



**Relações de competição e cooperação no âmbito do arranjo produtivo  
local de Ubá – MG**

**Competition and cooperation relations within the local productive  
arrangement of Ubá - MG**

Fernanda Maria Felício Macedo Boava<sup>1</sup>

Diego Luiz Teixeira Boava<sup>2</sup>

Amanda Fontes Silva<sup>3</sup>

Iaísa Helena Magalhães<sup>4</sup>

**Resumo**

O ambiente de negócios contemporâneo se caracteriza pela competitividade e constantes mudanças econômicas, tecnológicas e políticas. Diante de tal fato, surge à necessidade das organizações se unirem na busca por redução de seus custos, aumento de qualidade e ganho de mais força em um mercado globalizado e competitivo. Desta forma, observa-se que as relações interorganizacionais sofreram alterações no tocante ao desenvolvimento de cooperações entre empresas, além da clássica prática isolada de competição. Neste cenário, o presente trabalho apresenta como objetivo o estudo das relações interorganizacionais processadas no arranjo produtivo local de Ubá – MG, focando a questão dual da competição e cooperação. O estudo apresenta caráter qualitativo. Para coleta de dados trabalha-se como entrevista semiestruturada

<sup>1</sup> Doutorado em Administração, Universidade Federal de Ouro Preto, Rua Professor Paulo Magalhães Gomes, 122, Bauxita, Ouro Preto - MG, CEP: 35400-000. E-mail: [profamacedo@yahoo.com.br](mailto:profamacedo@yahoo.com.br)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2815-6771>

<sup>2</sup> Doutorado em Administração, Universidade Federal de Ouro Preto, Rua Professor Paulo Magalhães Gomes, 122, Bauxita, Ouro Preto - MG, CEP: 35400-000. E-mail: [profboava@yahoo.com.br](mailto:profboava@yahoo.com.br)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2112-6377>

<sup>3</sup> Mestrado em Administração, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET - MG), Av. Amazonas, 5253, Nova Suíça, Belo Horizonte - MG, CEP: 30421-169.  
E-mail: [amandaf\\_silva@hotmail.com](mailto:amandaf_silva@hotmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8042-9549?lang=en>

<sup>4</sup> Mestrado em Administração, Universidade Federal de Ouro Preto, Rua Professor Paulo Magalhães Gomes, 122, Bauxita, Ouro Preto - MG, CEP: 35400-000. E-mail: [iaisahm@gmail.com](mailto:iaisahm@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4169-2248>

realizada junto a gestores, sendo a interpretação destes dados pautada na técnica de análise de conteúdo. A relevância desta pesquisa encontra-se em termos práticos e teóricos. Em termos práticos, o trabalho pode contribuir para o aprofundamento do conhecimento dos gestores local sobre as relações interorganizacionais processadas no APL que, por vezes, pode estar encoberto. Em termos teóricos, o trabalho gera aportes para o desenvolvimento do arcabouço de conhecimento acerca das relações interorganizacionais permeadas pela competição e cooperação, podendo servir de subsídio para realização de outros estudos deste cunho. A partir do desenvolvimento do estudo, verificou-se que existem relações de cooperação processadas no âmbito do APL, todavia, são focadas na esfera técnico-produtiva. O aumento do escopo destas relações para cooperação em nível tecnológico-estratégica ainda não é uma realidade, enfrentando barreiras de estrutura de coordenação e culturais para sua vigência. Conclui-se, assim, que o APL moveleiro de Ubá deve investir no fortalecimento de sua estrutura de coordenação, pois a partir da mesma será possível trabalhar iniciativas para redução das demais barreiras visando o avanço das relações de cooperação no ambiente em questão.

**Palavras-chave:** Competição. Cooperação. Coordenação. Arranjo Produtivo Local. Eficiência Coletiva.

### **Abstract**

The contemporary business environment is characterized by competitiveness and constant economic, technological, and political changes. In view of this fact, there is a need for organizations to unite in the search for cost reduction, quality increase, and gain more strength in a globalized and competitive market. In this way, it is observed that inter-organizational relations have undergone changes with regard to the development of cooperation among companies, in addition to the classic isolated practice of competition. In this scenario, the present work presents as objective the study of interorganizational relations processed in the local productive arrangement of Ubá - MG, focusing on the dual issue of competition and cooperation. The study presents a qualitative character. For data collection, it is used semi-structured interviews with managers, and the interpretation of these data is based on the technique of content analysis. The relevance of this research is in practical and theoretical terms. In practical terms, the work may contribute to deepen the local managers' knowledge about the inter-organizational relationships processed in the APL, which, at times, may be hidden. In theoretical terms, the work generates contributions for the development of the framework of knowledge about inter-organizational relations permeated by competition and cooperation, and may serve as a subsidy for other studies of this nature. From the development

