas moveleiras no mês de outubro de 2010. Como se pode perceber, ocorre uma pequena articulação entre as empresas, com contatos dispersos e relativamente fracos, características de um aglomerado incipiente. Na Figura 2, foram listadas todas as 45 empresas, identificando os atores mais envolvidos no aglomerado. Os quadrados vermelhos representam as empresas com maiores interações. Tais empresas são as que possuem as maiores probabilidades de transferir e receber informações de toda a rede.

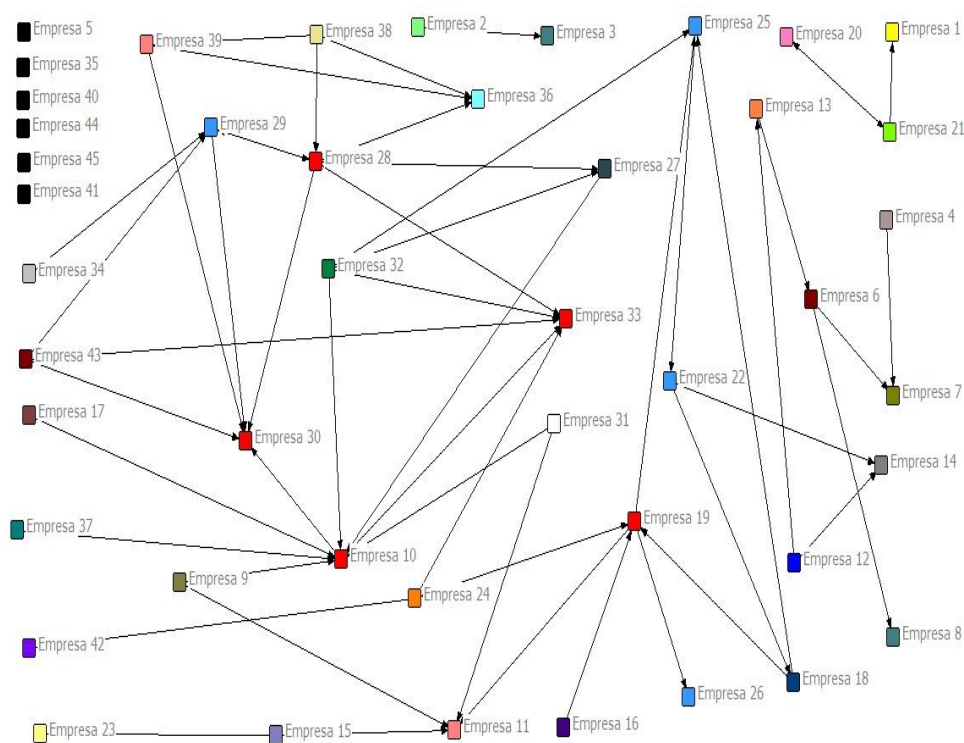


Figura 2 Mapa das relações interorganizacionais entre as empresas moveleiras

Um fato passível de análise na rede formada é a existência de fluxos unidirecionais, ou seja, quando uma empresa mantém certo tipo de contato com

a outra, mas não ocorre o retorno da mesma. Diversas empresas apresentam essa característica e isso pode ser explicado pela diferença de percepção de interação entre os membros, ou seja, enquanto um empresário considera o outro como parceiro, o outro não compartilha da mesma opinião. Ressalta-se também a grande quantidade de atores soltos na rede (ausência de vínculos).

As três maiores empresas do município (empresas 1, 5 e 23 demonstradas na Figura 2), curiosamente, possuem poucas ligações na rede. Tal fato pode ser explicado pela disparidade delas com as micros e pequenas empresas (MPEs). As maiores empresas do município referem-se às MPEs como indiferentes aos seus relacionamentos, ou seja, para elas as MPEs não contribuem em termos de cooperação nem competição para o desenvolvimento do setor. Tal fato pode explicar o isolamento dessas empresas maiores.

As empresas com maiores relacionamentos no estudo foram aquelas categorizadas como médias empresas, se observado o número de funcionários. Atores que têm mais ligações que outros atores podem estar em posição mais vantajosa. Por terem muitas ligações, eles possuem formas alternativas para satisfazer necessidades e aproveitar os recursos da rede e, assim, possuem menor dependência em relação a outros atores (TOMÉL et al., 2005).

4.3.1 Densidade da Rede

Através da densidade da rede pode-se analisar se é alta ou baixa a conectividade da rede, onde expressa em porcentagem o quociente entre o número de relações existentes com as relações possíveis. A verificação da densidade da rede pode ser encarada como uma forma de analisar a interação entre os membros e as trocas entre os mesmos.

É possível verificar, observando a Figura 2, que há poucas conexões na rede em questão, o que pode inferir que os indivíduos não são passíveis de trocas

de conhecimento, experiências, materiais, etc., caracterizando uma rede pouco coesa.

Vale ressaltar que a densidade da rede pode ser calculada sem a necessidade da utilização do *software* UCINET. Na rede em questão, há um total de 52 interações em um total de 1.980 possíveis, caracterizando a baixa conectividade da mesma (2,6%). Esse valor indica o baixo número de relacionamentos entre as empresas que participam do aglomerado produtivo de Carmo do Cajuru (MG). As análises posteriores comprovarão tais afirmações.

4.3.2 Centralidade da rede

Pelo grau de centralidade pode-se averiguar o número de empresas as quais uma está diretamente ligada. Na Tabela 6, observa-se os resultados da centralidade das empresas. O Quadro demonstra o grau de entrada (GE) e o grau de saída (GS) de todas as empresas presentes na rede. O GE pode ser definido como a quantidade de vezes em que a empresa foi citada na rede e o GS a quantidade de vezes que a empresa realizou citações na rede. Pelo gráfico podemos verificar tal fato pela quantidade de setas “saindo e entrando”.

Tabela 6 Resultados de centralidade para cada empresa

	GS	GE		GS	GE
Empresa 28	5.000	3.000	Empresa 37	1.000	0.000
Empresa 19	4.000	3.000	Empresa 16	1.000	0.000
Empresa 32	4.000	0.000	Empresa 13	1.000	1.000
Empresa 24	3.000	1.000	Empresa 20	1.000	1.000
Empresa 43	3.000	0.000	Empresa 14	0.000	2.000
Empresa 38	3.000	0.000	Empresa 3	0.000	1.000
Empresa 29	2.000	3.000	Empresa 30	0.000	5.000
Empresa 15	2.000	0.000	Empresa 8	0.000	1.000
Empresa 9	2.000	0.000	Empresa 11	0.000	4.000
Empresa 18	2.000	1.000	Empresa 1	0.000	1.000
Empresa 12	2.000	0.000	Empresa 7	0.000	2.000

“continua”

Tabela 6 “conclusão”

	GS	GE		GS	GE
Empresa 39	2.000	1.000	Empresa 35	0.000	0.000
Empresa 6	2.000	1.000	Empresa 36	0.000	3.000
Empresa 22	2.000	1.000	Empresa 26	0.000	1.000
Empresa 31	2.000	0.000	Empresa 33	0.000	5.000
Empresa 21	2.000	1.000	Empresa 23	0.000	1.000
Empresa 10	2.000	6.000	Empresa 40	0.000	0.000
Empresa 27	2.000	2.000	Empresa 41	0.000	0.000
Empresa 2	1.000	0.000	Empresa 42	0.000	1.000
Empresa 4	1.000	0.000	Empresa 5	0.000	0.000
Empresa 17	1.000	0.000	Empresa 44	0.000	0.000
Empresa 34	1.000	0.000	Empresa 45	0.000	0.000
Empresa 25	1.000	3.000			

Analisando o Quadro 3, pode-se dizer que a empresa central, nessa pesquisa, é a “empresa 10” (o que significa ser o mais citado na rede), pois esta possui GE de 6, com um grau de entrada normalizado de 13,63%. As empresas que possuem muitas interações são reconhecidas como importantes na rede e, contudo, possuem mais intenso compartilhamento de informações. Interessante notar que há um grande número de empresas que estão “isoladas” nesse aglomerado.

Analisando agora em relação ao número de entrevistados que citou (ou seja, centralidade de saída), a empresa 28 é a que apresenta os índices mais elevados (elevado em relação à rede, mas baixo em relação à densidade), 5.000, ou 11,36% dessa centralidade. Tais números de GS indicam que o entrevistado indicou que muitas empresas atuam como parceiros nos negócios, na análise de sua rede particular de relacionamento. Por meio de uma análise geral da empresa 28, verifica-se que 6,13% da rede a citou, ou seja, embora esse ator tenha citado várias empresas, ele não foi lembrado na mesma proporção.

Através da centralidade também se pode verificar a presença de empresas centrais, ou seja, se há existência de uma empresa que exerce papel central ao estar ligada a todas as outras. Os valores baixos encontrados, tanto

para o GS (8,781%) quanto para o GE (11,105%) indicaram ausência de empresas centrais.

4.3.3 Grau de intermediação

O grau de intermediação (GI) mede a capacidade que uma empresa possui de ser intermediadora na comunicação da rede. O índice de intermediação mede o grau de possibilidade que um determinado ator tem de intermediar a comunicação entre outros atores que participam da mesma rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Analisando o Tabela 7 é possível observar que na rede analisada apenas 13 das 45 empresas analisadas atuam como ponte, uma vez que o restante possuem valor zero para o GI.

Tabela 7 Grau de intermediação

Empresas	GI
Empresa 19	34.000
Empresa 22	22.000
Empresa 28	20.500
Empresa 25	19.000
Empresa 18	18.000
Empresa 24	11.000
Empresa 10	10.000
Empresa 29	10.000
Empresa 27	8.000
Empresa 6	4.000
Empresa 13	3.000
Empresa 21	1.000
Empresa 39	0.500

Pelos resultados obtidos, pode-se perceber que a empresa 19 é a que possui o maior grau de intermediação. Entretanto é de suma importância ressaltar o baixo poder de intermediação presente nas empresas do município. A média de centralização da intermediação de toda a rede é baixa, sendo de apenas 1,64%. Uma das possíveis justificativas para o baixo grau de intermediação seria

o tamanho da rede (pequena), assim como a falta de estrutura do próprio aglomerado, o que, na teoria, facilitaria o contato direto entre as empresas.

4.3.4 Grau de proximidade

O grau de proximidade é a capacidade de uma empresa ligar-se a todas as outras da rede. Gómes et al. (2003) afirmam que a centralidade de proximidade representa independência, significando a possibilidade de comunicação com muitos atores em uma rede, com um número mínimo de intermediários.

Todos os valores obtidos foram abaixo de 5. Segundo o grau de proximidade, os valores altos indicam grande capacidade de uma empresa ligar-se a outra. Um grau de proximidade baixo, como no presente estudo, indica que todas as organizações estudadas não estão bem posicionadas na rede.

Ressalta-se que todas as análises de rede realizadas comprovaram a baixa interação existente na mesma. Não há nenhuma empresa que se destaque no setor, sendo baixa a conectividade entre as inseridas. A rede reforçou a hipótese de que o município de Carmo do Cajuru (MG) possui uma aglomeração incipiente, onde são acanhadas as interações entre os membros inseridos.

4.4 Os processos de competição e cooperação do aglomerado

Antes de começar a análise que busca identificar os processos de competição e cooperação do aglomerado, é interessante notar que a grande maioria dos entrevistados reclamou que há pouca cooperação entre os membros do aglomerado, afirmando que os outros empresários deveriam ser mais colaborativos para assim ajudar no desenvolvimento do município.

