

ESTRATÉGIA



RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO ESTABELECIMENTO DE UMA AGLOMERAÇÃO PRODUTIVA

INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS IN THE ESTABLISHMENT OF A PRODUCTION CLUSTER

Wellington Tavares

Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP

Cleber Carvalho de Castro

Universidade Federal de Lavras - UFLA

Data de submissão: 21 mar. 2012 . **Data de aprovação:**

30 jun. 2012 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.

Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro

Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Claudio

Vieira de Oliveira

RESUMO

O atual contexto competitivo estabelecido nos mercados regionais e globais tem levado as organizações a assumirem uma nova postura de atuação, caracterizada pelo constante envolvimento com demais organizações na busca de maior capacidade competitiva e de condições de sobrevivência no mercado. O presente estudo tem por objetivo caracterizar os processos de interação e cooperação entre os diferentes agentes (públicos e privados) no setor têxtil e sua influência na formação da aglomeração industrial na microrregião de Campo Belo (MG). Para tanto, este estudo foi desenvolvido na perspectiva da pesquisa qualitativa, tendo como método o estudo multicaso. Utilizaram-se dados primários, coletados por meio de entrevistas com empresas e demais agentes de apoio da aglomeração, sendo tratados posteriormente por meio de análise de conteúdo. Ao fim deste trabalho, percebeu-se que o reduzido nível de cooperação existente expõe os riscos

da aglomeração em se manter no mercado e ameaça sua capacidade competitiva.

PALAVRAS-CHAVE

Aglomeração industrial. Relações interorganizacionais. Cooperação. Competição. Confiança.

ABSTRACT

The current competitive environment established in regional and global markets has led organizations to assume a new posture of performance, characterized by constant involvement with other organizations in pursuit of greater competitiveness and survival conditions in the market. This study aimed to characterize the process of interaction and cooperation between different actors (public and private) in the textile sector and its influence in the formation of industrial agglomeration in the microregion of Campo Belo (MG). Therefore, this study was developed from the perspective of qualitative research, and study method multicase. Was used primary data collected through interviews with companies and others involved in supporting the agglomeration, and further processed by content analysis. After this work it was noticed that the low level of existing cooperation exposes the risks of crowding in the market and maintain their competitive threat.

KEYWORDS

Industrial cluster. Interorganizational relations. Cooperation. Competition. Trust.

INTRODUÇÃO

Na atual realidade dos mercados - regional, nacional ou global -, destaca-se, cada vez mais, a importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para a economia, principalmente pelo seu foco na geração de emprego e renda, para as comunidades onde se inserem. Diante disso, analisa-se, por vezes, a problemática da sobrevivência de tais empresas, diante de fatores como

problemas ao entrar e permanecer no mercado, em virtude de dificuldades relacionais. Contudo, essa realidade pode ser alterada quando as empresas se inserem em aglomerações produtivas, por meio de cooperação com demais empresas e instituições de apoio.

Fala-se, então, nas redes interorganizacionais, as quais apresentam benefícios competitivos para as organizações, por meio, principalmente,

da incorporação do fator “cooperação” entre elas. Tais relações procuram somar forças entre duas ou mais delas, por meio de confiança mútua e o desenvolvimento conjunto de projetos variados. Porém, há que se falar dos demais aspectos que permeiam as relações, tais como a confiança e o oportunismo, que podem servir de base para o entendimento da forma como as relações são estabelecidas e da maneira como influem na existência de situações de cooperação, competição e da capacidade competitiva de cada organização e da coletividade.

Desse modo, as empresas preocupam-se cada vez mais em criar mecanismos relacionais para que a interação com outros parceiros, mesmo incorrendo em custos, facilite a entrada em certos mercados e aumente sua competitividade.

Como se nota, a capacidade competitiva surge, em parte, como resultado da interação com demais agentes. Por isto, as ações do setor público e agentes de apoio, bem como a localização das empresas, apresentam-se como fatores a serem considerados para a obtenção de competitividade de empresas e setores, em especial na relevância com que estes têm se apresentado no estabelecimento das aglomerações produtivas. Assim, a geografia econômica passa a ter maior visibilidade, assumindo mudanças em relação às correntes econômicas tradicionais que desconsideravam ou reduziam a relevância de tais aspectos.

Novas formas de relacionamento entre as empresas foram surgindo, traduzindo-se como estratégias de compartilhamento para fortalecimento de empresas no mercado, como por meio dessas aglomerações, que podem ser definidas como uma concentração

de empresas e instituições em regiões geográficas, apresentando alguma especialização produtiva e formas de articulação entre os agentes. Desse modo, a proposta de estudo é analisar as relações interorganizacionais dos agentes da aglomeração industrial do setor têxtil, na microrregião de Campo Belo, situada no sudoeste de Minas Gerais.

Questão de pesquisa e objetivo

Observa-se um forte crescimento no número de indústrias do setor têxtil na microrregião de Campo Belo, situada no sudoeste de Minas Gerais. Este crescimento favorece a concentração de mais empresas, que se tornam responsáveis por gerar empregos e renda, impactando diretamente na estrutura econômica e social da região. A aglomeração apresenta benefícios para a região. Porém, torna-se necessário identificar os principais elementos existentes nas relações para se compreender a dinâmica e a capacidade competitiva da aglomeração, bem como as perspectivas de organização do setor, na região, e os principais benefícios advindos desse processo. Nesse sentido, o presente estudo busca elucidar a seguinte questão de pesquisa: *quais os principais elementos presentes nas relações interorganizacionais e os mecanismos de coordenação existentes na aglomeração industrial do setor têxtil, na microrregião de Campo Belo -MG?*

A partir dessa questão de pesquisa, definiu-se, como objetivo deste estudo, caracterizar os processos de interação e cooperação entre os diferentes agentes (públicos e privados) no setor têxtil e sua influência na formação da aglomeração industrial na microrregião de Campo Belo -MG.