of the study, it was verified that there are relations of cooperation processed in the scope of APL, however, they are focused on the technical-productive sphere. The increase in the scope of these relationships for cooperation at a technological-strategic level is not yet a reality, facing barriers of coordination structure and culture for its validity. We conclude, therefore, that the APL furniture producer from Ubá should invest in the strengthening of its coordination structure, because from this structure it will be possible to work on initiatives to reduce the other barriers aiming at the advancement of cooperative relations in the environment in question.

**Keywords:** Competition. Cooperation. Coordination. Local Productive Arrangement. Collective Efficiency.

### Introdução

O ambiente de negócios contemporâneo se caracteriza pela competitividade e constantes mudanças econômicas, tecnológicas e políticas. Diante de tal fato, surge a necessidade das organizações se unirem na busca por redução de seus custos, aumento da qualidade geral da organização e ganho de mais força em um mercado que se encontra globalizado e competitivo. Para enfrentar as dificuldades do mercado são desenvolvidas, assim, estratégias de cooperação, que buscam minimizar as incertezas e os riscos, para haver alcance de eficiência coletiva e competitividade no mercado.

Neste processo, questões como a produtividade, eficiência, eficácia, excelência, sucesso e gerência pela qualidade total, de forma conjunta, são essenciais para a existência de competitividade no mundo globalizado. Estes termos, por estimularem a melhoria das organizações, não devem ser tratados separadamente, visto que é imprescindível uma integração de todos os sistemas das empresas para que ocorra funcionamento efetivo da estrutura cooperativa.

Desta forma, observa-se que as relações interorganizacionais no contexto mercadológico da atualidade sofreram alterações no tocante ao desenvolvimento de cooperações entre empresas, além da clássica prática isolada de competição. Uma das formas de cooperação interorganizacional que pode ser citada é a aglomeração espacial de empresas de um mesmo setor e atividades complementares, na busca por fortalecimento da competência essencial de cada organização em um cenário coletivo.

No aglomerado se processam diversos tipos de relações interorganizacionais. As organizações interagem de forma cooperativa na tentativa de aumentar a competitividade. Todavia, não é possível desconsiderar a existência de relações de competição dentro do aglomerado produtivo, posto que as relações entre as entidades também são marcadas pelo estabelecimento de laços de poder, ponto de partida a prática competitiva.

Diante disto, o presente trabalho apresenta como objetivo o estudo das relações interorganizacionais processadas no arranjo produtivo local de Ubá – MG, focando a questão dual da competição e cooperação. O lócus da investigação é um APL do setor moveleiro em franco desenvolvimento no interior da Zona da Mata mineira. A escolha deste local se deve ao seu crescimento contínuo e peculiar em uma área sem tradição aparente na fabricação de móveis. A relevância desta pesquisa encontra-se em termos práticos e teóricos. Em termos práticos, o trabalho pode contribuir para o aprofundamento do conhecimento dos gestores local sobre as relações interorganizacionais processadas no APL, que por vezes pode estar encoberto. Em termos teóricos, o trabalho gera aportes para o desenvolvimento do arcabouço de conhecimento acerca das relações interorganizacionais permeadas pela competição e cooperação, podendo servir de subsídio para realização de outros estudos deste cunho. Além disto, poucos estudos acadêmicos são elaborados no APL de Ubá.

Em termos metodológicos o trabalho apresenta delimitação qualitativa. Para coleta de dados trabalha-se como entrevista semiestruturada, posteriormente transcrita. No processo de análise de dados trabalha-se com a análise de conteúdo. O trabalho será estruturado além das partes introdutórias e conclusivas em três eixos centrais. O primeiro consiste na apresentação da revisão de literatura acerca das relações interorganizacionais e arranjos produtivos locais. Na sequência, tem-se a apresentação das orientações metodológicas. Por fim, ocorre a apresentação e análise dos dados coletados. Portanto, o presente estudo pretende efetuar uma análise qualitativa do arranjo produtivo local de Ubá para fins evidenciar a realidade das relações entre organizações, cooperativas e/ou competitivas, processadas neste âmbito.