Partindo para as análises, pode-se perceber que de acordo com as empresas entrevistadas a competição é significativa no município, tendo em vista que 73,3% acreditam que as relações existentes entre as organizações presentes no município possuem interesses competitivos.

Importante notar que apenas dois entrevistados acreditam que há apenas um ambiente de cooperação. Porém, se os resultados forem analisados de forma conjunta esse número vai para 21 (46,6%), ou seja, mesmo considerando que há pouca cooperação muitos acreditam que ela exista. Para oito empresas do arranjo (17,7%) os relacionamentos existentes no aglomerado partem do pressuposto que não há cooperação nem competição. Tais resultados podem ser visualizados no Gráfico 2.

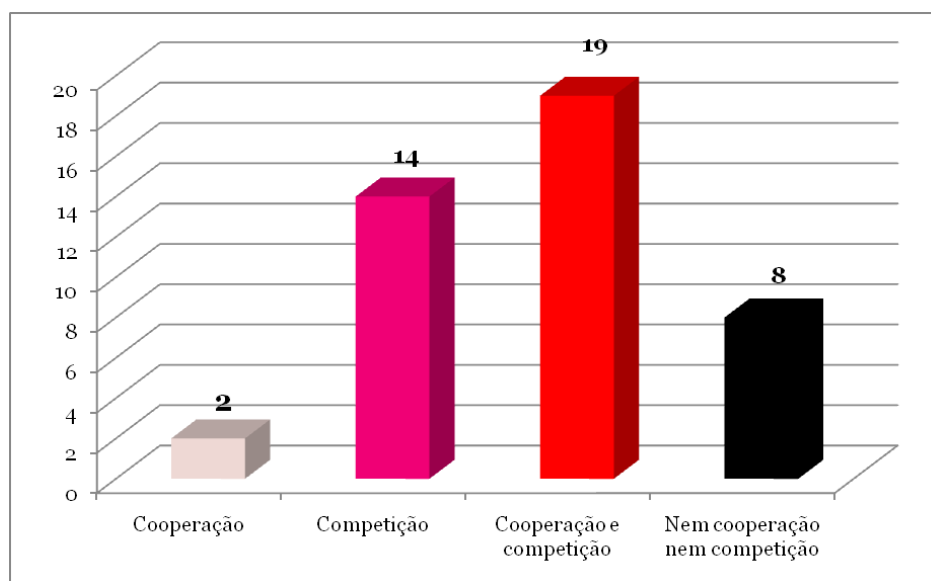


Gráfico 2 Relações existentes no município

Reiterando o que foi explicado acima, o Gráfico 3 mostra que quase 50% dos entrevistados afirmam não haver cooperação no aglomerado moveleiro do município. Tal fato reafirma o expressado por Iacono e Nagano (2007), que definem os três tipos de aglomerados existentes, no qual o de Carmo do Cajuru

mais se assemelha a um aglomerado incipiente, caracterizado pela baixa cooperação entre os membros. No presente estudo vamos classificá-lo como aglomerado incipiente.

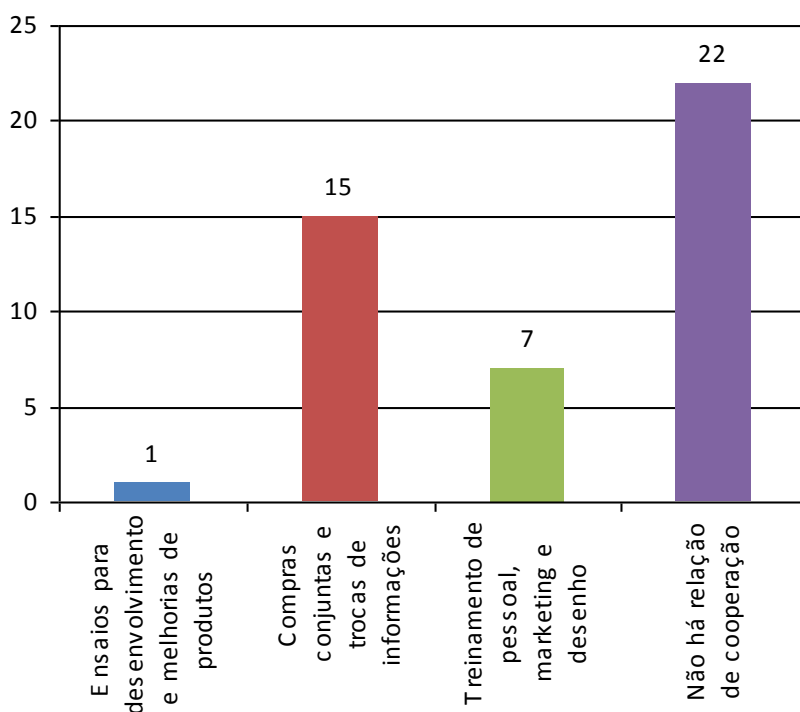


Gráfico 3 Tipos de cooperação entre os empresários

Estabelecendo uma comparação entre a Gráfico 3 e a Tabela 8 percebe-se que o conceito de cooperação é visualizado como importante no aglomerado, uma vez que 55,5% dos entrevistados (25 pessoas) concordam ou concordam plenamente que o aglomerado é benéfico para a cooperação entre os empresários locais. Entretanto, pela análise das demais afirmações nota-se que o conceito ainda é pouco utilizado no aglomerado. Como exemplo cita-se a afirmação “Há oportunidade nas relações entre as empresas”, na qual grande parte dos entrevistados (36) concorda ou concorda plenamente com a afirmação.

A afirmação “Pode-se confiar na maioria dos empresários locais” também merece destaque. Espera-se que um aglomerado seja um “campo” onde a cooperação seja plena, onde as informações possam ser compartilhadas entre os membros inseridos no contexto. Entretanto, uma pergunta simples coloca em dúvida tais características. Observa-se que 19 entrevistados (42,2%) discordam plenamente da afirmação e 17 (37,7%) discordam, ou seja, aproximadamente 80% dos entrevistados não confiam na maioria dos empresários do município. Tal dado, mais uma vez, coloca o município com características de aglomerado incipiente.

Tabela 8 Cooperação e competição no aglomerado cajuruense

Afirmação	Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
Pode-se confiar na maioria dos empresários locais	19	17	4	3
Há oportunidade nas relações entre as empresas	1	6	23	13
Em épocas de crise a cooperação entre as organizações aumenta	10	17	9	4
Em épocas de crise a competição entre as organizações aumenta	2	10	17	12
O aglomerado facilita a cooperação com as demais empresas	3	15	24	1

Apesar de muitas vezes os resultados levarem a crer na não existência de cooperação no município, algumas respostas podem parecer confusas na interpretação dos dados.

Perguntado aos empresários quais seriam os principais motivos que os levam a cooperar com as demais empresas, 14 respondentes (31%) afirmam não haver cooperação de modo algum no município. Entretanto, essa não foi a resposta escolhida pela maioria. A maioria dos empresários (24) acredita que o aumento de informações seria o principal motivo que os levariam a cooperar.

Um número considerável (16 empresas) respondeu que a redução dos custos também seria analisada na decisão de cooperar com os demais. Tais afirmações vêm ao encontro com o defendido por diversos autores (BALESTRIN; VARGAS, 2004; CASTELLS, 2007; CASTRO, 2007; LEMOS, 1997; PORTER, 1999). O Gráfico 4 demonstra tais resultados.

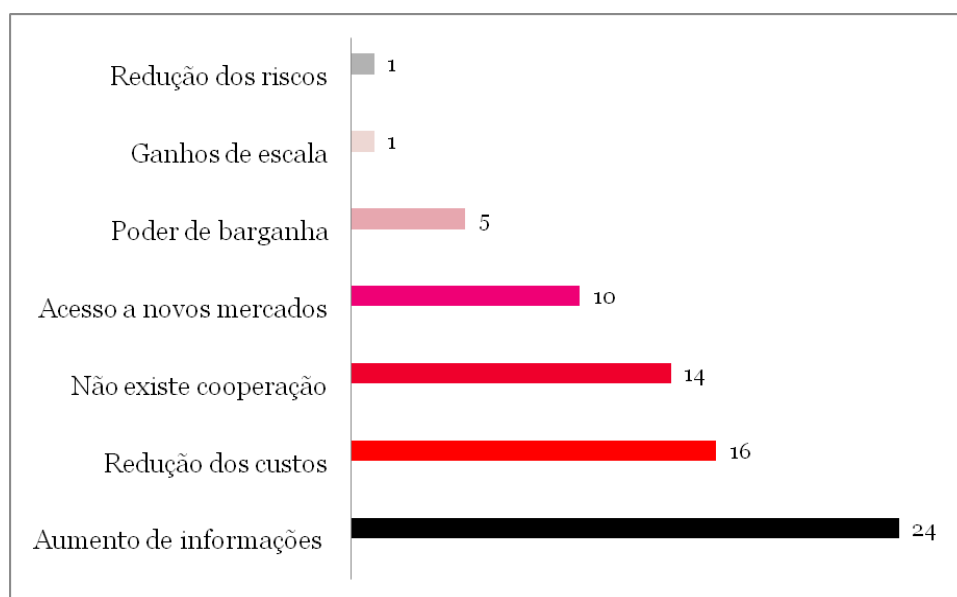


Gráfico 4 Motivos para cooperar com as demais empresas inseridas na aglomeração

Essas afirmações, apesar de parecerem controversas em relação ao analisado até o momento, podem ser explicadas pela maneira na qual foi inserida a pergunta “quais seriam os motivos para cooperar”, que pode ter dado uma visão que tal item levaria um empresário a cooperar, entretanto, não é algo que ele faça de fato.

A partir dos dados obtidos com a análise univariada, pode-se inferir que as empresas do aglomerado de Carmo do Cajuru possuem uma percepção diferente quanto às formas de competição e cooperação presentes no arranjo. Neste sentido, torna-se interessante verificar em que consistem tais diferenças e

se tais diferenças possuem relação com outras características das empresas. Assim, para reforçar os resultados ora obtidos, foi realizada uma estatística multivariada, especificamente os métodos da análise de *cluster* e análise discriminante, buscando a formação de grupos com diferentes percepções acerca dos principais pontos, tratamos na (estatística, análise?) pesquisa (onde foi citada essa pesquisa?): competição e cooperação. O próximo item discorre sobre a formação desses grupos.

4.4.1 Identificação de grupos de empresas com características e posicionamentos similares

O procedimento utilizado nesse item será a análise de *cluster*, na qual a organização dos dados se dá pela matriz de similaridades, com a detecção dos dados de maior similaridade, buscando assim identificar grupos tidos como homogêneos. Foi adotado o procedimento hierárquico de aglomeração, empregando-se o método *Ward* e a medida de similaridade distância euclidiana ao quadrado, com a extração de dois a três agrupamentos. Duas empresas (23 e 26) foram excluídas da análise devido ao excesso de *missings* em suas respostas. Dessa forma, iremos considerar apenas 43 respondentes para formação dos *clusters*.

Levando em consideração as distâncias às quais se combinam os *clusters* e os tamanhos relativos desses,, optou-se por fazer a análise de dois *clusters*. A análise do dendograma ou árvore gráfica (Figura 3) permite visualizar o processo de agrupamento e a identificação dos respondentes que estão sendo agrupados em cada *cluster*. Assim, o *Cluster A* é formado por 26 empresas (1, 3, 4, 8, 10, 12, 13, 14, 18, 19, 21, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41) e o *Cluster B* por 17 empresas (2, 5, 6, 7, 9, 11, 15, 16, 17, 20, 22, 23, 24, 29, 34, 42 e 43).