Justificativas

O estudo se justifica, uma vez que a microrregião de Campo Belo tem despontado como núcleo de produção de peças de vestuário. Os municípios da microrregião apresentam um considerável desenvolvimento do setor têxtil, em especial na produção de peças do vestuário por meio de empresas de confecção (marcas próprias) e das facções (empresas que atuam apenas no processo produtivo como terceirizadas das empresas de confecção). A interação entre essas empresas e agentes públicos e privados de apoio ao setor se mostra essencial para o desenvolvimento do mesmo, sendo responsável por grande parte dos

empregos gerados nos municípios e por novos postos de trabalho em uma região composta por sete municípios, com população total estimada em 116.377 residentes, segundo dados do IBGE/2009.

Esta relevância de atividades ligadas ao setor têxtil no município e microrregião fica mais claramente comprovada diante da diferenciação, por meio da qual o setor desponta perante outros, transformando as tendências da economia que imperavam em tais localidades, conforme demonstrado na TAB. 1, em uma relação do número de empregos gerados pelo setor têxtil e pelos demais setores da economia microrregional e dos municípios.

TABELA 1 - Comparativo do número de empregos nos municípios da microrregião de campo Belo (MG)

Municípios	Número de estabelecimentos					
	*C/F 1998	*C/F 2008	Crescimento em 10 anos %	*DS 1998	DS 2008	Crescimento em 10 anos %
Aguanil	76	270	255,26	270	415	53,70
Campo Belo	478	1.171	144,98	5.395	7.711	42,93
Cana Verde	0	88	-	320	473	47,81
Candeias	01	170	16600,00	1.299	1.706	31,33
Cristais	171	1.241	615,73	592	1.101	85,98
Perdões	76	141	85,53	1.927	3.181	65,08
Santana do Jacaré	07	07	0,0	378	468	23,81
Microrregião	809	3.088	281,71	10.181	15.055	47,87

*C/F – Confeccões e Facções / DS – Demais Setores

Fonte: Dados da RAIS/MTE (2008).

Ao se analisar o número de empregos na microrregião, no período de 10 anos, nota-se o distanciamento, em termos percentuais, que o setor têxtil apresenta em relação aos demais setores. Nessa perspectiva de análise, pode-se perceber a influência do setor para os vários municípios. Em termos teóricos,

o estudo pode indicar caminhos para o entendimento da competitividade, por meio das aglomerações industriais, e de como elas podem contribuir para o alcance de benefícios sociais e econômicos para as regiões, por meio do fortalecimento das relações entre seus agentes.

DISCUSSÃO TEÓRICA

No atual contexto competitivo do mercado, as pequenas empresas, em especial, requerem novas formas de organização e interação com demais parceiros com vistas a melhorar suas condições de permanência no mercado (CASSAROTO FILHO; PIRES, 2001; RING, 1999). Assim, o novo contexto econômico da modernidade tem sido acompanhado pela necessidade crescente de integração entre os agentes no mercado, visando a capacitá-los e a ampliar as chances de manutenção das empresas no mercado. Esse fato pode ser entendido diante das alterações que se percebem na organização das empresas no mercado, afetada por elementos relacionados à maior integração das empresas em cadeias de suprimento, à forte terceirização das atividades não essenciais, nas empresas de médio e grande porte, e à privatização de atividades econômicas até então induzidas e dirigidas pelo Estado (AMATO NETO, 2001).

Nesse sentido, ao se falar de competitividade é inevitável relacioná-la à maneira como as empresas se organizam internamente, em termos de conjugar atividades e recursos, com vistas a alcançar os objetivos traçados de maneira eficiente, bem como elas se utilizam dos aspectos e elementos externos necessários para o seu desenvolvimento.

Desse modo, e por entender as organizações como um conjunto de fatores e recursos, Burt (1992) define as empresas como portadoras de três grandes fatores que as levam a se relacionarem melhor no mercado e a alcançarem as posições almejadas, por meio da competição. O autor define tais fatores como: a) capital financeiro:

dinheiro em caixa, reservas em bancos; b) capital humano: atributos naturais combinados às habilidades adquiridas por meio de educação formal e experiência em empregos anteriores; c) capital social: adquirido por meio de amigos, colegas e contatos gerais, ganhando, assim, oportunidade de utilizar seu capital financeiro e humano. Portanto, os dois primeiros tipos de capitais permitem a realização do trabalho e o último possibilita auferir lucros e obter oportunidades por meio de relações dentro e fora das empresas.

O capital social, entendido como um elemento fundamental no relacionamento entre as empresas, mostra-se extremamente relevante para que elas conquistem, com maior facilidade, seus espaços no mercado, de modo a se fortalecerem e não se tornarem vulneráveis à ação de seus concorrentes. Assim, as empresas que estabelecem relações de maior proximidade com outras organizações, normalmente, tornam-se mais fortes e capacitadas para enfrentar melhor a competitividade (AMATO NETO, 2001; MALAFAIA *et al.*, 2007).

O desenvolvimento do modelo de rede baseou-se, desde o início nas mudanças ocorridas, nos processos produtivos e na forma como as organizações passaram a se relacionar, não apenas como clientes e fornecedoras de insumos e produtos, mas como usuários de uma lógica embasada 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 a utilização de estruturas flexíveis para acompanhar a dinâmica das instituições, culturas, tecnologias e mercados (CASTELLS, 2007). Desse modo, as redes podem apresentar grande relevância no oferecimento de condições adequadas para que se desenvolvam os processos de criação do conhecimento e, assim também, seu refino e compartilhamento (BALESTRIN; FAYARD, 2003).

Além disto, 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. Nesse sentido, outras atividades normalmente constituem-se nos focos de interesse das redes, como: compras, exportação, logística, marketing e aspectos técnicos e operacionais.

A lógica de funcionamento das redes 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 outras formas, como as empresas horizontais, as redes multidirecionais, as redes de subcontratação e as alianças corporativas (CASTELLS, 2007).

