

## **AS RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS DE UM AGLOMERADO PRODUTIVO: o caso do setor moveleiro do município de Santa Cruz de Minas (MG)**

**LEANDRO EDUARDO VIEIRA BARROS**

UFLA - Universidade Federal de Lavras  
leandro.barros@ifsudestemg.edu.br

**ELKE CARVALHO TEIXEIRA**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Sudeste MG  
elke.teixeira@ifsudestemg.edu.br

**CLEBER CARVALHO DE CASTRO**

UFLA - Universidade Federal de Lavras  
clebercastrouai@gmail.com

Os autores agradecem o fomento de pesquisa do Instituto Federal de Educação do Sudeste de MG/Campus São João Del Rei e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig).

**Área temática:** Estratégia em Organizações – Cluster e Redes de Negócios

**AS RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS DE UM AGLOMERADO  
PRODUTIVO:** o caso do setor moveleiro do município de Santa Cruz de Minas (MG)

**RESUMO**

O objetivo desta pesquisa foi analisar as relações entre empresas do aglomerado produtivo moveleiro do município de Santa Cruz de Minas (MG). Para tal foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa no formato de um estudo de caso. O relacionamento mais frequente é a competição, com a presença de comportamento oportunista e falta de confiança entre os participantes, o que caracteriza o aglomerado como informal. As empresas conhecem os benefícios da cooperação, como acesso à informação e melhoria dos produtos, mas não aplicam no aglomerado. As principais dificuldades encontradas no aglomerado na perspectiva de seus atores são: a falta de mão de obra qualificada e a concorrência elevada. Por fim, é apresentada a limitação de pesquisa e sugestões para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Aglomerado produtivo; Relações das empresas, Santa Cruz de Minas (MG)

**Abstract**

The objective of this research was to analyze the relationship between companies in the furniture manufacturing cluster in the city of Santa Cruz de Minas (MG). For such a descriptive research with a quantitative approach in a case study format was carried out. The most common relationship is the competition, with the presence of opportunistic behavior and lack of trust among participants, which characterizes the cluster as informal. Companies know the benefits of cooperation, such as access to information and improvement of products, but do not apply in the cluster. The main difficulties encountered in the cluster from the perspective of its actors are: the lack of skilled labor and high competition. Finally, the limitation of research and suggestions for future research are presented.

**Key-word:** Cluster; Relations firms; Santa Cruz de Minas (MG)

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as 9 milhões de micro e pequenas empresas (MPEs) tem uma grande importância no desenvolvimento regional e nacional na economia brasileira, representado 27% do produto interno bruto (PIB), gerando 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos (SEBRAE, 2015). No entanto, as MPEs enfrentam dificuldades como altos tributos, burocracia e concorrência desleal para se manter no mercado e serem competitivas.

Assim, o aumento da competitividade empresarial e as dificuldades enfrentadas, tem impulsionado o surgimento de aglomerações de empresas, no intuito de unir esforços, formar parcerias buscando a inovação e conquista de novos mercados. Neste sentido, surge o conceito de aglomerado produtivo, que é um conjunto de fatores econômicos, políticos e sociais de um mesmo território, com empresas desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Conforme Lacoste (2012), nos aglomerados existem relacionamentos de competição, cooperação e coopeção.

Neste contexto, o município de Santa Cruz de Minas (MG) é considerado um aglomerado de microempresas de artesanato e móveis (IBGE, 2014). Este município, localizado entre as cidades de São João del-Rei e Tiradentes, no qual está situado o marco zero da estrada real, é o menor município do Brasil em área e possui 66 microempresas de artesanato de móveis de demolição registradas no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2014).

Diante da importância das MPEs para o desenvolvimento econômico do aglomerado moveleiro do município de Santa Cruz de Minas, o objetivo do presente trabalho é verificar as relações existentes entre as empresas que pertencem ao aglomerado produtivo de Santa Cruz de Minas.

A justificativa para este trabalho é a importância das MPEs para o desenvolvimento regional e nacional, em especial à representatividade do seguimento, com 20,9% das empresas do município e geração 22,4% dos empregos formais (MTE, 2014). Do ponto de vista empírico, compreender as relações entre empresas, de forma que os resultados possam ser utilizados para que as empresas alcancem resultados mais efetivos é algo desejável, além de poder orientar e impulsionar as políticas públicas no aglomerado produtivo. No âmbito teórico, identificar o quanto a competição e a cooperação podem influenciar na *performance* do mercado pode trazer *insights* teóricos que culminem em um aprimoramento na compreensão dos aglomerados produtivos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Aglomerado produtivo

O aglomerado produtivo é um agrupamento geográfico concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas em uma determinada área, ligadas por elementos comuns ou complementares (PORTER, 1999a; TAKEDA *et al*, 2008). Os aglomerados podem assumir diversas formas, em função de sua profundidade e sofisticação, mas em sua maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras, empresas de setores correlatos, instituições de ensino, órgão governamentais e associações comerciais (PORTER, 1999a).

Os aglomerados podem ocorrer em diversos setores, variando em tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento. Nesse caso, é uma combinação de produtos acabados, máquinas,

matérias e serviços industriais, o que significa que as fronteiras dos aglomerados raramente são coincidentes com os sistemas tradicionais de classificação setorial, que não captam participantes importantes no processo competitivo (PORTER, 1999a; TAKEDA *et al*, 2008 ). Em geral estes aglomerados absorvem melhor as evoluções tecnológicas, as qualificações, as informações, o marketing e as necessidades dos clientes que transpõem as empresas e os setores. Desta forma, possibilita maior velocidade de inovação e impulsiona a formação de novas empresas, além de oportunidade de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a rivalidade. Assim, cria-se um ambiente de comunicação entre as empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições importantes (PORTER, 1999a, SCHMITZ e NADVI, 1999).

