

## Cooperação em um Aglomerado Produtivo: O Caso do Setor Moveleiro de Carmo do Cajuru (MG)

**Autoria:** Moisés Habib Bechelane Maia, Rosália Rodrigues Alves, Priscila Gomes de Araújo

### 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 as variáveis que interferem na cooperação local. 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 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 de frequência 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 em formação, pois apresenta apenas alguns elementos característicos de uma aglomeração. É nítida a presença da competição na aglomeração, enquanto que a cooperação apresenta apenas alguns vestígios. 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. Por fim, conclui-se que município possui alguns fatores potenciais para seu desenvolvimento como, por exemplo, 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.

## 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 aos anseios 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. Nestes 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. Nesse estudo o enfoque será na cooperação entre as empresas inseridas em um aglomerado, nos quais pode ocorrer o compartilhamento de recursos e informações, por exemplo.

Tais ambientes possuem alguns diferenciais, como recursos, instituições, políticas públicas e privadas, entre outros, que 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.

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 (DYER, 1997; CUNHA, 2002; BALESTRIN E VARGAS, 2004). 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.

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.

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 (MATHEUS, 2003, LINHARES, 2008; 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 sócio-econômico do município, uma vez que absorve grande parte da mão-de-obra existente na cidade. Assim, a proposta deste estudo é analisar as formas de cooperação e as variáveis que influenciam no desenvolvimento do aglomerado moveleiro de Carmo do Cajuru, situado no centro-oeste de Minas Gerais.

## 2.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 E SCOTT, 2003). Desse modo, as concentrações geográficas de atividades econômicas, independentemente de serem denominadas clusters, arranjos produtivos, sistemas produtivos, distritos industriais, pólos 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 Marshall (1966), Cassiolato et al (2004) defendem a idéia 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).

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.).

A concentração de empresas é definida por Porter (1998) como agrupamentos de empresas em uma região de um determinado setor de atividade. Seguindo a mesma corrente de Porter (1998), 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).

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, infra-estrutura inadequada, ausência de apoio financeiro e poucas inovações. Em relação à coordenação e a 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;

- 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. 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 infra-estrutura 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.

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.

Pode-se simplificar o conceito de aglomerado conforme o Quadro 1.

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

Quadro 1: Aspectos comuns nas abordagens de aglomerados

Fonte: Adaptado de LEMOS (1997).

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 e 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 vêm 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.

Uma definição estabelecida pela 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.

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; DE SOUZA, 1993; YOGUEL et al, 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. Portanto, 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 Arcangelli 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 e 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).

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, sub-fornecedora, 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.

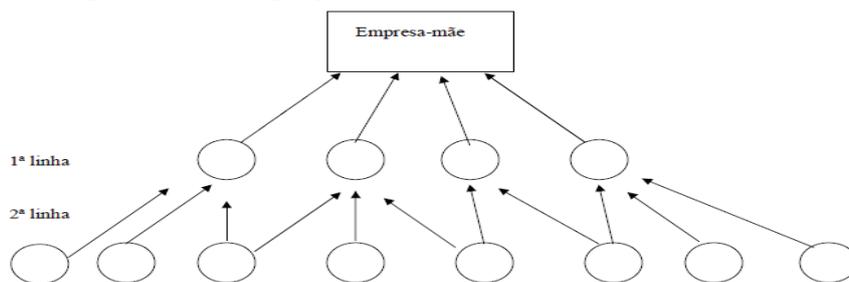


Figura 1: Rede *topdown*.  
Fonte: Cassarotto Filho e Pires (2001).

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 E ECCLES, 1992).

Buscando atender ao objetivo dessa pesquisa, bem como facilitar a compreensão de alguns aspectos envolvidos nos aglomerados, trata-se a seguir das teorias sobre cooperação e como tal conceito influencia nas interações das empresas.

### 2.3. COOPERAÇÃO

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 (HAMEL, 2001; DOTTO et al, 2002).

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.

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 idéias 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;

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 e VERCHOORE, 2008).

Entre os diferentes tipos de cooperação, o 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 e 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. No Quadro 2 é possível verificar quais elementos são necessários para que ocorra cooperação, bem como os elementos dispensáveis para este fato.

Quadro 2: Elementos necessários para cooperação

<b>Cooperação <u>não</u> necessita de:</b>	<b>Cooperação necessita de:</b>
União de todos atrás de uma liderança	Definição das contribuições dos parceiros
Negação de interesses divergentes	Definição de áreas de atuação
Uma ação totalmente sincronizada em conjunto	Estabelecimento de um intercâmbio de idéias
Ausência de conflitos entre parceiros	Desenvolvimento de visão estratégica
	Análise conjunta dos problemas e solução em comum
	Troca de informações entre várias empresas

Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (2001, p.39)

Apesar de toda expectativa em relação à cooperação, segundo a 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.