Entre tantas tipologias e formatos das redes, a discussão encaminha-se para o reconhecimento e utilização de outros elementos, focando-se, principalmente, em fatores como: atores das redes; atividades e funções que desempenham; obtenção e utilização de recursos compartilhados; formas de interações; aspectos como confiança e oportunismo

entre outros fatores relacionais, entre as organizações (GULATI, 1998). Os aspectos ressaltados anteriormente levam ao reconhecimento sobre a percepção dos elementos envolvidos na cooperação entre as organizações e, assim, acredita-se que, quando essas são heterogêneas em relação às percepções dos indivíduos e seus interesses, maiores serão as dificuldades de se ajustar condutas de acordo com o que se espera alcançar coletivamente. Para isso, algumas ações surgem como tentativas de se criar incentivos individuais - econômicos ou sociais - e buscar alinhamento dos interesses individuais e coletivos, bem como o desenvolvimento de um maior nível de confiança e da reciprocidade entre os envolvidos, fatores gerados no longo prazo (LOURENZANI *et al.*, 2006).

Elementos presentes nas relações interorganizacionais

Como se observa, a abordagem de rede organizacional traz, a todo momento, a condição de cooperação como elemento-chave nas interações entre as organizações. Desse modo, os indivíduos envolvidos nos grupos agem coletivamente, ou mesmo individualmente, no sentido da criação de redes, independentemente de suas diferenças concernentes à classe social, gênero, entre outras variáveis. Por esse mesmo motivo, observadas as diferenças culturais e comportamentais, as intenções e ações dos agentes podem se desvirtuar no decorrer do processo, descaracterizando e prejudicando o desenvolvimento sadio e natural das redes. Como decorrência do que foi exposto anteriormente, percebe-se que o principal interesse na formação de

grupos deve basear-se no fato de que os interesses grupais sejam maiores que os individuais, eliminando-se elementos oportunistas (LOURENZANI *et al.*, 2006).

Os relacionamentos cooperativos, portanto, são fortalecidos pela troca de informações entre os agentes de uma dada cooperação, o que contribui, ainda, para a diminuição do oportunismo que possa vir a existir. Entretanto, para que isso ocorra, a confiança entre os agentes deve ser trabalhada para colaborar com a melhoria da manutenção das ações coletivas, seja em nível de relações horizontais seja em nível de relações verticais entre organizações (LOURENZANI *et al.*, 2006).

Entretanto, e como já tratado anteriormente, ao analisar as interações entre as organizações, Williamson (1991) ressalta a existência de fatores como a racionalidade limitada dos sujeitos envolvidos nas transações e o oportunismo que pode surgir por meio das ações de tais agentes. Desse modo, ao se priorizar a cooperação entre organizações, deve-se observar que essas relações apresentam certos aspectos relacionais bem mais complexos que os fatores ligados, especificamente, aos custos (WILLIAMSON, 1991).

Entre tantos aspectos que permeiam as relações interorganizacionais, estas também apresentam diferentes configurações, de acordo com o tipo de interação existente e com os objetivos que se pretendem alcançar coletivamente. Contudo, independentemente do tipo de relação estabelecida entre as organizações, pode-se afirmar que todas são permeadas por aspectos como a racionalidade dos agentes, os níveis de confiança existentes, elementos

oportunistas e demais aspectos que influenciam as relações e o capital social que cada organização utiliza para interagir no mercado.

As aglomerações industriais surgem como um formato de rede de maior abrangência, normalmente em grandes áreas geográficas, apresentando características e benefícios peculiares que os diferenciam dos demais formatos de redes interorganizacionais, em especial quanto à complementaridade das atividades e do alcance de competitividade via cooperação entre os agentes. Essas aglomerações são conceituadas de diferentes maneiras, conforme a estrutura produtiva e demais fatores relacionados à produção e inserção no mercado. Entre as denominações mais comuns, podem ser encontrados os distritos industriais (MARSHALL, 1966; BRUSCO, 1982; 1986; 1990), *clusters* (KRUGMAN, 1991; PORTER, 1998; 1999; CICCONE; CINGANO, 2003; PARRILLI, 2007), os *Milieux Innovateurs* (LASTRES; CASSIOLATO, 2003) e os Arranjos Produtivos Locais - APLs (SEBRAE, 2003; SANTOS; FERREIRA JÚNIOR, 2006; CROCCO *et al.*, 2006; CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Contudo, neste trabalho, não se foca a definição de um dos formatos ou modelos sugeridos na literatura: apenas considerou-se a concentração de empresas da microrregião como uma aglomeração, em virtude dos dados econômicos encontrados na base de dados de 2008 da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho (RAIS). Desse modo, consideraram-se, neste trabalho, os principais elementos normalmente encontrados nas aglomerações industriais quanto às relações interorganizacionais, conforme se verá adiante.

MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O presente estudo foi desenvolvido com base na perspectiva da pesquisa qualitativa, que tem se apresentado como uma das mais utilizadas na literatura internacional no campo das relações interorganizacionais (BETTS; STOUDE, 2003). Segundo Bogdan e Bilken (1982), pode-se citar entre suas principais características, que o ambiente natural (realidade social) apresenta-se como fonte direta dos dados, os quais são analisados e interpretados de acordo com a percepção do pesquisador quanto ao fenômeno estudado.

O estudo de caso, utilizado neste trabalho, é um dos mais importantes estudos dentro da pesquisa qualitativa, sendo muito empregado, na atualidade, nas ciências sociais, após ter sido usado, amplamente, nas áreas da saúde humana, ao se estudar 'caso a caso' as patologias dos pacientes (BECKER, 1993). Esse estudo, normalmente, é utilizado para responder as questões "como" e "por quê" certos fenômenos acontecem, sem que se requeira controle sobre o comportamento dos eventos (YIN, 1994). O estudo de casos não permite que se façam generalizações, mas, ao servir de base para o entendimento de um fenômeno específico, pode dar base para

replicações em uma quantidade maior de casos (YIN, 1994).