Uma empresa ao estar inserida em um aglomerado adquire vantagem competitiva ao ter acesso a insumos e mão de obra especializada, à informação, infraestrutura complementar do aglomerado, a outras empresas e bens públicos, e incentivos e mensuração de desempenho (PORTER, 1999a). Outros benefícios são ressaltados por Takeda *et al* (2008), tais como: economia de recursos, redução nos custos de transação, difusão do conhecimento e aprendizagem, confiança e mudança organizacional. Segundo Schmitz e Nadvi (1999) o aglomerado facilita a mobilização de recursos humanos e financeiros.

Neste sentido, Zaccarelli *et al* (2008) destacam os benefícios de uma empresa inserida em aglomerado como a divisão de competências necessárias ao negócio, possibilitando especialização das empresas. Os riscos são compartilhados e, geralmente, são necessários investimentos inferiores ao de negócios isolados. Além disso, através de maior agilidade nas relações com fornecedores e clientes, aumenta-se a velocidade com que as empresas respondem a mudanças e se adaptam ao mercado

De acordo com Porter (1999a), a especialização caracteriza a geografia econômica de cidades, estados e países, e parece aumentar à medida que a economia evolui. Um número relativo pequeno de aglomerados geralmente responde por uma grande fatia da economia dentro de uma área geográfica. Esses aglomerados são capazes de crescer além do tamanho do mercado local, absorvendo trabalhadores de empresas de setores menos produtivos. Nesses aglomerados existem setores com orientação externa e outras que atendem aos mercados locais. No entanto, Takeda *et al* (2008) chama atenção para a importância da infraestrutura na formação do aglomerado e os benefícios da proximidade física. Desta forma, as empresas devem utilizar os recursos e fatores locais para competir globalmente (SCHMITZ e NADVI, 1999).

Em relação às regiões onde a economia está em desenvolvimento, a formação de aglomerado é inibida pelo baixo nível de escolaridade e de qualificação de mão de obra local, pelas deficiências tecnológicas, pela falta de acesso ao capital e pelo subdesenvolvimento das instituições. A escassez dos aglomerados nos países em desenvolvimento não significa que esses países sejam incapazes de competir, mas dificultam o aumento da produtividade e o aprimoramento. Assim, o aprimoramento e o aprofundamento bem-sucedido são vitais para o processo de desenvolvimento econômico (PORTER, 1999a; TAKEDA *et al*, 2008).

Quanto ao aprimoramento dos aglomerados, este pode ser feito pelas informações obtidas sobre ele, redução nos custos de transação, difusão do conhecimento e aprendizado, no estabelecimento de políticas educacionais, o aumento da sofisticação da demanda local por produtos e serviços. No entanto, esse processo não é simples (PORTER, 1999a; TAKEDA *et al*, 2008).

Nesse processo de aprimoramento dos aglomerados, o governo deve desempenhar ações essenciais, tais como: estabilidade macroeconômica e política, melhoria da capacidade microeconômica geral da economia, por meio da eficiência e qualidade dos insumos básicos das empresas (mão de obra qualificada, infraestrutura física, informação econômica precisa e oportuna), criação dos incentivos que regem a competição, uma tributação justa e eficiente,

um sistema de regulação eficiente e que promova a inovação. Cabe destacar o importante papel também da política econômica de longo prazo, que mobilize o governo, as empresas, as instituições e os cidadãos para melhorar o ambiente de negócios.

Porém, se as ações mencionadas anteriormente não forem implementadas, o aglomerado pode entrar em decadência, podendo as causas serem internas ou externas a este. As causas internas são decorrentes da inflexibilidade produtiva e a falta de inovação, regras sindicais e excesso de burocracia. Já as causas externas é a falta de acompanhamento tecnológico, do mercado e das necessidades dos clientes. Desta forma, o aglomerado por si só não assegura as condições para o seu desenvolvimento e capacidade de competitividade (PORTER, 1999a).

Sabe-se que os aglomerados são importantes para o desenvolvimento econômico, proporcionam inovações, compartilhamento de informações, vantagem competitiva e trazem implicações relevantes para as empresas, governos, universidades e outras instituições, mas existem aspectos negativos tais como: o comportamento oportunista, excesso de rivalidade entre os participantes, inflexibilidade interna, regras sindicais e de associações e possível falta de acompanhamento da tecnologia.

Nos aglomerados, as micro e pequenas empresas (MPEs) tem uma importância coletiva para sobrevivência e crescimento, constituindo potencialmente vantagem competitiva duradoura. Essa interação entre as MPEs possibilita aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa desses conjuntos em uma sociedade do conhecimento e tecnologia. Desta forma, o processo de inovação organizacional está ancorado na formação da rede, no qual se destaca a importância do espaço geográfico e as características ambientais onde as empresas estão inseridas (CASSIOLATO e LASTRES, 2004).

Em relação ao espaço geográfico, destaca-se a relevância da economia local, o processo de aprendizado e interação (entre fornecedores, produtores e usuários) para constituição de sistemas inovação envolvendo empresas e outros agentes, como instituições de ensino para possibilitar a aprendizagem regional (CASSIOLATO e LASTRES, 2004).

Neste contexto, Lemos *et al*, (2000) argumentam que o governo tem um papel relevante no fomento de incentivos fiscais, de infraestrutura e outros. Como exemplo, estes citam a instalação da Fiat Automóveis no estado de Minas Gerais, que possibilitou a formação do aglomerado vertical de fornecedores na região metropolitana de Belo Horizonte.

Assim, as principais vantagens para empresas estabelecerem em determinada região são: infraestrutura, disponibilidade de mão de obra, qualidade da mão de obra, existência de programas governamentais de apoio, proximidade com universidades e centros de pesquisa, proximidade com os fornecedores de insumos e a proximidade com os clientes/consumidores (LEMOS *et al*, 2000). Mendonça *et al*, (2012) acrescentam o retorno quanto ao nível de produção, o que diminui o custo de transporte e facilita o acesso dos produtos aos mercados consumidores.