### 3.METODOLOGIA

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

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 e MAYS, 1995).

A pesquisa foi dividida em duas fases. A primeira fase foi de cunho quantitativo, utilizando o método survey para a aplicação de questionários. Como há um número considerável de empresas no município, pretendeu-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 e GROVER, 1998). Nessa fase, 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. Foi utilizado ainda o UCINET® e o *NetDraw* para demonstrar graficamente as redes de relacionamentos existentes entre as empresas do aglomerado produtivo cajuruense.

A segunda fase, para abranger os elementos qualitativos foi realizado um estudo de caso com duas empresas do município. 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).

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).

### 4.RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 4.1 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 a ausência de interação entre os autores e o “um” demonstra a existência de interação.

O mapa elaborado pode ser visualizado na Figura 2. Este mapa apresenta a estrutura relacional das empresas moveleiras no mês de outubro de 2010. Como pode-se perceber, ocorre uma pequena articulação entre as empresas, com contatos dispersos e relativamente fracos, características de um aglomerado informal. 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.

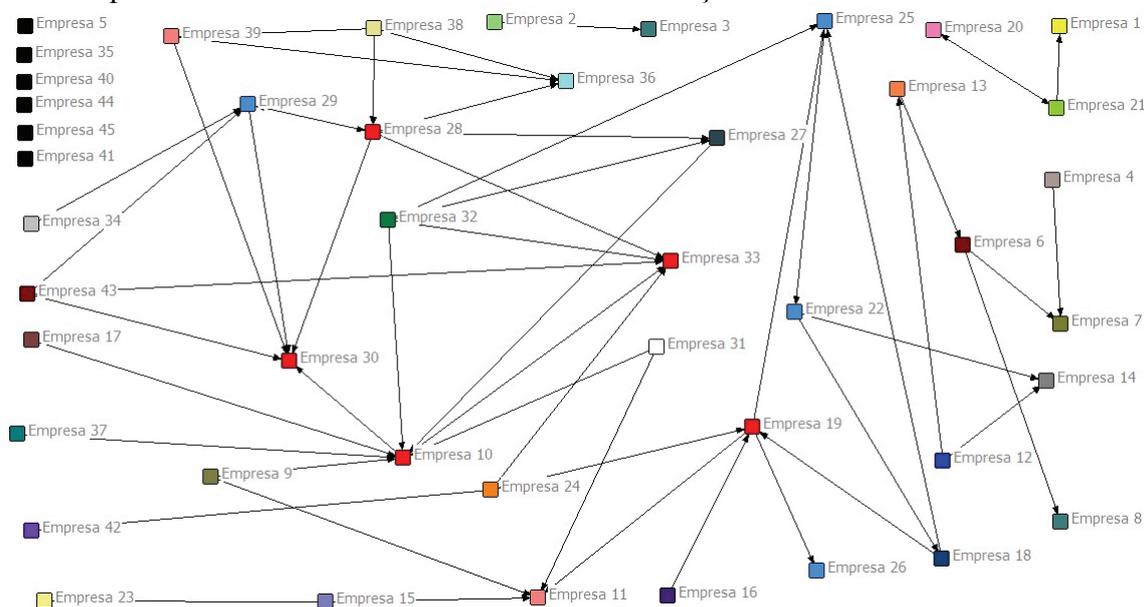


Figura 2: Mapa das relações interorganizacionais entre as empresas moveleiras.

Um fato passível de análise na rede formada é a existência de fluxos unidirecionais, ou seja, quando uma empresa mantém um 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, curiosamente, possuem poucas ligações na rede. Tal fato pode ser explicado pela disparidade delas com as micro 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.

Na rede em questão, há um total de 52 interações em um total de 1980 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 indagações.

#### 4.2 OS PROCESSOS DE COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO NO AGLOMERADO

Pela análise pode-se perceber que a competição é significativa no município, tendo em vista que 73,3% dos entrevistados acreditam que as relações existentes entre as organizações presentes no município possuem interesses competitivos.

Importante notar que apenas dois entrevistados acreditam que há apenas 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

existe. 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.