Coleta de Dados

Os dados foram coletados em fontes secundárias e fontes primárias. Os principais dados secundários foram obtidos das Prefeituras Municipais e Associações Comerciais, Industriais e Setoriais dos municípios da microrregião, SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Relação Anual de Informações Sociais e das empresas envolvidas na pesquisa.

As fontes dos dados primários foram as entrevistas realizadas com as empresas participantes, com atuação nos municípios da microrregião de Campo Belo, conforme já apresentado neste trabalho. A coleta de dados contou com três roteiros de entrevista que buscaram, sobretudo, identificar quais fatores caracterizavam a aglomeração de empresas do setor têxtil na microrregião. Foram necessários três diferentes roteiros, visto que os entrevistados foram agrupados em três grupos: empresários, representantes do setor público e instituições de apoio. Realizaram-se as quantidades de entrevistas em cada município que compõem a região considerada, conforme a TAB. 2.

TABELA 2 - Número de entrevistas com empresários por município

Cidades	Número de estabelecimentos	Empresários	Setor Público	Instituições de apoio
Aguanil	06	01	01	0
Campo Belo	85	06	01	02
Cana Verde	02	01	01	0
Candeias	12	01	01	01
Cristais	72	07	01	0
Perdões	05	0	01	0
Santana do Jacaré	04	01	01	0
Microrregião	186	17	07	03

Fonte: Elaborado com base nos do MTE/RAIS (2008).

O número de empresas estudadas em cada município, relativo ao CNAE "Confecção de artigos de vestuário e acessórios", da base de dados da RAIS/MTE, foi executado conforme o número de estabelecimentos demonstrados no quadro acima. A definição da quantidade de empresas pesquisadas teve por base a quantidade de estabelecimentos do setor em cada município, segundo dados da RAIS/MTE. Contudo, esses dados não fazem separação entre estabelecimentos caracterizados como confecções ou como facções.

Esta pesquisa não teve por base o trabalho com uma amostragem estatística. A pesquisa de campo se fez necessária para entender as perspectivas dos atores locais, relacionados ao setor foco deste trabalho. Para isso, definiu-se o número de empresas pesquisadas com base em 10% (dez por cento) do número de estabelecimentos de cada município: fazendo-se os arredondamentos para cima, o número apresentava casas decimais. Para os municípios com menos de 10 estabelecimentos, definiu-se o número de 01 (uma) empresa entrevistada, escolhida, como nos demais casos, de forma aleatória.

As empresas entrevistadas, neste estudo, foram definidas a partir dos bancos de dados das prefeituras municipais, associação e/ou outras instituições relacionadas ao setor industrial. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, formando (junto com os dados secundários) um banco de dados dos casos, para posterior análise. Os empresários entrevistados foram representados, nesta pesquisa, pela letra "E", seguida de um número com duas casas decimais, para classificá-los.

Além das empresas do setor, foi entrevistado 01 (um) representante de cada uma das sete prefeituras dos municípios que compõem a microrregião, identificados, nesta pesquisa, pela letra "P", seguida de um número com duas casas decimais. Além destes, foram ouvidos os representantes das Associações Comercial e Industrial, dos municípios que as apresentam, a saber: Campo Belo e Candeias. Outra instituição pesquisada foi o SEBRAE, com representação no município de Campo Belo, mas com sede no município de Formiga (MG). Para o mesmo efeito de sigilo das informações, adotou-se, como identificação para esses

entrevistados, a letra "I", seguida de um número com duas casas decimais. Apesar de essas instituições não terem um foco específico de atuação para este setor, buscou-se conhecer as ações executadas pelos mesmos, em relação às empresas do setor têxtil.

A partir desses esclarecimentos, parte-se, na sequência, para a apresentação dos principais dados obtidos na pesquisa, organizados em cinco seções, conforme a relação existente entre os dados e como forma de responder a cada um dos objetivos específicos, apresentados anteriormente neste trabalho.

Plano de Análise dos Dados

Após a transcrição das entrevistas gravadas, foi realizada a análise de conteúdo, que, de acordo com Quivy e Campenhoudt (1992, p. 28-29), refere-se à escolha de termos utilizados pelos entrevistados, sua frequência de citações e o modo como são dispostas, permitindo que, a partir da formação do discurso, se retirem informações que possibilitem construir conhecimentos.

Contudo, a objetividade que se pretende alcançar, via Análise de Conteúdo, não se afasta da "neutralidade" buscada pelo

analista, que se mune de instrumentos para obter a significação profunda dos textos. Além disso, essa metodologia busca afastar as chances de se incorporar a subjetividade na análise, reforçando a tentativa de se neutralizar a análise e evitar que esta se invalide, tornando-a mais precisa e cientificamente sustentada (BARDIN, 2004).

Segundo Rocha e Deusdará (2005, p. 307), "o objetivo do tipo de análise preconizado pela Análise de Conteúdo é alcançar uma pretensa significação profunda, um sentido estável, conferido pelo locutor no próprio ato de produção do texto". Para tal, busca-se analisar de forma lógica o sentido do texto, por meio da semântica, bem como o sentido das palavras por meio da hermenêutica.

Para a análise das argumentações feitas pelos entrevistados quanto aos aspectos relacionais dos agentes na aglomeração, procurou-se evidenciar os principais fatores apresentados pela literatura do tema trabalhado, no decorrer deste trabalho. Estes fatores foram organizados em um protocolo, que dá base para analisar os principais elementos das relações, bem como seus principais aspectos, como se nota no QUADRO 1.