De acordo com Mendonça *et al*, (2012), a formação de Arranjo Produtivo Local (termo típico brasileiro para denominar aglomerado produtivo) possibilita à região altas taxas de crescimento. No entanto, é necessário quatro elementos inter-relacionados: a) geográfico; b) socioeconômico; c) sociocultural; e d) institucional. Por meio da interação desses quatro elementos é possível a criação de um mercado de trabalho especializado e qualificado, favorece o desenvolvimento tecnológico, a produção de conhecimento e melhora o fluxo de informação.

Neste contexto, Iacono e Nagano (2007) descrevem os principais tipos de aglomerados: informal, organizados e inovadores.

Os aglomerados informais são formados por MPEs com baixa capacidade gerencial e tecnológica. Possuem mão de obra de baixa qualidade, infraestrutura inadequada, ausência de apoio financeiro e poucas inovações. As relações são fracas, com pouca confiança, muita competição e baixo compartilhamento de informações. Os aglomerados informais são

prevalecentes 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.

Os aglomerados organizados são formados por empresas de pequeno e médio porte, com níveis de competências maiores. É constituído pela cooperação e pelo trabalho em rede pelas empresas participantes. Detém flexibilidade e resposta rápida ao mercado, possuem capacidade para adaptar a novas tecnologias e desenvolver novos produtos e processos. Essa condição proporciona maior competitividade. Esses aglomerados não estão 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. Países em desenvolvimento, como o Brasil, possuem esse tipo de aglomerado.

Os aglomerados inovadores são constituídos por pequenas, médias e grandes empresas, e caracterizam-se por demonstrar alta capacidade de criação e um processo contínuo de inovação ao longo do tempo. A confiança, cooperação e capacidade de inovação apresentam elevado grau. 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.

Face ao exposto, verifica-se que as micro, pequenas e médias empresas tem uma importância para o crescimento econômico, para criação de vantagem competitiva e formação dos aglomerados produtivos. Desta forma, na seção seguinte serão apresentadas as relações presentes nestes aglomerados, segundo a literatura.

## **2.2. Relações de competição, cooperação e cooptação**

Segundo Porter (1999), a competitividade de um país está relacionada à sua capacidade de inovar e melhorar. Desta forma, as empresas se beneficiam de rivais internos fortes, de uma base de fornecedores agressivos e de clientes locais exigentes. Mas existe a necessidade de cada país oferecer condições para competitividade, tais como incentivar o desempenho competitivo e promover políticas governamentais de longo prazo. No entanto, nenhum país ou empresa tem condições de competir em todos os setores.

Para uma empresa ou país ser competitivo, é necessário antecipar as mudanças do mercado, e manter a vantagem competitiva de forma contínua. Desta forma, o “diamante” da vantagem nacional estabelece atributos que opera para os setores econômicos, que de acordo com Porter (1999) são:

1. Condições dos fatores: São os fatores de produção, como mão de obra qualificada e infraestrutura.
2. Condições de demanda: São as características da demanda no mercado interno para serviços e produtos.
3. Setores correlatos e de apoio: A presença ou ausência de fornecedores que sejam internacionalmente competitivos.
4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: São condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno.

Esses atributos podem atuar de forma isolada ou em sistema.

O conhecimento de analisar se o ambiente é competitivo, torna-se relevante para organização estabelecer ações e estratégias para competitividade. Desta forma, Porter (1998) estabelece as forças que orientam a competitividade em um setor industrial: ameaças de novos

entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre as empresas.

Em relação à competitividade, Wood Jr. e Caldas (2007) elencam os seguintes fatores determinantes: fatores internos à empresa como estratégia e gestão; capacitação produtiva e tecnológica e recursos humanos; fatores estruturais como mercado, configuração da indústria e concorrência; fatores sistêmicos, como macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infraestruturas sociais, características regionais e condições internacionais. Desta forma, a empresa pode atuar com sucesso em um contexto de negócios.

A estrutura de competitividade pode estar ancorada na busca pela inovação, melhoria, competição entre os atores envolvidos, incentivos do governo a competitividade e aprimoramento da infraestrutura e planejamento em longo prazo. Assim, são componentes da competitividade os fatores internos à empresa, as condições dos fatores de infraestrutura, os fatores estruturais e fatores sistêmicos, os quais devem atuar de forma isolada e sistêmica.

Frente ao mercado competitivo as empresas são estimuladas a cooperação como forma de obter benefícios que isoladas não iriam conseguir (BRITO, 2002). Borgati e Foster (2003) argumentam que o comércio se tornou global, competitivo e turbulento, surgiram as organizações em rede, trazendo a essas muitos benefícios.

No contexto empresarial atual, as organizações tem a necessidade de terem o estabelecimento de cooperação ou alianças estratégicas. Neste caso, as empresas estabelecem redes de empresas, cooperação interindustrial ou alianças estratégicas com o intuito de conseguir um diferencial competitivo, influenciada principalmente pela forte concorrência. Porém, nos processos de “parcerias” podem ocorrer movimentos de oportunismo (BARNEY e HESTERLY, 2004) no qual alguns atores buscam o benefício do interesse próprio ou trapaçes, o que atrapalha o processo de cooperação entre as empresas ou um certo domínio de um participante sobre outro, ou seja, a cooperação vertical.

Em relação às redes de empresas, essas buscam estabelecer relacionamentos com outras empresas e demais instituições, no qual podem ser formadas alianças estratégicas, programas de cooperação, processos de subcontratação e terceirização, cooperativas, distritos industriais e sistemas nacionais e regionais de inovação. Desta forma, a criação de rede busca o ganho de rendimentos, economia de escala, inovação e exploração de oportunidade e a adequação de tecnologia (BRITO, 2002).