### **Relações Interorganizacionais: Cooperação e Competição**

A competitividade representa o pano de fundo das relações interorganizacionais. Corroborando Degen (1989) afirma que a competitividade é a base para o alcance de sucesso ou fracasso de um negócio atuante em uma estrutura mercadológica de livre concorrência. Neste sentido, faz-se pertinente trabalhar a questão da competitividade quando se discute relações entre organizações.

De acordo com Porter (2004), existem cinco forças competitivas básicas em um mercado: entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Tais forças em conjunto determinam o grau de concorrência, assim como a rentabilidade da organização. A força competitiva deve ser analisada para que sirva de fonte estratégica para uma organização ser eficiente e ter um diferencial no mercado.

Na visão deste autor, a competitividade é conquistada pela organização que melhor se posiciona em relação às forças competitivas, estando em uma posição de defesa, sofrendo em menor grau que os concorrentes diretos a ação das forças, ou em uma posição ofensiva, sendo capaz de influenciar as forças a seu favor, através do conhecimento das causas que levam o surgimento de tais forças.

Por sua vez, Szafir-Goldstein e Toledo (2001) defendem que a competitividade não deve ser concebida somente na competição de uma empresa com outra, mas como todo o sistema de que ela faz parte competindo com os sistemas dos concorrentes, apresentando um possível contra ponto a Porter (2004) que aponta os concorrentes, em uma primeira análise, como um fator que diminui a competitividade.

Desta forma, na atualidade a competitividade liga-se tanto a relações interorganizacionais de competição como cooperação. A alta rivalidade no âmbito dos mercados levam algumas organizações a se unirem para tentar superar os inconvenientes que aparecem e tentar melhorar sua posição diante do mercado e o consumidor. Para que isso aconteça, são feitas alianças entre empresas que visam uma cooperação entre elas, ou seja, buscam eliminar as diferenças para trabalharem juntas buscando o melhor para ambas. Na sequência, é apresentado um quadro sobre os valores agregados proporcionados pela cooperação.

<b>VALOR</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>ESTRATÉGIA OPERACIONAL</b>	<b>RESULTADOS</b>
<i>Confiança</i>	Transações mais seguras, satisfação com o atendimento.	Eliminação de etapas de controle excessivo.	Redução de custo de transação e maior agilidade.
<i>Credibilidade</i>	Respeito e reconhecimento.	Garantia de qualidade e demais termos de contrato.	Estabilidade comercial e sustentabilidade.
<i>Partilha</i>	Conhecimento acumulado se multiplica socialmente.	Compra conjunta de insumos, MKT articulado, formação e treinamento em parceria, demandas políticas.	Maior poder de barganha e pressão, menos custo de MKT e treinamento, acesso a políticas públicas.
<i>Relacionamento</i>	Pluralidade e complementaridade.	Negociação, articulação em redes.	Fidelização.
<i>Identidade</i>	Objetivos comuns.	Interação institucional permanente.	Enraizamento cultural.

<i>Solidariedade</i>	Maior aquecimento econômico e qualidade de vida.	Inclusão permanente de agentes e instituições, compras locais prioritárias.	Ampliação da base de sustentação, maior produção e consumo.
----------------------	--	---	---

**Quadro 1 Valores agregados proporcionados pela cooperação**

Fonte: Arroyo (2007, p. 80).

Bengtson e Kock (1999) transpõem esta questão da competição/cooperação para o âmbito da teoria econômica, focando, a abordagem neoclássica e economia industrial e suas respectivas visões sobre concorrência. Na visão neoclássica, a concorrência é um estado estrutural que garante a ausência de cooperação entre as firmas, pois essas são independentes e suas ações não são capazes de influenciar outras empresas. A concorrência é um processo de ajuste a um objetivo determinístico. Já a teoria da economia industrial, em certa medida critica a teoria neoclássica, introduzindo o conceito de grupos estratégicos e dependência entre as empresas em mercados imperfeitos.

A cooperação, desta forma, deve ser vista como uma estratégia de crescimento para a organização, pois promove um ambiente favorável para troca de informações, conhecimentos e habilidades, onde buscam também contatos com fornecedores para conseguirem reduzir o preço de produção e serviço, além de aumentar a rede de contatos, que é muito importante no meio empresarial. Neste sentido, pode-se apresentar algumas formas de cooperação entre as organizações, sendo as principais: formação de alianças estratégicas, redes e arranjos produtivos locais.