QUADRO 1 - Protocolo das principais vertentes analíticas do estudo

Relações Interorganizacionais	
Elementos de análise	Aspectos analisados
Interação entre os agentes	Existência, nível e formas como ocorre
Cooperação	Existência, nível e formas como ocorre
Oportunismo	Existência, nível e formas como ocorre
Confiança	Existência, nível e formas como ocorre
Conflitos	Existência, nível e formas como ocorre
Atores	Conhecimento dos atores, nível da integração
Atividades e funções	Identificação e clareza das divisões existentes
Conhecimentos	Como se dá a criação, o refino e o compartilhamento
Impactos na estrutura interna das empresas	
Elementos de análise	Percepções
Capital Financeiro	Alterações na captação e utilização de recursos financeiros
Capital Humano	Especialização e capacitação da mão de obra
Capital Social	Influência, nível de utilização e ganhos relacionais
Competitividade	Alterações no nível competitivo da empresa
Empreendedorismo	Surgimento de novas empresas
Inovação	Alterações em processos, produtos e serviços
Impactos globais na aglomeração	
Elementos de análise	Percepções
Tecnologia	Geração, <i>benchmarking</i> e implementação
Renda	Geração, circulação e <i>spillovers</i>
Competitividade	Alterações no nível competitivo da aglomeração

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos dados foi realizada de forma a não ser possível identificar individualmente as empresas participantes, garantindo a confidencialidade dos dados obtidos por cada uma destas empresas.

Deste modo, parte-se, a seguir, para a análise dos resultados encontrados na pesquisa realizada nos municípios que

formam a microrregião de Campo Belo (MG).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são demonstrados os principais resultados referentes às relações interorganizacionais de empresas do setor têxtil na microrregião de Campo Belo

(MG). São apresentadas as considerações dos entrevistados, tanto dos empresários quanto dos representantes das instituições públicas e de apoio. As argumentações

dos entrevistados foram organizadas em categorias para posterior análise e interpretação, conforme segue no QUADRO 2.

QUADRO 2 - Repertório Interpretativo – Processos de interação e cooperação entre os diferentes agentes

Categorias de análise	Nº	Fragmentos ilustrativos
Baixo nível de interações e relações esporádicas	01	[...] <i>É muito esporádico as empresas se relacionarem.</i> (E16)
		[...] <i>O nível de interação é baixo. Eu acho que as pessoas preferem ficar cada uma no seu canto e aí ficam mais isoladas. Talvez também porque cada um trabalha com um serviço diferente e isso dificulta, um trabalha com malharia, outros com modinha.</i> (E09)
		[...] <i>Olha, eu acho que o problema dos empresários é a falta de tempo. É um setor que gasta muito tempo, por que geralmente ele trabalha na parte de produção. Tem interação, de pegar coisas emprestadas, aparelhos, falar para o outro, eu acho que tem.</i> (E06)
		[...] <i>Geralmente uma procura a outra para saber se tem serviço, como é que está, preço, se tal firma está tendo serviço se não está. É mesmo só nessa hora, e também são poucas pessoas. A maioria fica cada um por si.</i> (E03)
		[...] <i>A gente troca informação. Por exemplo, se um fornecedor é ruim a gente abre os olhos dos outros para não errar também. Mas se o fornecedor é bom a gente fica caladinho.</i> (E15)
		[...] <i>Existe, mas não é tanta não. Podia ter uma proximidade muito maior.</i> (E06)
		[...] <i>O pessoal deveria gastar um tempo nessa parte de interação. Eu acho que é cada um sofrendo no seu canto. Eu acho que poderia ter mais interação para diminuir, por exemplo, se um fez errado, aprender com o erro do outro.</i> (E06)

...continua...

QUADRO 2 - Continuação.

Dualidade: Competição e Cooperação	02	[...] <i>Se você for procurar no meio do setor, você vai encontrar pessoas que vão tentar te derrubar, vai achar pessoas que também te ajudam.</i> (E05)
		[...] <i>Tem uns aí que é competição, outros é mais cooperação. Depende da pessoa.</i> (E02)
		[...] <i>Eu acho que as duas convivem de mãos dadas. Normalmente num dia você precisa aí está junto, no outro dia você precisa do funcionário e tira o funcionário do outro.</i> (E08)
		[...] <i>Eu acredito que existe as duas. A cooperação acontece quando emprestamos equipamentos para os outros e a competição é pela mão de obra.</i> (E13)
Situações de competição	03	[...] <i>Tem muitos aqui que compete, para atrair funcionários. Não em termos de serviço não, porque cada um já tem a sua firma.</i> (E02)
		[...] <i>Tem em relação aos funcionários. Paga dez reais a mais, cinco reais a mais. Se o funcionário for bom ele tira ele da sua firma por causa de dez reais.</i> (E05)
Situações de cooperação	04	[...] <i>A gente conversa muito com os outros. Muitos chegam perto de mim para saber como que está. Sempre que algum está com problema, pega e liga para ter um apoio.</i> (E02)
		[...] <i>Tem muita cooperação. Às vezes se eu preciso de uma máquina que outra fábrica tem, eles não importam de me emprestar, se eles também precisam de uma máquina minha eu empresto.</i> (E04)
		[...] <i>Quando alguém coopera é emprestando máquinas e indicando fornecedores.</i> (E15)
Percepções de oportunismo e desconfiança	05	[...] <i>Esse ramo é uma máfia. Ninguém passa para o outro. Aqui eu não tenho parceria com ninguém. Aqui a única parceria que eu tenho é que eu dou a terceirização, dou para as pessoas costurarem.</i> (E01)
		[...] <i>Quando está com dificuldade, tem pouco serviço, é um querendo engolir o outro. Se tem serviço, se é para o bem de todos, aí beleza. Se algum deles estiver ruim, estiver com pouco serviço ele vira as costas e vai lá em São Paulo na sua firma para pedir serviço para ele, e fala até mal da sua.</i> (E05)
		[...] <i>Da parte de quem emprega não, mas entre os funcionários tem sim. Às vezes eles acham que em outras empresas vão ficar melhor e começam a exigir as coisas pra continuar com a gente.</i> (E09)

...continua...

QUADRO 2 - Continuação.