Balestrin et al. (2010) argumentam que as redes podem apresentar uma eficiência superior ao modelo tradicional da grande empresa verticalizada. Nesse sentido, os fatores motivacionais para formação de rede de cooperação são: acesso a recursos materiais e imateriais, além da congruência de seus objetivos, sendo que a maioria dos estudos já realizados focaram o entendimento do processo de funcionamento das redes, buscando entender as motivações e intenções de decisões e ações de seus atores na busca de objetivos coletivos.

Nesse contexto, Verschoore e Balestrin (2008) verificaram cinco fatores que influenciam a cooperação entre empresas:

- 1) Ganho de escala e poder de mercado: são os benefícios referentes ao crescimento da rede. Quando maior o número de empresas, maior a possibilidade de ganho de escala e poder de mercado.
- 2) Acesso a soluções: está associado ao acesso aos serviços, aos produtos, a infraestrutura fornecidos pela rede para desenvolvimento dos associados.
- 3) Aprendizagem e inovação: a socialização de ideias e experiências entre os associados e as ações de caráter inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.
- 4) Redução de custo e risco: o investimento em pesquisa e ações de marketing envolvem custos e riscos e a cooperação entre as empresas podem proporcionar a redução destes.

5) Relações sociais: a consolidação das relações dos indivíduos, desenvolvendo o seu capital social, com relações não meramente econômicas.

Por outro lado, Lacoste (2012) discorre sobre o termo “coopetição”, termo surgido nos anos 1980 para se referir ao relacionamento entre empresas, em um arranjo produtivo que envolve simultaneamente competição e cooperação. O autor afirma ser possível a criação de valor em um relacionamento cooperativo.

Desta forma, as organizações buscam fazer alianças e estabelecer redes, mas sem deixar de defender os seus interesses próprios, no qual ocorre a competição. Neste processo, ocorre a coopetição vertical entre compradores e fornecedores, no qual pode ocorrer duas formas híbridas de relacionamento vertical: a primeira baseado na competitividade dos preços, mas com certo grau de cooperação e a segunda com relacionamento de cooperação, incluindo alguns pontos de competição. Assim, pode existir o conflito de interesse e possibilidade do exercício de domínio ou influência do mais forte nesta relação (LACOSTE, 2012).

Pode-se concluir que a competição entre empresas é importante para inovação e criação de novas soluções. Porém, as empresas não são sistemas isolados e há incentivos para estabelecer redes e alianças com objetivo de adquirir vantagem competitiva, devido a forte concorrência do mercado. Mas no contexto de ‘parceiras’ pode ocorrer trapaças, comportamento de domínios dos parceiros, o que pode ser considerado prejudicial, além de inibir o processo de inovação. Nesse processo de ‘parcerias’ podem existir conflitos de interesse em diferentes esferas. Assim, as empresas devem buscar aliar a competição e cooperação de forma justa ou leal, com o intuito de adquirir vantagem competitiva avançada.

### **3.METODOLOGIA**

A presente pesquisa tem caráter descritivo, sendo caracterizada por estudo de caso com abordagem quantitativa. A pesquisa teve o objetivo de descrever as características, os fatos e o fenômeno das relações existentes no aglomerado produtivo, em consonância com os aspectos conceituais apontados por Triviños (1987), Godoy (1995) e Vergara (2009). É uma pesquisa quantitativa, pois se baseia em métodos lógico-dedutivos e busca explicar as relações de causa/efeito por meio da generalização de resultados a partir de uma amostra (BERTO; NAKANO, 1999). Os dados quantitativos são mensurações objetivas em que números são usados diretamente para representar a realidade (HAIR JR. *et al.*, 2005). Bryman (1989) argumenta que na análise quantitativa, o pesquisador já apresenta conceitos previamente estruturados sobre o objeto de estudo, enquanto na qualitativa a reflexão teórica do pesquisador acontece durante ou quase no final do processo de coleta. A classificação do estudo como estudo de caso é baseado no delineamento proposto por Yin (2001) e terá como foco o aglomerado produtivo de móveis de madeira da cidade Santa Cruz de Minas (MG).

Foram coletados dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos por meio do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para a coleta de dados primários, formulou-se um questionário contemplando questões objetivas abordando dados funcionais da empresa, fatores limitantes e barreiras enfrentadas pelas empresas, relações de competição, cooperação e coopetição entre as empresas do aglomerado, confiança, a percepção da inserção na região e a atuação governamental. Os respondentes foram definidos conforme cadastro das empresas ativas no MTE (2014). Em seguida foi realizada uma visita *in loco* para coleta de dados com gerente/sócio ou gerente/proprietário. De acordo com o MTE (2014), no mês de abril de 2014 estavam registradas 66 empresas ativas. A intenção inicial foi coletar dados de todas as empresas para o conhecimento amplo das empresas do aglomerado, porém, quando da visita, algumas empresas se recusaram a participar, sendo assim, foram aplicados questionários em



58 empresas, o que correspondeu a 87,8% das empresas registradas. Para análise dos dados quantitativos, foi utilizada estatística descritiva em uma planilha eletrônica.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O aglomerado de Santa Cruz de Minas, conforme IBGE (2014), é formado por microempresas (artesanatos e móveis em madeira). Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) de abril de 2014, são 66 empresas do setor, empregando 179 pessoas, com a média de 3 empregados por empresa. A cidade está localizada na região do Campo das Vertentes em Minas Gerais, é o menor município do Brasil em território e possui uma população de 8.365 habitantes (IBGE, 2014).

Na Tabela 1 a seguir, apresenta-se o perfil das empresas moveleiras pesquisadas no município de Santa Cruz de Minas (MG).