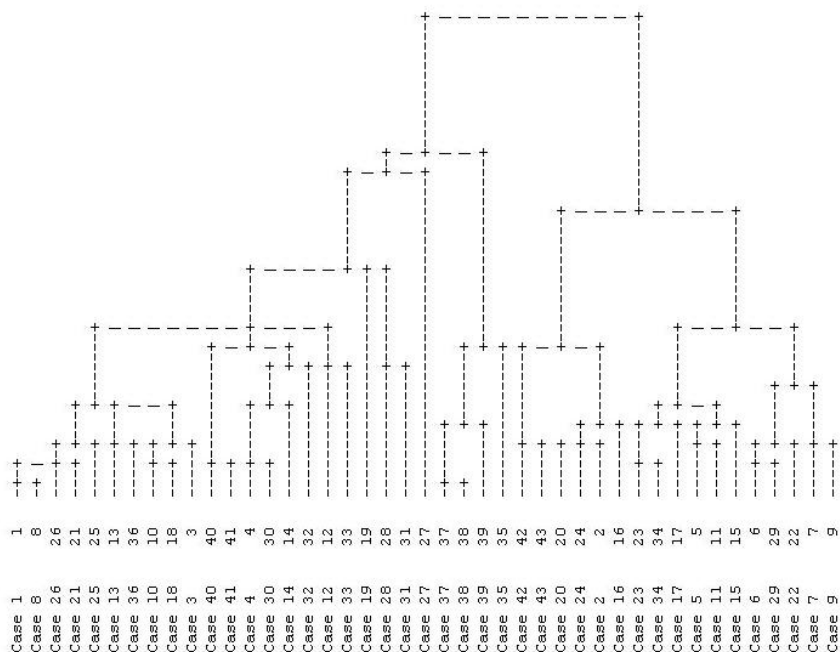


Figura 3 Dendrograma das empresas

Identificado o número de grupos possíveis de serem formados, procurou-se traçar o perfil dos respondentes dos dois grupos. Ressalva-se que a significância das variáveis que mais diferenciam os dois grupos será analisada através do uso do teste qui-quadrado.

A maioria das empresas do *Cluster A* surgiu entre os anos de 2001 a 2010 (40% do total). Já nas empresas do *Cluster B* predomina a criação entre os anos de 1991 a 2000 (64,7%). Outra diferença básica entre os *clusters* analisados é em relação ao número de funcionários. O *Cluster A* é composto por pequenas empresas, onde há predominância de empresas com até 10 funcionários (42% das empresas inseridas nesse agrupamento encontram nesse bloco). O *Cluster B* possui empresas que possuem entre 11-20 funcionários (41,2% dos respondentes).

Um dado interessante do município é que os dois grupos são caracterizados por fabricarem, em sua maioria, produtos da chamada ‘linha alta’ (produtos de maior qualidade), sendo que mais de 50% dos dois grupos disseram fazer produtos de ótima qualidade. Na Tabela 9, pode-se verificar (em percentuais) que os dois grupos possuem opiniões opostas a respeito das principais barreiras enfrentadas pelas empresas.

Tabela 9 Principais barreiras ao desenvolvimento

Principais barreiras (Cluster A)	Sim	Não
Tarifas e impostos elevados	73,1%	26,9%
Falta de incentivos governamentais	38,5%	61,5%
Concorrência acirrada	30,8%	69,2%
Escala de produção	11,5%	88,5%
Principais barreiras (Cluster B)	Sim	Não
Concorrência acirrada	64,7%	35,5%
Falta de incentivos governamentais	58,8%	41,2%
Tarifas e impostos elevados	47,1%	52,9%
Escala de produção	41,2%	58,2%

Analisando a Tabela 9 percebe-se diferenças entre os dois grupos. Pode-se auferir que o *Cluster A* acredita que as tarifas e impostos elevados são os principais obstáculos a serem superados para o desenvolvimento das suas organizações. O fato do *cluster* ser formado por micros e pequenas empresas justifica essa resposta, tendo em vista que é uma característica recorrente entre as mesmas. Enquanto isso, para o *Cluster B* a concorrência acirrada e a falta de incentivos governamentais são os principais inibidores. Entretanto, não se pode descartar o percentual elevado de respondentes no *Cluster B* que acredita que os impostos elevados barram seu desenvolvimento.

Pela predominância de empresas maiores no *Cluster B* pode-se dizer que esse grupo torna-se mais exigente, devido, entre outras coisas, ao maior desenvolvimento das mesmas em relação ao outro grupo e por concorrerem com empresas de maior porte.

Em relação à interação com as demais empresas, os integrantes do *Cluster A* afirmam que essa interação ocorre devido à proximidade geográfica (28%), laços familiares (24%), feiras (24%) e ocasiões sociais (20%). Interessante notar que no *Cluster B* a interação por laços familiares é pouco relevante (5%) e o campo “outros meios” ganhou destaque (17,6%).

O diferencial competitivo dos dois *clusters* também merece destaque. Apesar de possuírem pontos convergentes (acreditam que o preço não é o principal diferencial competitivo, por exemplo) há algumas divergências que merecem ser analisadas. O *Cluster A* revela-se indiferente quanto à rapidez na entrega dos produtos, enquanto os integrantes do *Cluster B* consideram de extrema importância (76,5%) tal item no mundo dos negócios. Outro fator considerado crucial pelas empresas do *Cluster B* é o atendimento ao cliente, considerado como grande diferencial competitivo por 64,7% dos integrantes do grupo.

A diferença de percepção do mercado entre os dois grupos pode ser mais um reflexo das empresas presentes em tais. Como dito anteriormente, as empresas do *Cluster B* são, em sua maioria, de médio porte (em relação às empresas da cidade), e estas estão em um estágio mais avançado em termos de percepção de mercado. Itens primordiais para o sucesso de uma organização, como atendimento ao cliente, são vistos como essenciais apenas neste *cluster*.

Nota-se que o *Cluster B* é mais dependente de políticas públicas, uma vez que a maioria das empresas (82,4%) acredita na importância do auxílio governamental para aumentar o nível de competitividade das empresas. Além disso, grande parte das empresas desse grupo considera como importante uma maior cooperação entre as empresas do setor (64,7%) e a criação de uma cooperativa de compra e crédito (68,8%), o que representa uma tendência maior à cooperação por parte deste grupo. Diferentemente do *Cluster B*, o *Cluster A* acredita que fatores como investimentos em infraestrutura (62,2%) e maior

divulgação da região produtora (62,5%) seriam mais importantes para a competitividade das empresas. Apenas 37% desse grupo acreditam que a formalização das empresas informais seria benéfica para o aumento do nível de competitividade do aglomerado (talvez pelo fato desse ser um grupo de empresas predominantemente pequenas e, conseqüentemente, com maior tendência à informalidade).

O maior crescimento do setor é comprometido pela falta de mão de obra, segundo os respondentes do *Cluster A*. Já para o outro *cluster* em análise, a concorrência elevada também é um fator limitante (ressaltando a dificuldade das micros e pequenas empresas no mercado competitivo). Como já exposto anteriormente, o *Cluster B* prima por maior cooperação para o pleno desenvolvimento do setor e, conseqüentemente, do município.

Por fim, para o *Cluster A*, a prefeitura municipal deveria investir na entrada de empresas de outros setores no município, além de investir nas empresas moveleiras. Entretanto, a grande maioria dos respondentes do *Cluster B* (aproximadamente 89%) pensa que os investimentos deveriam ser voltados apenas para as fábricas de móveis.

Buscando verificar a validade da análise de *cluster* bem como observar quais variáveis foram mais relevantes para diferenciar os dois *clusters* formados, foi realizada uma análise discriminante.

Inicialmente foi verificado o valor do *Wilks' Lambda*. De acordo com Hatcher (1994), na análise discriminante, os valores do *Wilks' Lambda* são utilizados para avaliar a contribuição individual de cada variável ao modelo. Quando uma variável registra valor do *Wilks' Lambda* próximo a 1 significa que o resíduo relacionado a esta variável é alto, o que impossibilita o uso desta como variável discriminante. Porém, quando o *Wilks' Lambda* de uma variável é próximo a zero, significa que o resíduo relacionado a esta variável é baixo, qualificando-a como uma boa variável discriminante.

Através da análise discriminante também foi possível extrair uma função discriminante que apresentou coeficiente de correlação canônica de 0,899. Tal valor elevado ao quadrado $(0,899)^2$ indica que 80,82% da variância total pode ser explicada pelo modelo resultante, que incluiu as seis variáveis selecionadas pelo método utilizado (*Stepwise*).

Ao utilizar o método *Stepwise* toda entrada com uma variável é processada a cada etapa, até que sejam removidas todas variáveis consideradas significativas pelos testes de *Wilks' Lambda*. No item 1, o teste F acusou um valor de 62,767 indicando a distância entre o indivíduo e a média dos grupos. O teste de *Wilks' Lambda* desse fator foi de 0,192 constatando sua distância entre as variáveis e o grupo na qual ele está. O nível de significância foi menor que 0,0001 que possui considerável representatividade. A Tabela 11 demonstra tais resultados.

Tabela 10 *Wilks' Lambda*

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	DF	Sig.
1	,192	62,767	6	,000

Pela análise discriminante realizada através do método *stepwise* foram selecionadas seis variáveis capazes de diferenciar os *clusters* envolvidos.

A Tabela 11 demonstra os valores do *Wilk's Lambda* das variáveis que mais discriminam os dois *clusters*. Como todos possuem valores baixos, concluiu-se que tais variáveis são cabíveis para diferenciar os *clusters* estudados.

Analisando tais variáveis, observou-se que os integrantes do *Cluster A* (57%) discordam que os órgãos competentes do município incentivam a cooperação. Entretanto, 76,6% do *Cluster B* discordam totalmente em relação a essa assertiva. O *Cluster A* tem uma visão mais restrita em relação ao papel do sindicato no município. O grupo não tem opinião unificada em relação a esse órgão. Já o *Cluster B* acredita que um sindicato possui papel fundamental para a

maior cooperação entre as organizações, tendo em vista que 64,7% dos respondentes desse grupo concordam ou concordam plenamente com a afirmativa.

Tabela 11 Wilk's Lambda das variáveis que mais discriminam os *clusters* formados

Variáveis	Wilks' Lambda
39 - A cooperação entre as empresas é incentivada pelos órgãos competentes do município	,550
37 - O papel do sindicato é relevante para a união entre as organizações do município	,351
52 - Acredito que a cooperação entre as empresas existe, apesar da competição grande entre elas	,259
42 - Pode-se verificar a ocorrência de oportunismo das relações entre as empresas	,237
37 - Existe algum tipo de ação coletiva, tais como cooperativas ou grupos de comercialização, que dão sustentação ao setor	,223
51 - As empresas de Carmo do Cajuru estão no mesmo nível de competitividade que as empresas de Ubá	,219

As empresas integrantes do *Cluster A* acreditam que até ocorre cooperação entre as organizações, entretanto ressalva-se o alto índice de oportunismo nos relacionamentos existentes. Já os integrantes do *Cluster B* mostraram-se confusos nessas afirmativas. Metade dos respondentes acredita que há cooperação apesar da grande competição enquanto a outra metade discorda ou discorda totalmente da assertiva. Entretanto, todos os integrantes concordam ou concordam totalmente em relação à presença de oportunismo nos relacionamentos. Talvez esse seja o motivo de tal grupo cobrar uma maior cooperação entre os membros do aglomerado produtivo local.