Percepções de confiança nas relações	06	[...] Existe confiança com os fornecedores. <i>Eu tenho o mesmo desde que eu comecei. Eles têm outras fábricas aqui que trabalham para eles. É tudo na conversa mesmo. Não tem contrato.</i> (E02)
		[...] Tem mais confiança hoje <i>porque, por exemplo, um pede opinião para os outros e antigamente já não tinha pelo medo talvez de perder, mas hoje já tem confiança.</i> (E03)
		[...] Acredito que rola uma certa ética. <i>Existe uma questão de “deslealdade” do funcionário mesmo, da mão de obra.</i> (E08)
Fluxo de informações e tecnologia entre os empresários na aglomeração	07	[...] Essas trocas de informações se dão mais por telefone. <i>De acordo com a necessidade da gente.</i> (E04)
		[...] Eles divulgam o trabalho da máquina. <i>Se acha bom ou não. Vem divulgar o produto dele e quem tiver condição compra. É pessoalmente.</i> (E05)
		[...] Só na hora da necessidade. <i>Não existe, assim, um costume de eu ligar para um outro faccionista aqui para conversar, para marcar reuniões para melhorar o frete ou a roupa, não.</i> (E08)
		[...] Acontece mais é entre os empresários mais próximos e de maneira informal. (E13)

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

A primeira categoria apresenta argumentos que expressam o baixo nível de relações existentes entre as empresas e quais são os principais fatores que influem para este restrito envolvimento entre elas. Conforme apontado na primeira fala dessa categoria, a maior parte dos entrevistados afirma que o nível de envolvimento entre as empresas é muito baixo e esporádico. Como justificativa para validar essa afirmação, um dos entrevistados argumenta que essa situação se dá pelas empresas da aglomeração apresentarem focos diferenciados em suas atuações quanto a fornecedores, produtos e atividades, e, por esse motivo, não terem necessidade de se envolverem mais intensamente.

Outra entrevistada complementa a justificativa para o baixo nível de envolvimento, ressaltando que os empresários desse setor se envolvem muito com o negócio, atuando, muitas vezes, no processo de produção no interior das fábricas, o que consome muito tempo e impede participar de reuniões, cursos e demais eventos direcionados para o setor.

Apesar dessas justificativas, a maior parte dos entrevistados acredita que o baixo nível de interação é resultado do costume de cada empresário ficar no “seu canto”, conforme expressão bastante utilizada por eles. Esta situação pode ser reforçada pela fala de um representante de uma prefeitura municipal, ao argumentar que:

[...] *Aqui é cada um pra si e Deus pra todos.* (P07)

Nessa expressão, fica exposto que já existe um costume de cada empresário atuar 'isolado' do restante do grupo, se relacionando apenas quando há uma real necessidade, conforme apontam a quarta e a quinta argumentações desta categoria. Nas argumentações seguintes, nota-se, pela fala de alguns entrevistados, que eles percebem o valor da interação e assumem que seria interessante que os empresários elevassem o nível de relações com os demais.

A segunda categoria demonstra que boa parte dos entrevistados acredita que situações de competição e cooperação coexistam dentro da aglomeração. Essa visão também é compartilhada por uma das instituições de apoio, conforme fala de seu representante:

[...] *As duas coexistem. Eu acho que no momento, pelo que a gente percebe, a cooperação prevalece.* (P04)

Sua percepção é de que existe uma dualidade no comportamento dos agentes, mas predominância de comportamentos cooperativos. Porém, como se nota na primeira e segunda argumentações da categoria, as entrevistadas creditam os comportamentos de competição e cooperação a certas pessoas e não a situações específicas. Nesse caso, já se percebe que existe confiança e desconfiança com relação a agentes específicos, o que será mais bem tratado em outras categorias.

Por outro lado, outros dois entrevistados assumem que as relações de competição e cooperação estão relacionadas. Nesse caso, afirmam que assumem um comportamento competitivo quando se trata da atração de mão de

obra especializada para suas empresas, enquanto a cooperação está presente no empréstimo de maquinários e peças que porventura fazem aos empresários que necessitam. Desse modo, procurou-se demonstrar, nas próximas categorias, os principais fatores envolvidos nas situações de competição e de cooperação.

Na terceira categoria, são demonstradas as situações em que, normalmente, ocorre competição nas relações entre as empresas. O principal motivo ressaltado pelos entrevistados é exposto nas duas afirmações que formam esta categoria: a competição por mão de obra. Contudo, essa competição não acontece entre todos, visto que a mão de obra disputada é a especializada em determinados produtos ou tecidos.

Essa também é a percepção de uma representante de uma das instituições de apoio pesquisadas ao afirmar que:

[...] *Eu acredito que a competição entre eles ainda é grande. Eu acredito que existe competição por mão de obra.* (I03)

De acordo com o explicitado nas argumentações da quarta categoria, a cooperação ocorre, predominantemente, nas situações de empréstimos de peças, maquinários e aviamentos. Porém, ela também está presente quando algum empresário mais próximo está com algum problema ou procura referências sobre fornecedores. Pelo que se observa, a busca por referências se dá apenas com relação aos fornecedores dos cortes para as facções. Com relação à mão de obra, isto não se verifica.

Na quinta categoria, são expressas as principais argumentações com relação aos comportamentos oportunistas dos agentes, na aglomeração. O primeiro argumento expressa a total desconfiança

e isolamento de um empresário, ao afirmar que não se relaciona com nenhum outro empresário da região, a não ser em relações de negócios, ao terceirizar parte de sua produção para empresas menores. Outra entrevistada afirma que, quando o momento está ruim para o setor, os empresários agem como “predadores” para se manterem no mercado, importando-se apenas com sua empresa, sem considerar a coletividade. Talvez, nesse momento, é que se deveria se unir mais para enfrentar, em conjunto, as adversidades do mercado, conforme uma entrevistada, que demonstra a redução de oportunismo diante do fortalecimento da união:

[...] *Reduziu (o oportunismo), as reuniões foram muito boas nesse sentido, a gente passou a olhar mais o lado um do outro, sem ficar um querendo comer o outro pela perna.* (E04)

Ainda nessa categoria, uma entrevistada ressalta que alguns empresários procuram fornecedores de outros empresários da região, não deixando de fazer comentários maldosos sobre os demais, para ganhar para si as peças para confeccionar. Diferente desta situação é a apresentada por uma empresária, ao afirmar que, em alguns momentos, os trabalhadores são oportunistas com os empregadores, tentando obter vantagens, como, por exemplo, quando são sondados por concorrentes, para se transferirem para suas empresas.