**Tabela 1.** Perfil das empresas pesquisadas

Dados	Categorias	Número de empresas	Percentual
Nível de escolaridade do proprietário da empresa	Fundamental incompleto	01	02%
	Fundamental completo	06	10%
	Médio incompleto	06	10%
	Médio completo	<b>31</b>	<b>54%</b>
	Superior incompleto	06	10%
	Superior completo	08	14%
Ano de fundação da empresa	1971 – 1980	03	5%
	1981 – 1990	0	-
	1991 – 2000	11	19%
	2001 – 2010	<b>28</b>	<b>48%</b>
	2011 - 2014	16	28%
Número de empregados	0 – 5	<b>38</b>	<b>66%</b>
	6 – 10	13	22%
	11 – 15	03	5%
	16 – 20	03	5%
	21 – 25	01	2%
Origem da empresa	Familiar	<b>39</b>	<b>67%</b>
	Sociedade Limitada	13	22%
	Individual	05	9%
	Microempreendedor	01	2%
Faturamento mensal	0 – R\$ 5000,00	12	21%
	R\$ 5001,00 – R\$ 10.000,00	05	9%
	R\$ 10.001,00 – R\$ 15.000,00	04	7%
	R\$ 15.001,00 – R\$ 20.000,00	06	10%
	R\$ 20.001,00 – R\$ 25.000,00	06	10%
Mais de R\$ 25.000,00	<b>25</b>	<b>43%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Assim, verifica-se que a escolaridade mais frequente do proprietário/gerente é o ensino médio concluído, a empresa tem atuação no mercado superior a 10 anos, o que justifica a origem familiar em 68% das empresas, com até 05 funcionários e com faturamento bruto mensal acima de R\$ 20.001,00 reais. Com os dados da tabela conclui-se que o aglomerado é formado por microempresas de origem familiar.

Observou-se que o principal destino dos móveis é para outros estados (para 82% das empresas), no entanto, existem empresas que atendem a demanda local e exportação. Entre os estados atendidos destacam-se Rio de Janeiro.

Quanto ao principal fator de limitação para a expansão da empresa, é mencionado por 64% das empresas a falta de mão de obra especializada, e por 12% a falta de disponibilidade de matéria prima, conforme pode ser observado na Tabela 2.

**Tabela 2.** Fatores de limitação à expansão da empresa

<b>Fatores limitantes</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Percentual</b>
Ausência de mão de obra especializada	37	64
Disponibilidade de matéria prima	07	12
Tamanho do mercado	06	10
Localização da empresa	02	3,5
Divulgação	01	1,75
Falta de turista	01	1,75
Logística precária	01	1,75
Preço do produto	01	1,75
Concorrência	01	1,75
Encargos sociais	01	1,75

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A mão de obra especializada é de suma importância, pois esta pode resultar em redução dos custos e aprimoramento no processo produtivo. Dos profissionais com maior dificuldade de contratação, destacam-se: o marceneiro (72% das empresas mencionaram); soldador (9%) e de acabamento (9%). Conforme Porter (1999a) e Takeda *et al* (2008) essa falta de mão de obra qualificada inibe o desenvolvimento do aglomerado. O que pode evidenciar uma participação incipiente dos órgãos públicos no arranjo produtivo, no qual é mencionado também como uma barreira enfrenta pelas empresas.

Essa dificuldade de contratação é justificada por 48% das empresas por não formarem profissionais em suas empresas, e sim já os contratarem com experiência. Em 24% dos casos a formação do profissional ocorre na prática do exercício da profissão e 22% das empresas oferecem curso ou treinamento.

Outra dificuldade enfrentada pelas empresas é a alta concorrência no aglomerado, seguido pelas tarifas e impostos elevados e a falta de incentivos governamentais, como pode ser verificado na Tabela 3.

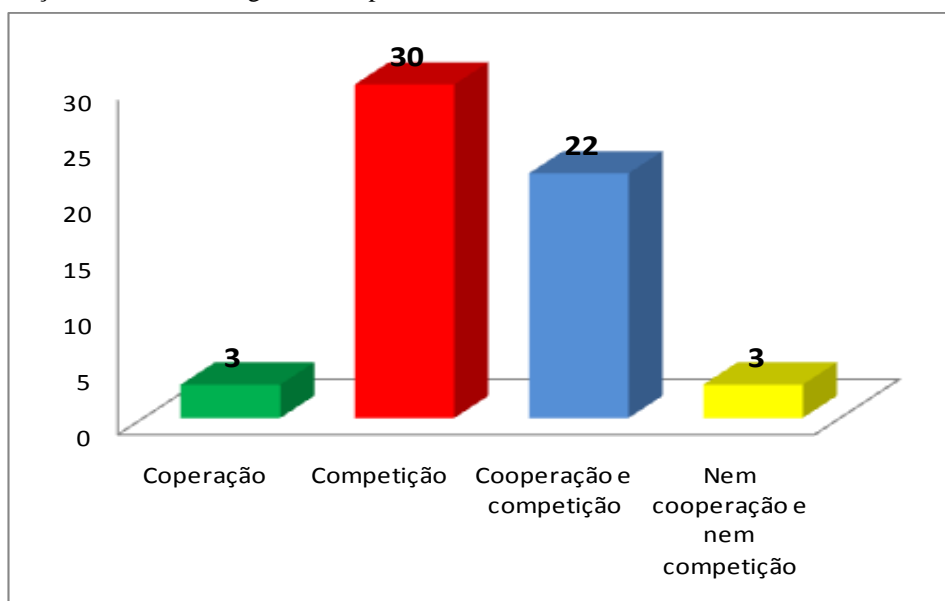
**Tabela 3.** Principais barreiras enfrentadas pelas empresas

<b>Barreiras</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Percentual</b>
Concorrência elevada	32	34%
Tarifas e impostos elevados	24	26%
Falta de incentivos governamentais	19	20%
Qualidade do produto	9	10%
Desconhecimento do mercado	4	4%
Escala de produção	3	3%
Outros	3	3%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As relações existentes entre as empresas do aglomerado se caracterizam como de competição em 52% (30) das empresas, seguida da cooperação e competição em 38% (22) empresas, conforme Figura 1.