Uma convergência entre os dois *clusters* é que ambos sentem-se isolados no aglomerado. Para os dois grupos falta apoio ou órgão que dê sustentação ao setor. Entretanto, a grande diferença é que os integrantes do *Cluster A*, acreditam na existência de algum apoio, mesmo que este seja pequeno. Tal fato

pode ser verificado pela contratação de mão de obra do SENAI, que ocorre na grande maioria pelas pequenas empresas (característico do *Cluster A*).

Em relação ao nível de competitividade, as empresas cajuruenses estão bem atrás das empresas do município de Ubá (o maior Polo Moveleiro de Minas Gerais). Enquanto os integrantes do *Cluster A* discordam que as empresas locais estão no mesmo nível de Ubá (65,4%) as empresas do *Cluster B* discordam totalmente de tal afirmativa (82,4%), ou seja, as empresas do *Cluster B* possuem certeza que precisam melhorar muito para chegar ao nível de competitividade das empresas do primeiro polo moveleiro do estado.

Para finalizar a análise discriminante, apresenta-se a Tabela 12 com os resultados que demonstram a quantidade de indivíduos que havia em cada grupo antes e depois da classificação pela análise discriminante, bem como o percentual de casos classificados corretamente.

Tabela 12 Classificação dos respondentes após análise discriminante

Método Ward		Membros no Grupo		
		<i>Cluster A</i>	<i>Cluster B</i>	Total
Frequência absoluta	<i>Cluster A</i>	26	0	26
	<i>Cluster B</i>	1	16	17
Frequência relativa (%)	<i>Cluster A</i>	100,0	0	100,0
	<i>Cluster B</i>	5,9	94,1	100,0

Neste caso, por meio do uso do *software* SPSS®, foi possível classificar 26 dos membros do *Cluster A* como possuidores de comportamento relacionado aos elementos que discriminam o *Cluster A*. Quanto ao *Cluster B*, 16 de seus membros apresentaram comportamento condizente com os elementos que o discriminam. Assim, verificou-se que 97,7% dos casos foram classificados de forma correta, de acordo com a função discriminante.

De posse das informações adquiridas pelas análises univariada e multivariada, foram realizadas entrevistas com um integrante de cada *cluster*. O intuito dessas entrevistas foi o aprofundamento de questões levantadas durante a

etapa quantitativa da pesquisa. Tal análise tornou-se necessária para a melhor compreensão do aglomerado produtivo cajuruense. O próximo item apresenta os resultados obtidos nestas entrevistas a respeito da cooperação e integração no aglomerado.

4.4.2 Processos de interação e cooperação no aglomerado produtivo

Para facilitar a análise, a empresa que representa o *Cluster A* será demonstrada por CA, enquanto a empresa que representa o *Cluster B* será abreviada com CB. Inicialmente serão explanadas as respostas ligadas à interação das empresas moveleiras do Polo de Carmo do Cajuru (MG). Apresenta-se as colocações dos empresários, assim como a visão dos mesmos a respeito da relação com os demais empresários do setor. As argumentações dos empresários dos dois *clusters* analisados, em relação às interações ocorridas no município, podem ser vistas no Quadro 4.

Quadro 4 Desenvolvimento e importância do setor na perspectiva dos entrevistados

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Interações entre os agentes da aglomeração	[...] Algumas empresas sindicalizadas fazem parte de um APL, com o apoio do SEBRAE e FIEMG. (CA).
	[...] Não vejo quase nenhuma interação entre os membros do aglomerado, apenas eventualmente é possível verificar algum contato. (CB)
Medidas para aumentar a interação	[...] Poderia promover uma campanha para aumentar a filiação das empresas ao sindicato, tendo em vista que apenas 25% das empresas do município fazem parte do sindicato. (CA)
	[...] Penso que a melhor medida a ser adotada seria uma maior participação do setor público, com esse fazendo mais esforços no intuito de unir as organizações. (CB)

Nessa seção torna-se mais clara o porquê da aglomeração do município ser classificada como aglomerado incipiente, conforme ressaltado na revisão

teórica da caracterização dos aglomerados. Em conversa informal com um ex-proprietário de fábrica de móveis do município foi possível constatar que a grande maioria dos empresários locais são proprietários e empregados do empreendimento ao mesmo tempo, ou seja, eles fazem todos os serviços do processo produtivo, atuando até mesmo no chamado “chão de fábrica”. Tal fato sobrecarrega-os dificultando assim a participação em reuniões do sindicato, em palestras esporádicas que ocorrem no aglomerado, dentre outras coisas.

A percepção obtida com as entrevistas é que os empresários locais trabalham em todos os setores de suas fábricas, devido em muito à falta de mão de obra, assim, o tempo para relacionamentos extras são poucos. Pode-se verificar uma real aproximação de empresários apenas quando há uma grande necessidade como, por exemplo, na compra conjunta de alguma matéria-prima.

Apesar dos laços fracos verificados no município ainda há vestígios de melhorias, como citado pelo entrevistado CA, no qual ele afirma que há interações de empresas sindicalizadas (entretanto é baixo o número de empresas que “beneficiam” dessa interação). A baixa interação presente no município extingue o estilo sistêmico geralmente visto em uma aglomeração, pois, embora as empresas estejam inseridas nesse tipo de ambiente, as redes de relacionamentos são extremamente precárias.

O próximo passo analisado é em relação à cooperação presente no aglomerado. De acordo com a teoria exposta, um aglomerado tende a ser um local onde reina a cooperação entre os membros. O Quadro 14 mostra uma pequena síntese das opiniões dos empresários abordados, divididas por etapas de análises.

Quadro 5 Cooperação no aglomerado na perspectiva dos entrevistados

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Percepção quanto ao ambiente de cooperação	<i>[...] Isso que ocorre atualmente é consequência de várias políticas passadas. Hoje em dia os moveleiros devem enxergar que a máquina pública é muito importante para o desenvolvimento do setor. (CA)</i>
	<i>[...] Em minha opinião só haverá aumento da cooperação no município se o setor público interferir. (CB)</i>
Propensão à cooperação	<i>[...] as empresas, apesar de concorrentes, podem se tornar aliadas em compras e até mesmo em vendas. Porém, precisam deixar de lado algumas diferenças. (CA)</i>
	<i>[...] o mercado está aquecido e a cooperação iria alavancar ainda mais o setor. Entretanto, ressalto que seria necessário uma maior participação do setor público. (CB)</i>
Dificuldades para cooperar	<i>[...] A diferença de situações financeiras comprometem a confiabilidade. Empresas mais capitalizadas não veem vantagens em cooperar com empresas de menor porte e com pouco capital disponível. (CA)</i>
	<i>[...] A principal dificuldade é a concorrência desleal que ocorre no município. Isso estremece a maioria dos relacionamentos. (CB)</i>
Benefícios da cooperação	<i>[...] Melhorando a infraestrutura nós poderíamos atender melhor nossos clientes, criar uma imagem melhor do município e conseqüentemente ter bons avanços no setor moveleiro. (CA)</i>
	<i>[...] A cooperação poderia trazer, entre outras coisas, redução dos custos, aumento do poder de barganha junto a fornecedores e maior competitividade para as empresas inseridas no aglomerado. (CB)</i>
Disponibilidade de cooperar mesmo sabendo que seus ganhos poderiam diminuir	<i>[...] Sim, mas com uma cooperação mais restrita, sendo essas empresas ligadas ao sindicato presente no município. (CA)</i>
	<i>[...] Acho que sim. (CB)</i>
Meio de cooperação atual da empresa	<i>[...] Indicação de fornecedores. Compartilhamento de clientes, buscas de novas tecnologias em feiras. (CA)</i>
	<i>[...] Apenas a troca de experiências com algumas empresas (chão de fábrica) (CB).</i>

Em relação à cooperação pode-se perceber que as opiniões dos empresários são semelhantes. Segundo os empresários dos *clusters* A e B, a cooperação precisa de um intermediário, alguém para dar “o pontapé inicial” e

veem a prefeitura como a grande intermediadora capaz de aproximar as empresas inseridas no aglomerado.

Na entrevista percebeu-se que os dois empresários pouco buscavam soluções para cooperar ao invés de competir, ficavam procurando culpados, colocando a culpa em terceiros. Utilizaram diversas vezes a frase “confiar desconfiando”. Como a maioria dos empresários (55,5%) acredita que o aglomerado traz benefícios à cooperação, entretanto, os laços de cooperação são fracos, percebe-se mais uma característica de um aglomerado incipiente, onde a competição tem papel de destaque maior que a cooperação.

A segunda categoria analisada é relacionada à situação atual do aglomerado cajuruense. As duas organizações entrevistadas acreditam que a situação atual ainda é propícia à cooperação. Porém, vale ressaltar que ambos colocaram algumas ressalvas. Mais uma vez é notória a responsabilidade colocada na prefeitura municipal. Segundo o entrevistado CB, não há como ter cooperação entre as empresas com elas agindo sozinhas. Como pôde ser observado, portanto, falta uma liderança local para unir as organizações. Na situação atual, apesar de haver laços fracos, estes são muito sutis se for feito um paralelo com o potencial que teria esse aglomerado.

Na terceira categoria de análise são demonstradas as dificuldades encontradas pelas organizações para cooperar com as demais. O entrevistado CA acredita que a diferença de capital existente entre as empresas compromete uma possível aliança entre elas. Segundo ele, não é interessante uma empresa grande cooperar com uma pequena, pois somente a pequena iria se beneficiar. Interessante notar tal fala, pois isso nos leva a acreditar que o empresário em questão é cético em relação à cooperação com empresas de maior porte que a dele, mas não vê benefícios em fazer algum tipo de parceria com empresas de menor porte.

Para o entrevistado CB a concorrência desleal é a maior e principal barreira para aumentar a cooperação no município. No momento da entrevista, em uma conversa informal com o mesmo, houve reclamações em relação à grande cópia de produtos e à disputa por clientes.

Na quarta categoria são expressas as vantagens que o aglomerado teria caso houvesse maior cooperação. Os dois entrevistados concordam que a cooperação traz benefícios, entretanto possuem visões diferentes de tais. Para o empresário do *Cluster A*, a cooperação seria bem proveitosa se aumentasse a infraestrutura dos distritos industriais do município, o que fortaleceria a marca. Para o entrevistado CB a cooperação seria essencial para diminuir os custos (em todos os processos), aumentar o poder de compra (muitos empresários comprando seria possível diminuir o preço da matéria-prima) e, conseqüentemente, aumentaria a competição no aglomerado (empresas cooperando estariam mais propícias a desenvolver de modo geral).

Na última etapa da análise, procurou-se quais são as práticas cooperativas das empresas atualmente. A empresa CA, apesar de ressaltar durante a maior parte da entrevista que é baixa a cooperação no aglomerado, tem interações consideráveis com as demais empresas (na compra de matéria-prima, indicação de clientes e busca por tecnologias). A busca por tecnologia foi ressaltada por meio de uma viagem feita à Itália, por um pequeno grupo de empresários do município em busca das novas tendências mundiais. Apesar de ser um pequeno passo, a viagem demonstra uma ação conjunta na região.

O fato dessa empresa, especificamente, ser propícia a cooperar não é de causar estranheza, pois a mesma, na análise de interações feita no *software UCINET*, foi a empresa com mais ligação/contatos no município. Já a empresa CB resalta que a cooperação atual ocorre apenas no chão de fábrica, não havendo outros meios de interação com os “concorrentes”.