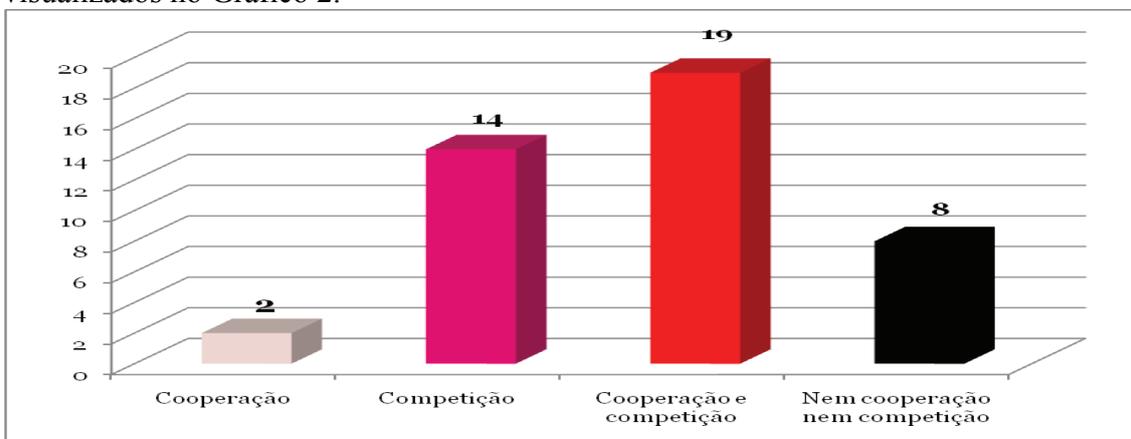


Gráfico 2: Relações existentes no município

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 informal, caracterizado pela baixa cooperação entre os membros.

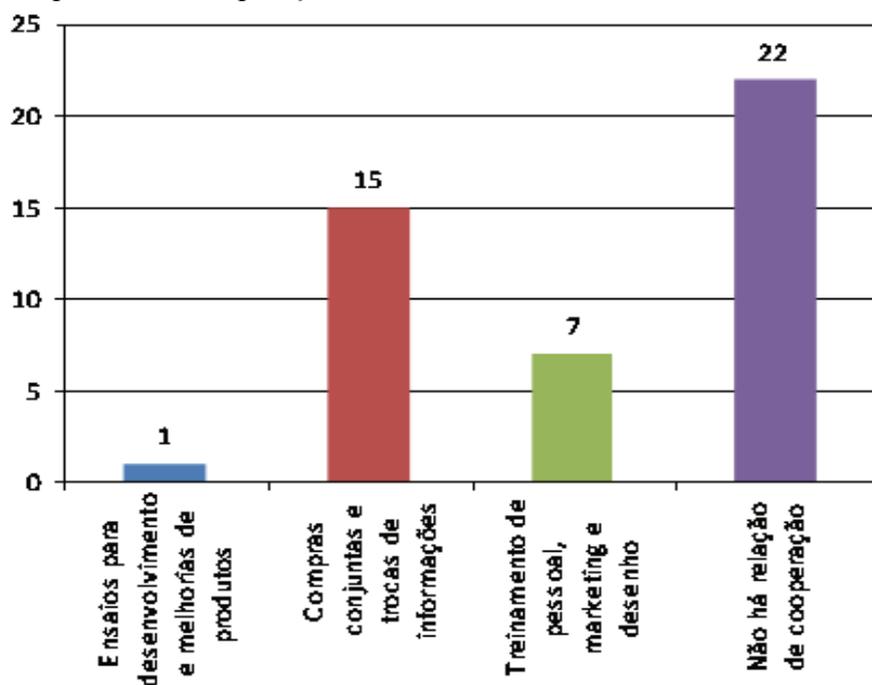


Gráfico 3: Tipos de cooperação entre os empresários

Estabelecendo uma comparação entre a Gráfico 3 e o Quadro 3 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 oportunismo 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 informal.

Quadro 3: 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 oportunismo 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

De acordo com a teoria exposta, um aglomerado tende a ser um local onde reina a cooperação entre os membros. O Quadro 4 mostra uma pequena síntese das opiniões dos empresários abordados, divididas por etapas de análises.

Quadro 4: 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 vêem 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>

(...) Continuação quadro 4

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 vêem 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 a cooperação, entretanto, os laços de cooperação são fracos, percebe-se mais uma característica de um aglomerado informal, onde a competição tem papel de destaque maior que a cooperação.

A segunda categoria analisada é relacionada a 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 a 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 a 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 a 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”.

## 5. CONCLUSÃO

O intuito do presente estudo foi verificar o aglomerado moveleiro de Carmo do Cajuru (MG), buscando elucidar se a cooperação está presente no aglomerado produtivo, e quais são as variáveis que interferem na cooperação. 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.