**Figura 1.** Relações existentes no aglomerado produtivo de Santa Cruz de Minas



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Conforme se depreende a partir do conceito de Iacono e Nagano (2007), o aglomerado de Santa Cruz de Minas se enquadra em incipiente pela baixa cooperação entre seus participantes. No entanto, Porter (1998) menciona que a competição é importante para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do setor produtivo. Kwasnicka e Zaccarelli (2007) destacam que o competição dentro do arranjo produtivo é necessário para empresa não desaparecer do mercado.

Analisando a Tabela 3 e a Figura 1, verifica-se que a relação mais presente entre as empresas do aglomerado é de competição. Porter (1990) salienta a importância dessa relação no sentido de proporcionar melhorias e inovação. No entanto, a falta de cooperação resulta na perda de diversos benefícios, destacados por Brito (2002) e Verschoore e Balestrin (2008). Para a cooperação, Lacoste (2012) ressalta que é um relacionamento entre firmas que envolve simultaneamente competição e cooperação, sendo possível a criação de valor em um relacionamento desta natureza.

Em relação ao comportamento dos atores do aglomerado pode ser observado na Tabela 4, todas as afirmações levam a crer que, na visão predominante dos entrevistados, não se pode confiar nos empresários locais (67% das afirmações), existindo oportunismo (56,8% das afirmações) e em períodos de crise a competição aumenta (84% das afirmações) e consequentemente a cooperação diminui (84% das afirmações). Acrescenta-se que a região não facilita a cooperação com demais empresas do setor (56% das afirmações).

Assim, existe a presença do oportunismo, no qual os atores econômicos buscam o benefício do interesse próprio, o que atrapalha o processo de cooperação entre as organizações, nas quais podem surgir as trapaças (BARNEY e HESTERLY, 2004). Desta forma, a presença do comportamento oportunista afeta a confiança dos participantes.

**Tabela 4.** Comportamento dos atores no aglomerado produtivo

Afirmação	Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
Pode-se confiar na maioria dos empresários locais.	16	<b>23</b>	17	2
Há oportunismos (trapaças) nas relações entre empresas?	5	20	<b>26</b>	7
Em época de crises a cooperação aumenta?	21	<b>28</b>	9	-
Em época de crises a competição aumenta?	2	7	<b>33</b>	16
A região facilita a cooperação com demais empresas do setor?	11	22	<b>23</b>	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

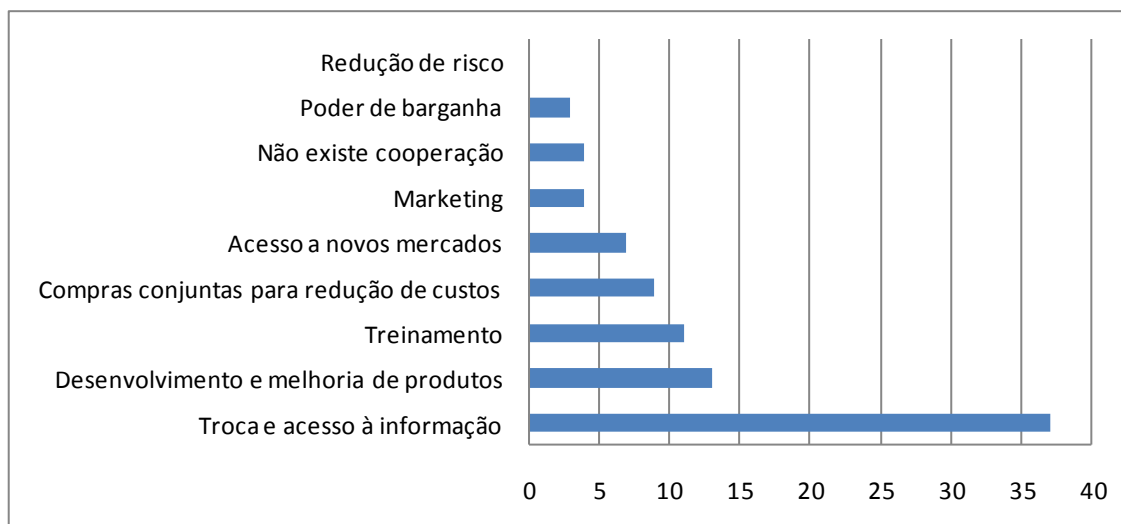
As empresas pesquisadas elencaram as vantagens de estarem inseridas em uma região conhecida pela produção de móveis. A principal vantagem é a atração de clientes e o reconhecimento como polo produtor, conforme Tabela 5. Porter (1999a) e Takeda *et al.*(2008) ressaltam a importância de uma empresa estar inserida em um aglomerado, ao aproveitar a proximidade física entre elas e o reconhecimento como um aglomerado. Kwasnicka e Zaccarelli (2007) destacam que o cliente irá maximizar sua satisfação pessoal ao encontrar em uma mesma localização varias empresas o que possibilitará variedade de preços, prazo, qualidade, estilo e produtos.

**Tabela 5.** Vantagens da inserção no aglomerado

Vantagens da inserção no aglomerado	Número de empresas	Percentual
Atração de clientes	<b>34</b>	<b>40%</b>
Reconhecimento como polo produtor	23	27%
Acesso facilitado a fornecedores	16	19%
Qualidade da mão de obra	4	5%
Não existem vantagens	3	4%
Outros	3	4%
Troca de informações e tecnologia	2	2%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Apesar do nível de cooperação no aglomerado ser baixo, os respondentes elencaram os principais motivos que podem levar o empresário a cooperar com as demais empresas. Destaca-se a troca e acesso a informações em 64% das empresas, desenvolvimento e melhoria de produtos em 22% das empresas e treinamento em 19%, conforme Figura 2.