No próximo tópico será analisada a competição no aglomerado segundo a percepção dos dois entrevistados. Como visto anteriormente, a cooperação presente no aglomerado cajuruense é considerada pequena, mas há certa competição entre os produtores.

4.4.3 Processos de competição no aglomerado produtivo

O Quadro 6 demonstra a percepção dos entrevistados em relação à competição no aglomerado ao qual estão inseridos.

Quadro 6 Competição no aglomerado na perspectiva dos entrevistados

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Competição x cooperação	<i>[...]Como as empresas possuem os clientes como seu bem de maior valia, acaba comprometendo qualquer tipo de cooperação, pois há o medo dos concorrentes “roubarem” seus clientes. (CA)</i>
	<i>[...]No aglomerado ao qual estamos inseridos, por mais que aja algum vestígio de cooperação, a competição supera. Mesmo que uma empresa coopere com a outra, ela está competindo ao mesmo tempo. (CB)</i>
Desvantagens da competição	<i>[...] A cópia de produtos por parte dos concorrentes é um dos grandes obstáculos que enfrento ultimamente. Muitos produtos que antes eram exclusivos, hoje são fabricados por outras organizações e com isso perco espaço no mercado. (CA)</i>
	<i>[...] Com a grande competição no município não há como expor nossos casos de sucesso, pois caso isso aconteça haverá cópias dos meus produtos e, conseqüentemente, perderei mercado. (CB)</i>
Benefícios da competição	<i>[...] Apesar de muitas vezes a competição causar grandes prejuízos, penso que através dela que há incentivo para desenvolvimento de novos produtos, pela busca de melhores tecnologias e exploração de novos mercados. A competição não deixa a firma “acomodar”. (CA)</i>
	<i>[...] A competição tem como maior benefício a busca por todos de uma maior qualidade dos produtos e serviços prestados. (CB)</i>

Como visto a competição aparentemente supera a cooperação no município. Portanto, é de suma importância analisar as práticas competitivas

presentes para o melhor entendimento dos relacionamentos entre as organizações de Carmo do Cajuru. Mais uma vez as entrevistas foram divididas em fases para facilitar a análise das mesmas.

Na primeira análise, os entrevistados responderam se a competição superava a cooperação no município. Como era de se esperar, até pelas análises anteriores, a resposta de ambos foi positiva. Segundo eles as duas formas coexistem dentro da aglomeração (conceito conhecido como coopetição). A empresa do CA demonstra o medo de perder clientes para os concorrentes. Isso contrasta com a análise do tópico anterior. Ao mesmo tempo em que a empresa afirma que coopera com as demais, ela demonstra receio de cooperar, outra característica de um aglomerado incipiente.

Na segunda categoria, foram expostas quais são as perdas pela competição. O consenso entre as duas empresas é em relação às cópias de produtos. Mas como o setor moveleiro é altamente segmentado, essa competição ocorre em determinadas áreas e não no aglomerado em geral. Ou seja, a competição não se dá entre todos os empresários, mas apenas entre os que fabricam um mesmo tipo de produto. Como as empresas se especializam em determinados produtos (umas produzem camas, cadeiras, outras armários, por exemplo) e, portanto, trabalham com matéria-prima específica, a competição normalmente se dá entre empresas com produtos semelhantes.

A cópia dos produtos foi assunto durante todas as entrevistas. Ao serem perguntados por que nenhuma empresa possui um site, demonstrando suas novidades, tentando fazer a aproximação com os clientes, a resposta foi semelhante à anterior: “a cópia dos produtos seria maior ainda”.

Apesar das altas reclamações acerca da competição no aglomerado cajuruense, as empresas veem a competição como algo favorável, como pode ser verificado na terceira análise. Segundo os entrevistados, a competição é benéfica, pois “força” o desenvolvimento contínuo de todas as organizações.

Apesar dos entrevistados afirmarem que ela é benéfica, deixaram transparecer que atualmente ela é mais destrutiva que construtiva.

4.5 Políticas Públicas, estrutura de apoio e limitações para o desenvolvimento do arranjo

Com o intuito de atender aos objetivos de elucidar as políticas públicas de apoio ao setor; de identificar a estrutura de apoio presente no aglomerado, bem como verificar quais os fatores limitantes para o desenvolvimento do setor, utiliza-se novamente da triangulação dos dados obtidos na análise univariada, por meio das frequências, com as entrevistas em profundidade, por meio da análise de conteúdo.

Um ponto que merece destaque é a participação do governo municipal no apoio ao setor moveleiro. Como se pode ver no Quadro 16, a maioria das empresas (36 entrevistados) discordam ou discordam plenamente que a participação do governo no desenvolvimento do setor pode ser considerada satisfatória. Apenas 6 empresas (13%) concordaram com a afirmação.

Tabela 13 Participação do governo municipal no setor moveleiro

Afirmação	Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
A participação do governo no desenvolvimento do setor é satisfatória	20	16	6	0
O governo municipal possui papel significativo no desenvolvimento do aglomerado moveleiro	14	20	7	1

A descrença dos empresários junto ao governo municipal é tamanha que 75% das empresas pensam que o governo municipal não possui papel significativo no desenvolvimento do setor, dando suporte à afirmação anterior. Pode-se ver claramente que os empresários sentem-se “largados” pelas

autoridades do município ao responderem que deveriam ser priorizados os investimentos no setor moveleiro (31 entrevistados – 72,1%) em detrimento aos demais setores, apesar de alguns reconhecerem que seria importante ter empresas de outros setores no município, para o mesmo não ficar dependente de apenas uma atividade econômica.

Quando perguntados sobre qual era o papel das instituições públicas de apoio ao setor, a maioria dos entrevistados (20) respondeu que tais instituições não oferecem qualquer tipo de apoio, como demonstra a Gráfico 5.

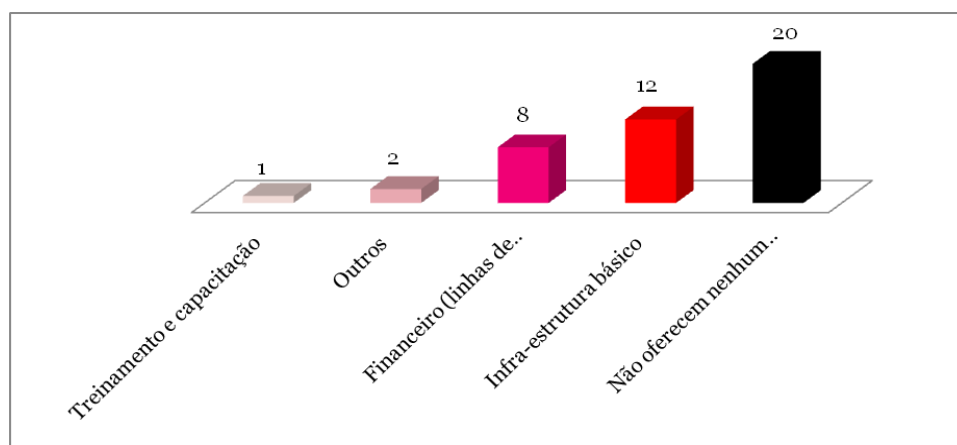


Gráfico 5 Papel das instituições públicas de apoio ao setor

Pelas três últimas análises, verifica-se a insatisfação dos empresários locais com a política adotada pelos governantes municipais em relação à principal atividade econômica presente em Carmo do Cajuru. A participação dos governos locais é de suma importância para o desenvolvimento do setor e, conseqüentemente, da atividade econômica local, como expressado por Porter (1999), Putnam (2007), Schmitz (2005) e Vergara e Correa (2004).

Ainda, buscou-se verificar qual era o papel das instituições privadas presentes no município. O resultado obtido em muito se assemelha à questão

anterior, na qual 21 empresas disseram que tais instituições não apresentam nenhum tipo de apoio. A sensação que os empresários passaram na aplicação dos questionários é que estão sozinhos, sem apoio no mercado. Todos reclamaram que as instituições públicas deveriam dar maior suporte ao setor e que as instituições privadas como, por exemplo, o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), que possui curso de capacitação de marceneiros, deveria ter mais disponibilidade de vagas para oferecer maior quantidade de treinamento de mão de obra ao mercado local.

Os empresários locais reclamam da falta de apoio das instituições públicas e privadas, entretanto, ao serem perguntados sobre quais instituições presentes em outros municípios gostariam que estivessem no aglomerado cajuruense, os mesmos não souberam responder. Observa-se que 59% dos entrevistados não sabem informar uma instituição de apoio que poderia vir para a aglomeração e ajudar no desenvolvimento do setor. Tal resposta permite concluir que falta conhecimento da maioria dos empresários locais em relação às formas de apoio existentes para o setor.

Após análise quantitativa, apresenta-se os argumentos das empresas representantes dos *clusters* A e B com relação à existência ou inexistência de apoio às empresas inseridas no aglomerado cajuruense. O Quadro 7 apresenta as falas dos empresários em relação ao apoio recebido e qual seria o papel da prefeitura municipal. As empresas do município, como dito anteriormente, sentem-se, em sua maioria, abandonadas (sem apoio) no mercado.

Quadro 7 Apoios institucionais na perspectiva dos entrevistados

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Tipo de apoio recebido	<i>[...] Temos o apoio do Sebrae, Fiemg. Porém precisamos de apoio dos mesmos de modo mais intenso. (CA)</i>
	<i>[...] Benefícios do governo, mas existe muita burocracia, ou seja, você tem que gastar para conseguir os benefícios. (CB)</i>

“continua”

Quadro 7 “conclusão”

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Incentivo por parte da prefeitura	[...] Não conheço incentivo da prefeitura destinado ao Polo. (CA)
	[...] <i>Em relação a incentivos não tem ou não conheço.</i> (CB)
Ações direcionadas à criação de empresas	[...] Doação de terrenos para instalação de empresas. (CA)
	[...] Acho que existe doação de terrenos para quem deseja abrir uma fábrica. (CB)
Ações visando o fortalecimento das empresas	[...] <i>A prefeitura oferece apenas a infraestrutura básica como asfalto, iluminação e placas. Vale ressaltar que em alguns pontos nem isso é oferecido com qualidade.</i> (CA)
	[...] Não existe, penso que o setor está caminhando com suas próprias pernas. (CB)
Papel da prefeitura	[...] Tendo a prefeitura a contrapartida dos recebimentos dos impostos, penso que ela poderia aumentar a fiscalização para o recebimento dos mesmos (muitas empresas não pagam os devidos impostos), e com isso investir mais na infraestrutura do setor. (CA).
	[...] A prefeitura deveria investir na qualificação da mão de obra, na vinda de empresas correlatas e na divulgação do Polo Moveleiro, fazendo com que Carmo do Cajuru seja reconhecida em outras regiões do estado ou até mesmo nacionalmente.
Motivo da não continuidade da feira de móveis do aglomerado	[...] Penso que a feira acabou porque ela não tinha foco, não trazia, portanto, atração ao mercado. Em minha opinião a feira perdeu sua identidade ao misturar produtos de linha alta com produtos de linha baixa. (CA)
	[...] A visível falta de divulgação e investimentos em clientes regionais. A feira, que inicialmente era um atrativo pra região, perdeu seu foco ao achar que ela já caminharia com suas próprias pernas. Faltou divulgação, incentivos e até mesmo apoio por parte da prefeitura para não deixar esse evento acabar. (CB)

O empresário do CA afirma que as instituições apóiam as empresas do município, entretanto, de forma pouco eficaz. Após a realização da entrevista tal empresário afirmou que as instituições presentes no município até podem oferecer algum tipo de apoio como, por exemplo, o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). Contudo, ocorre a formação de poucos trabalhadores e há muito aliciamento dos estudantes pelas diversas empresas presentes no aglomerado, ou seja, antes mesmo de formar os novos marceneiros, tais já estão

com empregos firmados com alguma organização. Já a outra empresa até reconhece que há como ter incentivos, entretanto, há muita burocracia para conseguir tal apoio, gerando assim grande insatisfação do empresariado local que detém a grande maioria da mão de obra do município.