Nesse mesmo sentido, procurou-se compreender a percepção de um representante de uma instituição de apoio, que se referiu a essa situação da seguinte maneira:

[...] *Não acredito que exista isso, essa intenção de oportunismo. Se, por acaso, a gente percebe que possa surgir alguma coisa nesse sentido, a gente procura imediatamente banir essa ideia da pessoa.*

A gente não quer nenhum oportunista aqui no nosso grupo, a gente quer que o benefício seja coletivo, seja bom para todo mundo. (I01, grifo nosso)

Buscou-se também compreender em que situações predominam os comportamentos baseados em confiança entre os empresários, conforme demonstrado na sexta categoria. Desse modo, compreende-se que, na grande maioria dos casos pesquisados, existe uma grande confiança entre os empresários da região e os fornecedores das peças. Conforme ressaltado por um dos entrevistados, que reflete a percepção da grande maioria, os fornecedores das peças para a produção costumam acompanhar as empresas desde a criação das mesmas, chegando, em alguns casos, a períodos superiores a dez ou quinze anos.

Esta realidade pode ainda ser entendida diante das citações encontradas, quando foram questionados sobre a utilização de formas contratuais para gerir as relações entre eles. Na maior parte dos casos, os entrevistados disseram não trabalhar com contratos (confiança calculada), mas baseiam suas relações na confiança sistêmica, criada na aglomeração pelos próprios agentes, conforme se vê em seguida:

i. [...] *Não, **contrato não existe não. Como se diz, é no boca a boca mesmo.** Contrato não existe, é só na palavra. Você confia, arrisca. Mas isso aí é com o tempo*

também, você vai conhecendo a firma. (E03, grifo nosso)

ii. [...] **No início, é só em cima de contrato, de nota fiscal.** Depois que você pega uma confiança, já fica mais no boca a boca, já nem manda mais nota. (E05, grifo nosso)

iii. [...] **Nada de contrato, nada. É tudo na confiança.** (E06, grifo nosso)

iv. [...] **Funciona tudo de maneira informal,** no famoso boca a boca. (E16, grifo nosso)

Conforme se observa, a confiança se dá de maneira sistêmica, crescendo à medida que amadurecem as relações entre os agentes. O único contraponto encontrado está relacionado à desconfiança quanto às atitudes dos funcionários com os empregadores.

Na sétima e última categoria desta seção, procurou-se encontrar informações sobre as condições percebidas na aglomeração, para a transferência de informações, conhecimentos e tecnologias. Desse modo, os dois primeiros trechos demonstram os meios utilizados para essas transferências. O primeiro ressalta, em concordância com a percepção dos demais entrevistados, a grande utilização dos telefonemas para a interação e troca de informações, justificada pela falta de tempo para se deslocarem. O segundo argumento demonstra que os contatos pessoais também são utilizados nesse processo, tanto em reuniões agendadas como em encontros informais.

Complementando a análise dessa categoria, os últimos argumentos informam que, independentemente do instrumento utilizado para a troca de informações, elas se dão, normalmente, entre empresários mais próximos e nos

momentos em que enfrentam dificuldades nos negócios, de maneira informal. Essa realidade também entra em concordância com a percepção de uma representante de uma instituição de apoio, descrita na seguinte citação:

[...] **Eu acho que a circulação de informações entre as empresas é muito restrita,** por que eles não têm organização nenhuma. Então não dissemina, eu acredito que não dissemina. (I03, grifo nosso)

A disseminação de informações é um dos principais benefícios da aglomeração de empresas, como a literatura desse tema apresenta. Conforme observado, esse é um dos pontos deficientes dessa aglomeração.

CONCLUSÕES

Este trabalho buscou investigar uma série de elementos relacionados a uma aglomeração de empresas, buscando responder à seguinte questão de pesquisa: *quais os principais elementos presentes nas relações interorganizacionais e os mecanismos de coordenação existentes na aglomeração industrial do setor têxtil na microrregião de Campo Belo (MG)?* Para responder a essa pergunta, o trabalho pautou-se por uma investigação que propiciasse, além da resposta, a descoberta de outros elementos encontrados nas relações entre os agentes da concentração de empresas que pudessem dar condições para o entendimento do atual nível de organização do setor, das formas como se relacionam e seus desdobramentos, dos aspectos relacionados à dinamização da aglomeração e da capacidade competitiva, além de diversos fatores atuais, que

influem no desenvolvimento atual e futuro das empresas e da aglomeração.

Considerada a realidade do desenvolvimento do setor e suas formas de crescimento, pode-se verificar o baixo envolvimento dos demais agentes, que complementam as atividades dos empresários. O setor público e as instituições de apoio têm servido, em alguns casos, mas de maneira bastante insuficiente, relativamente ao tamanho do setor, na atualidade. De forma geral, não se pode falar que as ações isoladas de algumas prefeituras sejam responsáveis pelo crescimento do setor, nos últimos anos, uma vez que apenas favorecem empresas isoladas, em algumas situações. Dessa forma, fala-se em desenvolvimento espontâneo e não induzido.

Quanto às características normalmente pontuadas na literatura, a aglomeração apresenta alguns elementos, como a grande especialização produtiva, concentração de empresas deste setor e diversidade de agentes, que, se bem conduzidos, podem favorecer ainda mais seu desenvolvimento. Contudo, só esses elementos não tornam a aglomeração arranjada, sendo necessário o maior envolvimento de outros agentes e o fortalecimento das relações dos que já estão inseridos, para que se possa agir com vistas a galgar melhores condições competitivas para a aglomeração.