**Figura2.** Motivos para cooperar com as empresas do aglomerado produtivo

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Apesar de o motivo principal para cooperar ser a troca e acesso a informação, quando as empresas precisam de informação, a principal fonte não é no aglomerado. Para 19% (11) das empresas entrevistadas, não buscam informação em nenhum lugar, para as demais a principal fonte de informações é a internet (36% (21) das empresas), familiares/pessoas com experiência (26% (15)), clientes (7%), contabilidade (5%) e Sebrae/Senac e outros(7%).

A atuação do governo municipal no aglomerado é percebida de forma dicotômica, pois 72% (42 empresas) discordam ou discordam plenamente da participação do governo municipal no desenvolvimento do setor. No entanto, 55% (32 empresas) concordam ou concordam plenamente que o governo municipal possui papel significativo no desenvolvimento do aglomerado moveleiro, conforme Tabela 6.

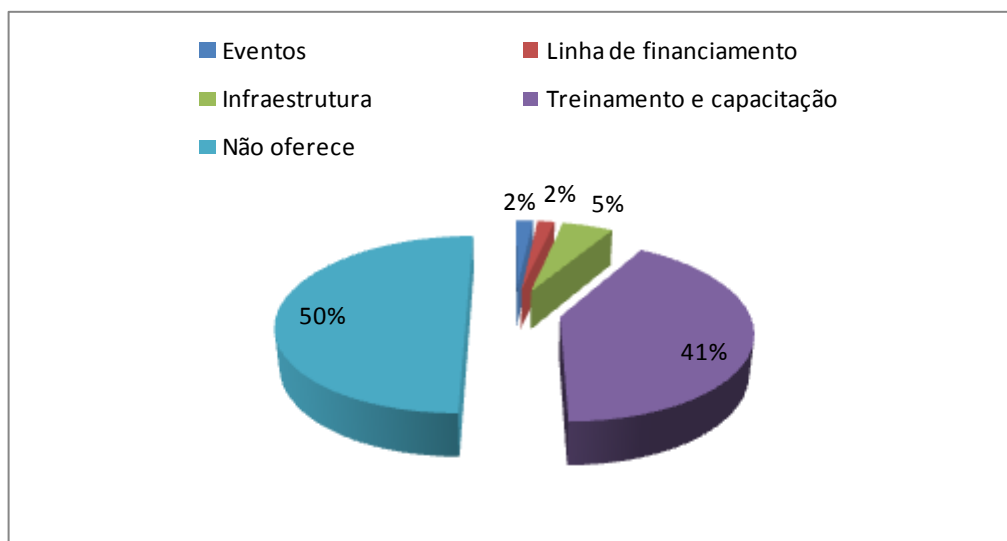
**Tabela 6.** Atuação do governo municipal no aglomerado

Afirmação	Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
A participação do governo municipal no desenvolvimento do setor é satisfatória.	16	26	14	2
O governo municipal possui papel significativo no desenvolvimento do aglomerado moveleiro.	7	19	23	9

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O papel das instituições públicas (municipal, estadual e federal) é percebido em duas vertentes: a primeira afirma que não é oferecido nenhum tipo de apoio (50% das empresas). A segunda menciona as atividades desenvolvidas pelas instituições são: treinamento e capacitação (41%), infraestrutura (5%), linha de financiamento (2%) e eventos (2%), conforme Figura 3.

**Figura3.** Atuação das instituições públicas no arranjo produtivo



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Neste sentido, pode-se concluir que existe um *gap* entre o treinamento e capacitação ofertados e a necessidade de mão de obra especializada, ou as empresas sentem falta da mão de obra especializada e as instituições públicas não conseguem suprir tal necessidade. Assim, as instituições públicas não estão atuando de forma incipiente neste aglomerado, segundo os entrevistados. Neste contexto, Porter (1998) ressalta que a atuação do governo deve ser a criação de condições para o aglomerado. Desta forma, o papel apropriado do governo seria o de estimular as empresas a elevar suas aspirações e a galgar níveis mais altos de desempenho

competitivo, ainda que o processo seja intrinsicamente difícil. Porter (1998) menciona que a atuação do governo deveria focalizar em políticas em longo prazo, como investimento nos sistemas educacionais, em infraestrutura, e a pesquisa em áreas de interesse nacional. E evitar a intervenção no mercado monetário e criar normas de segurança, meio ambiente e sustentabilidade.

Conforme salientado por Porter (1999), a competição influencia as empresas a inovar. Desta forma, 74% (43) afirmam buscar a inovação como forma de sobressair da concorrência, 3% (2) declaram que em alguns momentos e 23% (13) não se preocupam com a inovação. Verifica-se que das empresas que buscam a inovação tem suas ações voltadas em 100% dos casos para desenvolvimento de novos produtos. No entanto, a cópia de produtos é muito comum no aglomerado. Assim, verifica-se o comportamento oportunista entre os participantes do aglomerado (BARNEY e HESTERLY, 2004).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar as relações entre as empresas do aglomerado produtivo moveleiro de Santa Cruz de Minas (MG) e percebeu-se que não há evidências de processos cooperativos significativos, sendo presente a competição entre as empresas. Em relação à baixa cooperação entre as empresas Gaspar *et al* (2014) apresenta a mesma situação no setor moveleiro da rua Jurubatuba em São Bernardo do Campo – SP e no setor de confecções em Toritama-PE (LACERDA *et al*, 2014).

Observou-se que o principal destino da produção é o estado do Rio de Janeiro o que caracteriza que a produção é destinada a suprir a demanda nacional, principalmente a região sudeste.

O aglomerado apresenta grande carência de mão de obra especializada e matéria prima, o que é destacado como limitadores a expansão das empresas (PORTER, 1999a; Takeda *et al*, 2008). Assim, a cooperação entre as empresas para possibilitar treinamentos e atuação de forma adequada dos órgãos públicos poderia diminuir esta lacuna. Entre os profissionais com dificuldade de contratação sobressai-se o marceneiro, seguido pelo soldador e o acabador, evidenciando a ausência de fatores competitivos importantes para o desenvolvimento da cadeia produtiva.