Um dado preocupante, que já foi mostrado na parte quantitativa da pesquisa é em relação ao apoio da prefeitura municipal às empresas do aglomerado cajuruense. As duas organizações entrevistadas demonstram desconhecimento de quaisquer mecanismos de incentivos às empresas do setor. Até mesmo a infraestrutura básica ao setor é criticada pelos entrevistados (fato que pôde ser comprovado durante as entrevistas). Em dias de chuva as diversas ruas de calçamento (algumas em situações precárias, cheias de buracos) ficam de difícil circulação.

Levando em consideração que na análise quantitativa grande maioria dos empresários (45,5%) respondeu que não há apoio da prefeitura municipal ao setor, seria de suma importância uma participação mais ativa dos órgãos públicos visando o desenvolvimento do aglomerado. É notório que não há planos específicos ou objetivos concretos para o setor moveleiro vindo da prefeitura municipal.

Diante disso, segundo os empresários do setor, a prefeitura mostra-se empenhada apenas na criação de novas empresas como pode ser visto na fala do empresário do CB: “Acho que existe doação de terrenos para quem deseja abrir uma fábrica”. Analisando os argumentos dos respondentes percebemos que as novas empresas recebem apoio para sua abertura como, por exemplo, cessão de imóveis para funcionamento, adequação das instalações, entre outros.

Além da falta de incentivos governamentais, há muitas empresas trabalhando de forma informal no município. Muitos empresários locais reclamam que a informalidade é um dos fatores responsáveis pelo baixo investimento da prefeitura no setor moveleiro. Os empresários locais percebem a

falta de ações que possam alavancar o setor. Não há no município, por exemplo, a presença de empresas complementares (fábricas de compensados, distribuidoras de matéria-prima em geral, etc.) como explicitado pela empresa pertencente ao *Cluster B*. Isso leva a crer que o aglomerado cajuruense possui estruturas deficitárias, na qual muitas vezes os empresários locais precisam ir a outras regiões procurar produtos essenciais para o prosseguimento de suas atividades, características essas de um aglomerado tido como incipiente. Assim, apesar de possuir boa demanda de matéria-prima, boa parte desses insumos não é obtida em âmbito local.

Por fim, nota-se que alguns empresários, como o integrante do CB, pensam que a feira de móveis no município, que teve grande repercussão nas suas primeiras edições, não obteve continuidade por falta de apoio e divulgação da mesma pelos órgãos competentes da aglomeração. Mas essa não é uma opinião unânime, uma vez que o empresário integrante do CA pensa que foi a diversificação de produtos que barrou o desenvolvimento da feira. Segundo ele, a mistura de produtos de alta qualidade com os de baixa qualidade fez a feira perder seu foco, sua identidade. Como os móveis do município são reconhecidos, em sua maioria, pela alta qualidade, essa mescla de produtos pode ter afastados potenciais clientes.

4.6 Perspectivas da formação de um aglomerado

Nessa etapa da análise pretende-se contrastar as principais diferenças entre a teoria e os resultados obtidos na pesquisa com o aglomerado produtivo de Carmo do Cajuru (MG). O Quadro 8 pode clarear o entendimento das reais condições do aglomerado do município, bem como as características do mesmo.

Quadro 8 Características dos aglomerados e situação do aglomerado de Carmo do Cajuru (MG)

Categoria	O que diz a literatura		Aglomerado de Carmo do Cajuru	
	Características dos aglomerados	Autores	Característica da aglomeração	Condições atuais
a) Concentração geográfica	A aglomeração de empresas permite a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento conjunto.	Fan e Scott (2003), Porter (1998), Gordon e McCann (2005).	Concentração de empresas e atração de novas empresas do mesmo ramo, mas sem incentivos para o desenvolvimento conjunto.	Regular
b) Concentração setorial	Concentração de empresas com atividades de um mesmo setor econômico.	Cassaroto Filho e Pires (2001)	Encontra-se no município empresas do setor moveleiro.	Suficiente
c) Competição	Competição entre empresas “força” o aumento da qualidade dos produtos.	Porter (1999)	Competição no município é acirrada. Maior competitividade por criação e mão de obra. Produtos linha A e B.	Suficiente
d) Cooperação entre as empresas	Redução dos custos, circulação de informações, aumento do poder de barganha.	Dyer (1997), Cunha (2002), Balestrin e Vargas (2004).	Há pouca cooperação, sendo a competição mais visível no ambiente	Inadequada
e) Diversificação de atividades e complementaridade	Ligação dos agentes por elementos comuns e complementares	Porter (1999), Eurada... (1999), IPARDES (2003)	O foco da aglomeração são as fábricas de móveis, com raríssimas empresas complementares.	Inadequada

“continua”

Quadro 8 “conclusão”

Categoria	O que diz a literatura		Agglomerado de Carmo do Cajuru	
	Características dos aglomerados	Autores	Característica da aglomeração	Condições atuais
f) Ações governamentais	Oferecimento de condições básicas para os negócios.	Marshall (1966), Porter (1999), Pereira (1998).	Pequeno ou inexistente apoio da prefeitura municipal, salvo ações destinadas à criação de empresas novas	Insuficiente
g) Desenvolvimento das áreas urbanas	Infraestrutura básica e oferecimento de serviços	Porter (1999), Cunha (2002)	Em alguns locais não há oferecimento nem das condições básicas de infraestrutura.	Insuficiente
h) Capital social	Agregação de parceiros para utilizar os capitais financeiros e humanos	Burt (2001), Adler e Know (2007), Vale (2007)	Pouca interação/contato entre as empresas.	Insuficiente
i) Circulação de informações	Informações sobre tecnologia, processos, produtos	Castells (2007), Balestrin e Fayard (2003).	É imperceptível. Ocorre em raros momentos.	Insuficiente

Pela análise do Quadro 8 é possível perceber que o aglomerado de móveis de Carmo do Cajuru necessita desenvolver muitas categorias para que usufrua dos benefícios presentes em uma aglomeração apontados pela literatura. Sua condição para ser classificado como um aglomerado é visto apenas nas categorias de concentração setorial e competição. Na categoria de concentração geográfica, apesar das empresas se concentrarem em uma mesma região, elas não utilizam dessa proximidade para o desenvolvimento conjunto, o que faz com essa categoria se apresente como regular.

As ações governamentais e o desenvolvimento das áreas urbanas ainda são insuficientes para promover o desenvolvimento do aglomerado. Assim, tanto a iniciativa pública quanto a privada deve propor ações com o intuito de aumentar a competitividade do aglomerado. Também o capital social e a circulação de informações, categorias mais tácitas e de maior dificuldade de percepção, são insuficientes no aglomerado. Este fato pode ter contribuído para que a categoria cooperação fosse classificada como inadequada. O medo da cooperação parece ser mais explícito do que as possibilidades de benefícios advindos destas formas conjuntas. A diversificação de atividade e a complementaridade também aparecem como inadequadas, uma vez que o foco está nas fábricas de móveis de madeira e não em sua cadeia produtiva.

Todas as categorias analisadas reforçam a categorização do aglomerado de Carmo de Cajuru como um aglomerado incipiente. Diante de tais resultados, o próximo tópico visa concluir essa dissertação.

5 CONCLUSÃO

O intuito do presente estudo foi estudar o aglomerado moveleiro de Carmo do Cajuru (MG), buscando elucidar se a cooperação está presente no aglomerado produtivo, bem como a importância das empresas para o desenvolvimento do setor. Para tal, realizou-se uma pesquisa que fosse capaz de responder, além das indagações primárias, outros elementos que subsidiassem o entendimento de um aglomerado produtivo. Portanto, procurou-se entender os diversos tipos de relacionamentos no setor, como tal se encontra organizado, além de outros quesitos que influenciam direta ou indiretamente no desenvolvimento local.

Pela análise quantitativa do estudo foi possível notar que o setor obteve um crescimento após os anos 90 com a criação de muitas empresas, muito por conta da abertura econômica do país e também pelo mercado aquecido, acompanhando o ritmo de outros setores como, por exemplo, a construção civil. O setor é composto basicamente por micro e pequenas empresas e presença de mão de obra barata.

O aglomerado de Carmo do Cajuru (MG) pode ser considerado novo. As empresas foram surgindo aos poucos, aproveitando os transbordamentos gerados pela empresa-mãe, principalmente no quesito especialização da mão de obra. O número de estabelecimentos aumentou consideravelmente nas duas últimas décadas apesar do baixo envolvimento dos órgãos públicos, como verificado na análise dos resultados. Tal fato pode ajudar a explicar porque o aglomerado se caracteriza como incipiente.

Entretanto, o crescimento ocorreu apenas no setor moveleiro em si, principalmente as pequenas empresas. A aglomeração apresenta setores correlatos, contudo, aquém do esperado para um município considerado o segundo pólo moveleiro de Minas Gerais. O surgimento da fábrica de papelão,

para embalagens dos móveis é um fato que merece destaque de empresas complementares que começam a surgir, em ritmo lento, no município. O fornecimento de vidros para as fábricas, por uma empresa local, também mostra que aos poucos o aglomerado vai “ganhando corpo”. Apesar de importantes, tais estruturas ainda não conseguem atender a demanda interna do aglomerado, sendo necessário um maior investimento na atração de setores correlatos que auxiliem na competitividade das empresas moveleiras da cidade.

Vale ressaltar que apesar de não ser uma aglomeração reconhecida nacionalmente, ela é importantíssima para o desenvolvimento do município (47% da mão de obra urbana está ocupada nas fábricas de móveis) e possui certo prestígio no setor.

Observando a rede interorganizacional presente no aglomerado, conclui-se que esta rede, apesar da pouca densidade, possui algumas empresas em destaque, como as empresas 10, 11 e 19. Tais empresas possuem papéis de destaque nos principais indicadores de redes analisados, tais como densidade, centralidade, etc. Interessante ressaltar que essas empresas são as que mais investiram nos últimos anos em capacitação de funcionários, em propagandas, na abertura de lojas próprias, ou seja, começaram a mostrar ao mercado seus produtos, perdendo o medo de cópias dos mesmos.

De acordo com a literatura, a disseminação de informações é um dos principais benefícios da aglomeração de empresas. Como observado, este é um dos pontos deficientes desta aglomeração. A cooperação é menos relevante que a competição nos relacionamentos interorganizacionais, contrariando os aspectos benéficos de um aglomerado, que pressupõe alta cooperação e fluxo intenso de informações. Pode-se dizer que os esforços para cooperação nesse aglomerado são tímidos. É um processo lento, de mudança cultural das organizações e ocorre de forma gradual. O ambiente atual oferece condições para cooperar, contudo, não há uma liderança para impulsionar o setor.