Quanto às instituições públicas, identificou-se uma pequena e insuficiente atuação das prefeituras municipais para as empresas da aglomeração. De forma geral, elas têm atuado de forma reativa, quanto às demandas do setor, e de modo incipiente, quanto às ações que realiza, muitas vezes com apoio direcionado a determinados empresários e não ao setor

como um todo. Apenas no município de Campo Belo se notou uma atuação mais ampla, por meio de cursos de capacitação de mão de obra e no apoio ao pagamento de aluguéis, o que ainda pode ser melhorado. Por valorizarem muito as demais atividades e os setores econômicos de seus municípios, bem como diante da insegurança demonstrada quanto ao futuro do setor têxtil, as prefeituras não têm atuado como parceiros estratégicos da aglomeração.

Além disto, a aglomeração necessita apresentar mecanismos de governança, como forma de torná-la mais organizada e propensa a se desenvolver e a se tornar mais arranjada, como na condição de APL. Ou seja, torna-se necessária a presença e atuação de pessoas e instituições capazes de liderar os atores, em busca dos objetivos comuns, coordenar ações, negociar processos decisórios e promover processos de criação e circulação de conhecimentos. As atuais instituições de apoio empresarial, presentes na região, não têm atuado constantemente em favor do setor e se mostram em número e em condições insuficientes para apoiar o desenvolvimento do setor. Ao invés de buscar aproximação com o setor, elas se mostraram reativas às demandas do mesmo, que dificilmente surgem em razão do isolamento dos empresários.

Enfim, o estudo demonstrou que existem evidências de uma grande desorganização do setor, impossibilitando, pelo menos no curto prazo, que a aglomeração de empresas se torne mais arranjada. Apesar disso, mesmo que se apresente como uma aglomeração ainda desarranjada, é possível identificar benefícios econômicos e sociais claros para empresários, trabalhadores, municípios e população, de forma geral.

Este estudo colabora, em termos teóricos, para o entendimento de uma diferente concentração ou aglomeração industrial, que tem como foco principal a prestação de serviços para outras regiões. Obviamente, os modelos tradicionais dão ênfase aos arranjos que buscam se tornar mais competitivos e à frente de demais empresas de um mesmo mercado, por meio de aspectos como cooperação e inovação. Contudo, faltam estudos expondo as fragilidades que tornam a continuidade das aglomerações e do desenvolvimento regional vulnerável, como essa fragilidade, que se baseia, eminentemente, no aproveitamento da vocação produtiva local e do baixo custo

da mão de obra, além do isolamento dos agentes que a formam.

Em termos empíricos, este estudo possibilita que se conheçam as limitações do modelo de aglomeração atual para as empresas, instituições de apoio e setor público, a fim de que, de posse de informações como as disponibilizadas, possam entender a dinâmica atual do grupo de agentes e as necessidades de mudanças estruturais e relacionais. Mostra-se relevante para a elaboração de planos, políticas e ações individuais e coletivas dos agentes, para alcançar índices mais elevados de integração, competitividade e sustentação dos negócios, da aglomeração e do desenvolvimento regional. ➤

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma revisão conceitual. In: AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BALESTRIN, A.; FAYARD, P. Redes organizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. p. 1-16.
- BAPTISTA, R. Productivity and the density of local clusters. In: BRÖCKER, J.; DOHSE, D.; SOLTWEDEL, R. (Org.). **Innovation clusters and interregional competition**. Kiel: Springer, 2003. p. 163-181.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- BECKER, H. S. **Método de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- BETTS, S. C.; STODER, M. D. The network perspective in organization studies: network organizations or network analysis? **Proceedings of the Academy of Strategic Management**, Las Vegas, v. 2, n. 2, 2003.
- BOGDAN, R. C.; BILKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods**. Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- BRUSCO, S. Small firms and industrial districts: the experience of Italy. In: KEEBLE, D.; WEEVER, F. (Ed.). **New firms and regional development**. London: Croom Helm, 1986. p. 184-202.
- BRUSCO, S. The Emilian model: productive decentralization and social integration. **Cambridge Journal of Economics**, London, v. 6, p. 167-184, 1982.
- BRUSCO, S. The idea of the industrial districts: its genesis. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERG, W. (Ed.). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990. p. 10 - 19.
- BRUSCO, S. The rules of the game in industrial districts. In: GRANDORI, A. (Ed.). **Interfirm networks, organization and industrial competitiveness**. London: Routledge, 1999. p. 51 - 68.

BURT, R. S. The social structure of competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

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

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, M. H. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, M. H.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 21-65.

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

CICCONE, A.; CINGANO, F. Skills and clusters. In: BRÖCKER, J.; DOHSE, D.; SOLTWEDEL, R. (Org.). **Innovation clusters and interregional competition**. Kiel: Springer, 2003. p. 218-237.

CROCCO, M. A. *et al.* Metodologia de identificação de aglomerações produtivas locais. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, maio/ago. 2006.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, p. 293-317, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 set. 2008.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos**

e sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro: UFRJ - IE, 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2009.

LOURENZANI, A. E. B.; SILVA, A. L.; AZEVEDO, P. F. O papel da construção de ações coletivas: um estudo em redes de suprimentos de alimentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

MALAFAIA, G. C. *et al.* Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

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

PARRILLI, M. D. **SME cluster development: a dynamic view of survival clusters in developing countries**. London: Palgrave-Macmillan, 2007. 160 p.

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

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

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO BELO (MG). Disponível em: <www.campobelo.mg.gov.br>. Acesso em: 15 set. 2008.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

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

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise de discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea: Estudos Neolatinos**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 305-322, jul./dez. 2005.

SANTOS, L. D.; FERREIRA JÚNIOR, H. de M. Sistemas e arranjos produtivos locais: o caso do pólo de informática de Ilhéus/BA. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 411-442, maio/ago. 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Termo de referência para atuação do SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB>>. Acesso em: 18 jun. 2009.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discreet structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

YIN, R. K. **Case study research**. London: Sage, 1994.