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. Tal fato pode ajudar a explicar porque o aglomerado se caracteriza como em formação.

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.

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 informal. 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 informal, 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.

## 6.REFERÊNCIAS

- 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**, v.27, p. 415-428, 1998.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, Edição Especial, p.203-228, 2004.
- 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, p. 49-67, 2004.
- 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.
- BRITTO, J. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (Orgs.). **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.], 23 p., ago.2004.
- CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD 01.
- 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**. 2ª 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**. 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-PR. 2007. 172 p. **Dissertação** – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR. 2007.
- COUTINHO, L.G.: A terceira revolução industrial e Tecnológica. **Economia e Sociedade**, 1. Campinas, Instituto de Economia UNICAMP, 1992.
- CUNHA, I. J. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização**. Florianópolis: Edeme, 2002.
- DE SOUZA, M.: **Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais**. SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE, 1993.
- 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**, v.18, n.7, p.535-556. 1997.
- EHRlich, D, M. **Adaptation of business in SMEs: an interpretive study**. 2007, 102 f, Tese (Doctor of Philosophy in Information Systems) Nova Southeastern University. 2007.
- 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, jul. 2003.
- GLAESER, E. L.; RESSEGER, M. G. The complementarity between cities and skills. **Journal of Regional Science: forthcoming**, 2010.
- HAMEL, G. A era da revolução. **Revista HSM Management**. São Paulo, nº 24, p. 116-126, ano 4, Jan/Fev. 2001.
- IACONO, A.; NAGANO, M. Uma análise e reflexão sobre os principais instrumentos para o desenvolvimento sustentável dos arranjos produtivos locais no Brasil. In: **Revista Gestão Industrial**, Paraná, v. 03, n. 01: p. 37-51, 2007.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E PESQUISA. Contagem da População de 2009. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>.
- IEDI - INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. Carta n. 54 - Os Sistemas Locais de Produção/Inovação – Caras Novas na Discussão das Políticas Industrial e Tecnológica – maio, 2003.
- LEMOS, C. **Notas preliminares do Projeto Arranjos Produtivos Locais e Capacidade Inovativa em Contexto Crescentemente Globalizado**. IE/UFRJ, Rio de Janeiro, Mimeo, 1997.
- LINHARES, L. Arranjos Produtivos Em Espaços Periféricos: Análise Multivariada Para Minas Gerais. **In: Anais do XIII Seminário sobre a Economia Mineira**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG. 2008.
- MALHOTRA, N. K; GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 17, p. 407-425, 1998.

- MARSHALL, A. **Principles of economics**: an introductory. 8. ed. London: Macmillan, 1966. 731 p.
- MATHEUS, M. R. F. B. Cluster e desenvolvimento local: um estudo exploratório das empresas moveleiras de Carmo do Cajuru. In: **XV Prêmio Minas de Economia**. Belo Horizonte, 2003.
- MENDONÇA, F. M. Formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos Produtivos locais da indústria tradicional do estado de Minas gerais. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2008. **Tese** (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. G.; **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston: Harvard Business School Press, 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.
- PIORE, M. J. The emergence role of social intermediaries in the new economy. **Annals of Public and Cooperative Economics**, 72:3, 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. In: **British Medical Journal**, nº 311, 1995, pp.42-45.
- 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.
- REDESIST. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. 8ª Rev. Dez, 2005.
- RING, P. S. The costs of networked organization. In: GRANDORI, A. **Interfirm networks**: organization and industrial competitiveness. London: Routledge, 1999.
- 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 Eletrônicos**, Atibaia, 2003, CD-ROM.
- SCOTT, J. **Social Network Analysis**: a handbook, Sage, Newbury, UK, 2000.
- TEUBAL, M.; YINNON, T.; ZUSCOVITCH, E. Networks and market creation. **Research Policy**, v.20, 1991, p.381-392.
- THOMAZI, S. M. **Cluster de turismo**: introdução ao estudo de arranjo produtivo. São Paulo: Aleph, 2006.
- VALE, G. M. V. **Territórios Vitoriosos: O papel das redes organizacionais**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2007.
- YOGUEL, G.; KANTIS, H. **Reestructuración Industrial y Eslabonamientos Productivos: El Rol de las pequeñas y Medianas Firmas Subcontratistas**. Buenos Aires. CEPAL. 1990.
- ZISSIMOS, I. R. M. **Métodos de Identificação e de Análise de Configurações Produtivas Locais**: Uma Aplicação no Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 178p. Tese de Doutorado. Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.