O setor público deixa a desejar em relação a investimentos no setor moveleiro. Apesar de ações isoladas como, por exemplo, doação de terrenos para quem deseja abrir uma nova empresa, não é possível notar investimentos para as fábricas em atividade. Falta infraestrutura básica como, por exemplo, calçamento nas ruas. Em dias chuvosos fica comprometido a visita a determinadas empresas. A prefeitura fez, em 2009, um grande investimento, abrindo um galpão de eventos, onde ocorria a feira de móveis do município. Hoje em dia o referido galpão encontra-se vazio e sem utilidade, já que não ocorrem mais eventos desse porte na aglomeração. A prefeitura não tem atuado como parceira estratégica da aglomeração.

Porém relegar ao poder público a falta de desenvolvimento do setor não é a única solução. Os empresários locais também precisam rever seus papéis dentro do aglomerado. Um exemplo é a alta informalidade das empresas na região. A arrecadação da prefeitura municipal fica abaixo do esperado, já que o setor chave possui diversas empresas que não contribuem. Outro ponto que merece destaque é que os empresários do município esperam a aproximação da prefeitura e não pensam no caminho inverso, ou seja, os empresários não buscam aproximação com a prefeitura. A atuação mais eficaz destes empresários em associações ligadas ao setor também poderia render bons frutos.

Um apoio de instituições públicas e privadas também é essencial para a aglomeração ficar mais estruturada e ter um crescimento contínuo. Uma liderança no setor faz-se necessário, unindo todos a objetivos comuns e estreitando os laços dispersos existentes no local. Encontram-se atualmente no município poucas instituições de apoio e elas, segundo dados da pesquisa, não promovem ou não possuem forças suficientes para alavancar o desenvolvimento do setor no município. Apoios esperados como financeiro, de infraestrutura básica, treinamento e capacitação de mão de obra não são realizados e quando são não abrangem todo o setor. Os empresários locais sentem-se, portanto,

isolados no mercado e tal fato contribui para o distanciamento dos mesmos com as demais organizações inseridas na aglomeração e até mesmo uns com os outros.

Como apresentado na Quadro 19, a aglomeração cajuruense difere muito dos conceitos vistos na literatura. Tal discrepância leva à conclusão que a aglomeração ainda não pode ser visualizada como um APL desenvolvido, devendo ser classificada como aglomeração incipiente, pois apresenta alguns elementos característicos de uma aglomeração como, por exemplo, concentração de empresas do mesmo setor e competição. Porém tais elementos apenas não servem pra definir tal ambiente como um aglomerado organizado. Para tal, seria necessário maior interação na rede e esta é basicamente formada por laços muito fracos.

Enfim, o presente estudo demonstrou que a competição está presente na aglomeração, entretanto, a cooperação apresenta apenas alguns vestígios. É comum ver algumas parcerias em relação a compras conjuntas, trocas de experiências no chão de fábrica e compartilhamento de carretos.

Apesar de não poder ser caracterizado como um aglomerado estruturado, o município possui alguns fatores potenciais para seu desenvolvimento como ter a tradição no setor moveleiro, a proximidade geográfica das organizações e a dependência do município com o setor analisado. Ao longo dos anos as empresas situadas no aglomerado acumularam competências e precisam superar alguns obstáculos que barram o desenvolvimento como, por exemplo, a escassez de mão de obra e dificuldades de acesso a crédito.

A competitividade das empresas da região aumentou nos últimos anos, principalmente devido à competição interna do aglomerado, que forçou as empresas a melhorar a qualidade dos seus produtos e, conseqüentemente, ganhar mais prestígios além das fronteiras do município. Os próprios empresários afirmaram que a competição é boa para o desenvolvimento de novas tecnologias.

Entretanto, é perceptível que a aglomeração está muito distante do nível de competitividade de Ubá (MG). Os benefícios que o referido aglomerado trouxe para o município são, sem dúvida, importantes, entretanto, necessita-se consolidar bases mais sólidas para conseguir um maior desenvolvimento.

Parte daí a importância de aumentar as práticas cooperativas da aglomeração. É fundamental uma maior interação entre os membros do aglomerado, mesmo que isso não resulte em ganhos no primeiro momento, mas que possam trazer ganhos futuros. Caso devida atenção não for dada para essas mudanças e as empresas continuarem atuando de forma isolada, a aglomeração pode enfraquecer e perder mercado para outras aglomerações em ascensão. É possível notar alguns pequenos indícios de cooperação. Até mesmo para responder o questionário houve dificuldade, devido ao pouco interesse da grande maioria das fábricas. Interessante notar que quanto maior a empresa (em números de funcionários e estrutura) melhor era a receptividade.

Esse estudo pretende colaborar, na parte teórica, para futuras pesquisas referentes à competição e cooperação em um aglomerado incipiente. Ele demonstra a importância da aglomeração para o município, e o distanciamento do proposto pela teoria, na qual se pressupõe que uma aglomeração em si proporciona as bases necessárias para o desenvolvimento da cooperação e do fluxo de informações. Faltam estudos que analisem um aglomerado incipiente, onde as bases são fracas (por ser um aglomerado ainda em formação) e há receios dos empresários em colaborar com as demais empresas.

Já em termos empíricos pode-se dizer que o estudo colaborou para demonstrar que o segundo pólo moveleiro de Minas Gerais possui limitações que precisam ser superadas para o desenvolvimento do mesmo. A escassez de mão de obra é um item que precisa ser revisto com certa urgência, pois barra o crescimento de diversas empresas e aumenta a competição entre elas (é constante a troca de empresas em busca por maiores salários entre os

trabalhadores). Tais informações presentes são úteis para a elaboração de políticas de desenvolvimento visando aumentar os níveis de integração e cooperação.

O objetivo desse estudo foi caracterizar o processo de cooperação na aglomeração cajuruense, bem como a importância das indústrias para o desenvolvimento local. Estudos complementares são de extrema importância, principalmente na análise da identificação de políticas externas ao município voltadas ao setor, bem como o seu aproveitamento pelas empresas inseridas nesse aglomerado. Seria interessante realizar estudos de estágios de desenvolvimento de outras aglomerações, como a de Ubá, e traçar em qual estágio se encontra Carmo do Cajuru (MG). Tal estudo seria fundamental para o direcionamento de políticas públicas voltadas ao setor. Um estudo comparativo, do aglomerado do município com os demais aglomerados no mesmo estágio de desenvolvimento, também possui relevância, para dar base ainda maior às políticas de sustentação.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; KWON, S. Social capital: prospect for a new concept. **Academy of Management Review**, Danvers, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

ALEJANDRO, V. Á.; NORMAN, A. C. **Manual introductorio al analisis de redes sociales**: ejemplos prácticos com UCINET 6.85 y NETDRAW 1.48. México: [s. n.], 2005.

AMATO NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma revisão conceitual. In: _____. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

ARCANGELI, F.; BELUSSI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. **Research Policy**, Pittsburgh, v. 27, p. 415-428, 1998.

ARIKAN, A. **The influence of geography on firm's resource position**. Atlanta: Academy of Management Meeting, 2006.

BABBIE, E. R. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.

BALESTRIN, A.; FAYARD, P. Redes organizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais ... Atibaia: ANPAD**, 2003. p. 1-16.

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, p.203-228, 2004. Edição Especial.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto alegre: Bookman, 2008.

BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 49-67.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Setenta, 2004. 223 p.

BECKER, H. S. **Método de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.

BENNET, H. **Lean and mean: the changing landscape of corporate power in the age of flexibility**. New York: Basic Books, 1994. 336 p.

BERGMAN, E. M.; FESER, E. J. **Industrial and regional clusters: concepts and comparative applications**. Virginia: Regional Research Institute, [200?]. Disponível em: <<http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2005.

BERTOLINI, S.; BRAVO, G. **Social capital, a multidimensional concept**. Disponível em: <<http://www.ex.ac.uk/shipss/politics/research/socialcapital/other/bertolini.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2004.

BLACK, J. A.; CHAMPION, D. J. **Methods and issues in social research**. New York: J. Wiley, 1976.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Relatório: panorama internacional do setor moveleiro brasileiro. Dados de 1997/ 2000**. Rio de Janeiro, 2000.

BOURDIEU, P. O capital social: notas provisórias. In: CATANI, A.; NOGUEIRA, M. A. (Org.) **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRITTO, J. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (Org.). **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae: relatório de atividades do referencial conceitual, metodológico, analítico e propositivo**. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. [S. l.: s. n.], 2004. 23 p.

BURT, S. R. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK, K.; BURT, S. R. (Ed.). **Social capital: theory and research**. New York: Aldine de Gruyter, 2001.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.; LASTRES, H. M. M. Caracterização e taxonomias de arranjos e sistemas produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: RELATÓRIO DE ATIVIDADES DO REFERENCIAL CONCEITUAL, METODOLÓGICO, ANALÍTICO E PROPOSITIVO-REDESIST, 1., 2004. Rio de Janeiro: UFRJ/SEBRAE, 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007. 698 p.

CASTRO, M. **Relacionamentos interorganizacionais e resultados**: estudo na associação dos comerciantes de materiais de construção da região de Guarapuava. 2007. 172 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, p. 95-120, 1988.

COUTINHO, L. G. A terceira revolução industrial e tecnológica: : as grandes tendências de mudança. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 1, p. 69-87, ago. 1992.

CROCCO, M. A. et al. **Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais**: uma nota técnica. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2003. Texto para discussão, 191.

CUNHA, I. J. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento**: classificação e caracterização. Florianópolis: Edeme, 2002.

DENK, A. **Dinâmica competitiva do cluster moveleiro da região de São Bento do Sul**. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DIOMAR, O. **História de Carmo do Cajuru: 1747 - 1992**. Carmo do Cajuru: off Set, 1992. 280 p.

DIOMAR, O. **História de Carmo do Cajuru: 1747-2000**. Carmo do Cajuru: Off Set, 2000.

DOTTO, D. M. R.; DAHMER, L. V.; NEUTZLING, F. F. Produção de flores: um enfoque sobre formas associativas e cadeia produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002. 1 CD ROM.

DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

EHRlich, D. M. **Adaptation of business in SMEs: an interpretive study**. 2007. 102 f. Thesis (Doctor of Philosophy in Information Systems) - Nova Southeastern University, Flórida, 2007.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 11-31, 2008.

EURADA, clusters, industrial districts, local productive systems. Bruxelas: [s. n.], 1999.

FAN, C. C.; SCOTT, A. J. Industrial agglomeration and development: a survey of spatial economic issues in East Asia and a statistical analysis of chinese regions. **Economic Geography**, Worcester, v. 79, n. 3, p. 295, July 2003.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, F. C. M.; VASCONCELOS, F. C.; GOLDSZMIDT, R. G. B. Arranjos produtivos. **GV Executivo**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 16-21, ago./out. 2005.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FREY, K. Governança urbana e redes sociais: o potencial das novas tecnologias da informação e comunicação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: [s. n.], 2003. 1 CD ROM.

GALBRAITH, C. S.; RODRIGUEZ, C. L.; DENOBLE, A. F. SME competitive strategy and location behavior: an exploratory study of high-technology manufacturing. **Journal of Small Business Management**, London, v. 46, n. 2, p. 183-202, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLAESER, E. L.; RESSEGER, M. G. The complementarity between cities and skills. **Journal of Regional Science**, Hoboken, v. 50, n. 1, 2010.

GÓMES, D. et al. Centrality and power in social networks: a game theoretic approach. **Mathematical Social Sciences**, Oxford, v. 46, p. 27-54, 2003.

GOMEZ, G. M.; HELMSING, A. H. J. Selective spatial closure and local economic development: what do we learn from the argentine local currency systems? **World Development**, Kingdom, v. 36, n. 11, p. 2489-2511, 2008.