As empresas enfrentam dificuldades como a elevada concorrência, tarifa e impostos elevados e falta de incentivos governamentais. A elevada concorrência é justificada pela relação entre as empresas se caracterizar pela competição, o que destaca um baixo nível de cooperação e uma atuação insuficiente do governo local e dos órgãos públicos. Zaccarelli *et al* (2008) mencionam o impacto da competitividade pode-se constituir em vantagem competitiva. Assim, as empresas se distinguem pelo nível de empenho das pessoas e por não cometer erros gerenciais (ZACCARELLI, 1995).

O relacionamento entre as empresas é marcado pela falta de confiança entre os agentes e presença de comportamento oportunista entre os participantes do aglomerado. Embora possam existir benefícios para cooperação, as empresas entrevistadas ainda não conseguiram perceber os mesmos, o que justifica o comportamento de competição.

Por fim, pode-se concluir que o aglomerado em estudo se caracteriza basicamente do reconhecimento como um polo produtor, o que possibilita a atração de clientes, conforme Zaccarelli *et al* (2008) essas características são em função proximidade geográfica. Neste sentido, Gaspar *et al* (2014) apresentam um estudo que comprovam a importância da proximidade geográfica no setor moveleiro e Lacerda *et al* (2014) no setor de confecções para atração de clientes. Assim, a proximidade geográfica atrai o cliente pela diversidade de empresas e sem a necessidade de grandes deslocamentos.

Forte presença de competição que impulsiona a inovação e o desenvolvimento, porém observa-se que as empresas do aglomerado não aproveitam adequadamente os benefícios proporcionados pela cooperação. Com essas características o aglomerado pode ser caracterizado como informal (IACONO e NAGANO, 2007).

A limitação da pesquisa é referente ao estudo de caso, que não permite generalizações. Diante da limitação, sugere-se futuras pesquisas no aglomerado com a finalidade de compreender por que as empresas tem o relacionamento de competitividade, se algo momento já existiu cooperação, identificar os fatores para não existir cooperação, além de utilizar abordagens diferentes e comparações com outros aglomerados do mesmo setor.

Como sugestão para o aglomerado, sugere-se verificar a possibilidade de trabalhar melhor o processo de cooperação entre as empresas e para atuação governamental, sugere-se verificar a possibilidade de criar condições para que se incremente a formação de mão de obra.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. NORD, W. R. (Ed.). *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JÚNIOR, E. O campo de estudo sobre rede de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, mai./jun, 2010.

BERTO, Rosa M. V. S.; NAKANO, David Noboru. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 19, 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* ENEGEP, 1999.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*. N.29, v.6, p. 991-1013, 2003.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, London, 1989.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas In: **Relatório de atividades do referencial conceitual, metodológico, analítico e propositivo – Redesist**. Rio de Janeiro: UFRJ/SEBRAE, 2004.

IACONO, Antônio; NAGANO, Marcelo Seido. 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, 2007.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=315733&search=minas-gerais|santa-cruz-de-minas> Acesso em 04/08/2014.

GASPAR, Marcos. A.; SILVA, Rosângela. S.; ZUCHINI, Vinícius, D.; RENZO, Gabriel.; SOUZA, João Vitor, M. ANÁLISE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DE UM CLUSTER COMERCIAL VAREJISTA: Estudo de Caso da Rua Jurubatuba. In: SEMEAD – Seminários em Administração. *Anais...* São Paulo, 2014.

GODOY, Schmidt. Arilda. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa** – RAE, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

HAIR Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KWASNICKA, Eunici. L; ZACCARELLI, Sérgio. B.; A Competitividade e Racionalidade de um Cluster Industrial. In: **Revista de Administração da UNIMEP** – Maio/ Agosto, v. 4, n. 2., 2007.

LACERDA, Carlos César de Oliveira.; SOUZA, Sandra Maria Araújo de.; GONÇALVES, Gêuda Anazile da Costa.; LIRA, Waleska Silveira. Efeitos da competitividade no cluster de confecções do agreste pernambucano: um estudo focalizado no município de Toritama-PE. In: SEMEAD – Seminários em Administração. *Anais...* São Paulo, 2014.

LACOSTE, S. “Vertical coopetition”: the key account perspective. **Industrial Marketing Management**. v.41, pp. 649-658, 2012.

LEMO, M. B.; DINIZ, C. C.; SANTOS, F. B. T.; CROCCO, M. A.; CAMARGO, O. O arranjo produtivo da Fiat de fornecedores. *Estudos empíricos – IE/UFRJ*. Nota técnica 17, dez., 2000.

MENDONÇA, F. M.; TEIXEIRA, M. P. R.; BERNARDO, D. C. R.; FONSECA NETTO, H. P. Condicionantes territoriais para formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais: um estudo comparativo em APLs de confecção do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**. v. 9, n.3, p. 231-256, jul/set. 2012.

MTE. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Disponível em: [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_perfil\\_municipio/index.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php) Acesso em: 15/07/2014.

PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. In: PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governo e instituições. In: PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 11-27p 1998.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoio a Micro e Pequena Empresa<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>> Acesso em 27/02/2015



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

TAKEDA, Y.; KAJIKAWA, Y.; SAKATA, I.; MATSUSHIMA, K. Na analysis of geographical agglomeration and modularized industrial networks in a regional cluster: A case study at Yamagata prefecture in Japan. *Thechnovation*. v.28, pp.531-539, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERSCOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009

WOOD JR., T.; CALDAS, M. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de Administração de Empresas*. v.47 n.3, jul./set. 2007.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Brookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio. B.; A nova ideologia da competição. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.1, p. 14-21, 1995.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.