GORDON, I. R.; McCANN, P. Cluster, innovation e regional development: an analysis of current theories and evidence. In: KARLSSON, C.; JOHANSSON, B.; STOUGH, R. R. **Industrial clusters and inter-firm networks**. Cheltenham: Elgar, 2005. p. 29-57.

GORINI, A. P. F. **A indústria de móveis no Brasil**. São Paulo: Abimóvel, 2000.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GUERRINI, F. M.; OLIVEIRA, R. F.; MARELLI, A. G. Uma revisão conceitual dos elementos formadores de uma arquitetura para redes entre

empresas. **Revista Eletrônica de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 3, n. 2, p. 1-25, 2005.

GYARMATI, D.; KYTE, D. Social capital, network formation and the community employment innovation project. **Policy Research Initiative**, Ottawa, v. 6, n. 3, p. 1, 2004.

HALL, R. H. Organizations: structures, process and outcomes. 6. ed. **Englewood Cliffs**: Prentice Hall, 1996. cap. 12.

HAMEL, G. A era da revolução. **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 24, p. 116-126, jan./fev. 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

HOFFMANN, V. E. ; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNANDES, M. T. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto alegre, v. 14, p. 1-29, 2008.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. J.; MARTINEZ - FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 9, p. 103-127, 2007. Edição Especial.

IACONO, A.; NAGANO, M. Uma análise e reflexão sobre os principais instrumentos para o desenvolvimento sustentável dos arranjos produtivos locais no Brasil. **Revista Gestão Industrial**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 37-51, 2007.

IGLIORI, D. C. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contagem da população de 2009**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 22 jan. 2010.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS. **Estudos sobre a indústria moveleira em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Eurocentro Minas Gerais, 2000. 94 p.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Os sistemas locais de produção/Inovação – Caras novas na discussão das políticas industrial e tecnológica**. São Paulo, 2003. Carta n. 54.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense na década de 90**. Curitiba, 2003.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A. **Estratatégia do oceano azul**: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

LEÃO, D. A. F. S. Relevância da teoria da coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro: **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

LEMONS, C. **Notas preliminares do projeto arranjos produtivos locais e capacidade inovativa em contexto crescentemente globalizado**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 1997. Mimeo.

LIN, N.; COOK, K.; BURT, R. (Ed.). **Social capital**: theory and research. New York: Aldine de Gruyter, 2001. p. 3-30.

LINHARES, L. arranjos produtivos em espaços periféricos: análise multivariada para Minas Gerais. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 13., Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2008.

MACHADO, S. A. **Dinâmica dos arranjos produtivos locais**: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira. 2003. 146 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MALHOTRA, N. K.; GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operations Management**, Oxford, v. 16, n. 17, p. 407-425, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINHO DA SILVA, M. C. **Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão**: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HyCO-Camaçari, BA. 2003. 223 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2003.

MARSHALL, A. **Principles of economics**: an introductory. 8. ed. London: Macmillan, 1966. 731 p.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MATHEUS, M. R. F. B. Cluster e desenvolvimento local: um estudo exploratório das empresas moveleiras de Carmo do Cajuru. In: PRÊMIO MINAS DE ECONOMIA, 15., 2003. Belo Horizonte, 2003.

MELO, A. A.; CASAROTTO FILHO, N. **Cluster e a importância das pequenas e médias empresas**: a variante italiana. Florianópolis: UFSC, 2000. 22 p.

MENDONÇA, F. M. **Formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos Produtivos locais da indústria tradicional do estado de Minas gerais**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G.; **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston: Harvard Business School, 1992.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para MPE's no Brasil. In: AMATO NETO, J. (Org.) **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, Apr. 1990.

PAGANI, R. N. **Análise da aglomeração produtiva do setor de móveis de metal e sistemas de armazenagem e logística de Ponta Grossa – PR**. 2006. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

PEREIRA, G. H. **Política industrial e localização de investimentos**. Vitória: EDUFES, 1998.

PEREIRA, R.; COSTA, E. O. Redes, capital social e comunidades de práticas, suas interações para a troca de conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO., 27.,2007. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

PERRIN, J. C. Un bilan théorique et méthodologique. In: FEDERWISH, J.; ZOLLER, H. G. (Org.). **Technologie nouvelle et ruptures regionales**. Paris: Economica, 1986.

PINHEIRO, L. A. F. V. A busca pela identidade visual. **Revista da Madeira**, São Paulo, v. 7, n. 40, p. 12-13, 1999.

PIORE, M. J. The emergence role of social intermediaries in the new economy. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Berlin, v. 72, n. 3, p. 339-350, 2001.

POPE, C.; MAYS, N. Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health an health service research. **British Medical Journal**, London, n. 311, p. 42-45, 1995.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston, p. 77- 90, Nov./Dec. 1998.

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

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 137 - 145, Mar./Apr. 1979.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: organization and learning in

biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 41, p. 116-145, June 1996.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

PUGA, D. The magnitude and causes of agglomeration economies. **Journal of Regional Science, Hoboken**, v. 50, p. 203–219, 2010.

PUGA, F. P. **Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 260 p.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: VON SIMSON, O. M. (Org.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)**. São Paulo: Vértice, 1988. v. 5, p. 68-80.

RELATÓRIO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS. 2009. Disponível em: <<http://sgt.caged.gov.br/index.asp>>. Acesso em: 11 out. 2010.

RAMÍREZ-RANGEL, H. Avaliando o terreno: os fundamentos sociais e institucionais da cooperação da pequena empresa. In: GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S. **Competitividade e desenvolvimento**: atores e instituições locais. São Paulo: SENAC, 2001. p. 149-175.

RANGONE, A. A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. **Small Business Economics**, New York, v. 12, n. 3, p. 233–48, 1999.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. 8^a rev. 2005.

RING, P. S. The costs of networked organization. In: GRANDORI, A. **Interfirm networks**: organization and industrial competitiveness. London: Routledge, 1999.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **The Economic Journal**, Oxford, v. 82, p. 883-896, Sept. 1972.

ROESE, M.; GITAHY, L. M. C. Cooperação entre empresas de aglomerações industriais de setores tradicionais: o caso da indústria de móveis de madeira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: [s. n.], 2003. 1 CD ROM.

SCHMITZ, H. Aglomerações produtivas locais e cadeias de valor: como a organização das relações entre empresas influencia o aprimoramento produtivo. In: _____. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, Montreal, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SCOTT, J. **Social network analysis: a handbook**. Newbury: Sage, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Termo de referência para atuação do SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Brasília, SEBRAE. (Documentos, 2003).

SICSÚ, A. B.; DIAS, A. B. Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimentos do paradigma microeletrônico. In: SICSÚ, A. B.; ROSENTHAL, D. **Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos**. Recife: ASA, 2005.

SINDMOV. **Sindmov-MG realiza diagnóstico empresarial do setor moveleiro de Carmo do Cajuru**. 2003. Disponível em: <<http://www.portalmoveleiro.com.br/noticia.php?cdNoticia=4040>>. Acesso em: 3 mar. 2010.

SOUZA, M. **Cooperação inter-empresas e difusão das inovações organizacionais**. Campinas: SCTDE/ FECAMP/UNICAMP-IE, 1993.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

SUZIGAN, W. et al. Aglomerações industriais no estado de São Paulo. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 5, n. 4, p. 695-717, out./dez. 2001.

SUZIGAN, W. et al. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 31., 2003, Porto Seguro. **Anais...** Porto Seguro: ANPEC, 2003. 1 CD ROM.

TEUBAL, M.; YINNON, T.; ZUSCOVITCH, E. Networks and market creation. **Research Policy**, Amsterdam, v. 20, p. 381-392, 1991.

THOMAZI, S. M. **Cluster de turismo**: introdução ao estudo de arranjo produtivo. São Paulo: Aleph, 2006.

THOMPSON, T. M. **Essays on cooperation in developing country industrial clusters**. Maryland: University of Maryland, 2005.

TOMÁEL, M. I; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais a inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, G. M. V. **Territórios vitoriosos**: o papel das redes organizacionais. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

VELUDO, M. L.; MACBETH, D.; PURCHASE, S. Framework for relationships and networks. **Journal of business & industrial marketing**, Hamilton, v. 21. n. 4, p. 199-207, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. A. (Org.). **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 188 p.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis methods and applications**. Cambridge: Cambridge University, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOGUEL, G.; KANTIS, H. **Reestructuración industrial y eslabonamientos productivos**: el rol de las pequeñas y medianas firmas subcontratistas. Buenos Aires: CEPAL. 1990.

ZACCARELLI, S. B. et al. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZISSIMOS, I. R. M. **Métodos de identificação e de análise de configurações produtivas locais**: uma aplicação no estado do Rio de Janeiro. 2007. 178 p. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

ANEXOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E
ECONOMIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

Este questionário tem por objetivo conhecer melhor as empresas moveleiras de Carmo do Cajuru, bem como a cooperação e competição presentes no município. Ao participar, você contribuirá na identificação de fatores que devem ser priorizados pelo poder público, pelas instituições de apoio e por sua própria empresa. Ressalta-se que o sigilo das informações será plenamente preservado. Sua colaboração é de extrema importância para o êxito de nosso trabalho!

- 1) Qual foi o ano de surgimento da empresa?
- 2) Origem da empresa?
 Familiar Semifamiliar Sociedade Ltda. Outra
- 3) Número de funcionários que a empresa possui: _____
- 4) Seus produtos são classificados como:

<input type="checkbox"/> Linha alta	<input type="checkbox"/> Linha baixa
<input type="checkbox"/> Ambos	<input type="checkbox"/> Outro, especifique
- 5) Qual a natureza do seu produto?
 Complementar ou componente de outro produto
 Produto independente
- 6) Quais são os principais destinos (cidades, regiões, etc.) de seus produtos?
- 7) Quais as principais barreiras enfrentadas pelas empresas?

<input type="checkbox"/> Falta de incentivos governamentais	<input type="checkbox"/> Tarifas e impostos elevados
<input type="checkbox"/> Concorrência acirrada	<input type="checkbox"/> Desconhecimento do mercado
<input type="checkbox"/> Qualidade do produto	<input type="checkbox"/> Escala de produção
<input type="checkbox"/> Canais de comercialização inadequados	<input type="checkbox"/> Outros, especifique:
- 8) Quais desses fatores você considera limitantes à expansão da empresa

<input type="checkbox"/> Disponibilidade de matéria-prima	<input type="checkbox"/> Ausência de mão de obra especializada
<input type="checkbox"/> Tamanho do mercado	<input type="checkbox"/> Localização da empresa
<input type="checkbox"/> Logística precária	<input type="checkbox"/> Falta de mão de obra
<input type="checkbox"/> Outro, especifique:	

9) Cite o nome das empresas que, em sua opinião, têm uma vantagem de custo na realização do seu negócio?

10) Qual a periodicidade da realização de treinamentos em sua empresa?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nunca realizo treinamento | <input type="checkbox"/> Raramente |
| <input type="checkbox"/> A cada 5 anos | <input type="checkbox"/> Anualmente |
| <input type="checkbox"/> Semestralmente | <input type="checkbox"/> Durante o 1º mês da contratação |

11) Para que cargo (função) há maior dificuldade de contratação de profissionais?

12) Como se caracteriza as relações entre as empresas moveleiras de Carmo do Cajuru?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cooperação | <input type="checkbox"/> Competição |
| <input type="checkbox"/> Cooperação e competição | <input type="checkbox"/> Nem cooperação nem competição |