As alianças estratégicas são definidas como acordos nos quais os parceiros se comprometem a atingir um objetivo comum pela aglutinação de capacidades e recursos, podendo ser definitiva ou temporária, precisando para sua existência do comprometimento mínimo de duas organizações.

Hagedoorn e Narula (1996) classificam as alianças estratégicas considerando a participação acionária. Quando ocorre a participação acionária tem-se, por exemplo, a formação de *joint-ventures* e companhias conjuntas de pesquisas. Já as formas sem participação acionária baseiam em contratos entre os parceiros. Neste grupo, encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de pesquisa e desenvolvimento.

Já a rede, para Amato Neto (2001), é um sistema de cooperação, compreendido como um misto de relacionamentos de competição e cooperação, no qual as empresas se estruturam visando maximizar seus resultados. O propósito central das redes é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, que possibilite ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das



empresas associadas.

Por sua vez, o Arranjo Produtivo Local (APL) pode ser conceituado, por Balestrin e Vargas (2004), como a aglomeração espacial, um município, conjunto de municípios ou região, de um número significativo de empresas que desenvolvem uma atividade produtiva central, bem como de empresas complementares a essa atividade. Em arranjos produtivos, além da cooperação, deve haver também a coordenação entre os agentes envolvidos.

Para Payan (2007), mesmo que muitas pesquisas abordem cooperação e coordenação como termos sinônimos, o autor diz que um não precisa necessariamente de existir para que o outro aconteça, por isso, defende que se deve estudar estas duas definições de forma separada. Ele define cooperação como uma orientação que reflete um espírito de disposição em um trabalho de uma organização para outra organização. Já coordenação refere-se a um conjunto de atividades que se tem entre organizações de forma estruturada e continuada.

Desta forma, pode-se notar que as formas de cooperação não são excludentes entre si, se diferenciando em termos de escopo de abrangência, por exemplo, o arranjo produtivo local é uma rede, mas está focado na questão territorial, podendo haver redes que ultrapassam limites geográficos.

Vale mencionar ainda que as formas de cooperação podem ocorrer fundamentas em relações horizontais ou verticais entre os envolvidos. Para Pereira (2005) as relações horizontais são interações sociais que pressupõem o envolvimento de um conjunto de organizações que apresentam e almejam alcançar interesses comuns, através da execução de ações conjuntas com esforços coordenados. Estes grupos podem ser formais ou informais. O poder entre as organizações envolvidas é simétrico.

No entanto, as relações verticais caracterizam-se pela colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva, compartilhando recursos e informações e reduzindo riscos e incertezas. Todavia, este diferente grau da cadeia produtiva faz com que as empresas menores tornem-se dependentes das empresas maiores, havendo a subordinação. As relações de poder são assimétricas. (WEGNER et. al., 2004).

Assim, a adoção de uma estratégia de cooperação por uma organização deve ser analisada de forma detalhada, em que se observe a relação custo-benefício da prática de concorrência conjunta em detrimento da isolada.

Diante do exposto, pode-se observar como as relações interorganizacionais praticadas na atualidade apresentam um contorno diverso do padrão bilateral da concorrência de outrora, ou seja, cada organização compete por si mesma. Hoje, ocorre a predominância do padrão de

concorrência multilateral, no qual conjunto de organizações com objetivos comuns e associados concorrem com outro conjunto. Tal mudança acaba por aumentar a complexidade das relações interorganizacionais, já que os conceitos apresentados revelam que uma mesma empresa em um dado ambiente pode estar competindo com outra empresa, e ao mesmo tempo cooperando com uma terceira e, talvez coordenando com uma quarta. Logo, a análise das relações interorganizacionais deve ser multifocal, ou seja, uma organização não pratica somente relações de competição ou cooperação, as práticas são interconexas.

No tópico seguinte, aprofunda-se na forma de cooperação aglomerados produtivos locais, em função da pertinência deste tipo de estrutura para a problemática de pesquisa proposta.

### **Arranjos Produtivos Locais**

Em termos gerais, o Arranjo Produtivo Local (APL) pode ser conceituado como a aglomeração espacial, um município, conjunto de municípios ou região, de um número significativo de empresas que desenvolvem uma atividade produtiva central, bem como de empresas complementares a essa atividade.

Nos dizeres de Aun, Carvalho e Kroeff (2005) o arranjo produtivo local é um aglomerado de organizações, instaladas numa região, que guarda alguma relação inter-sinérgica. Os autores destacam a existência de relações entre as firmas.

Lastres e Cassiolato (2005) analisam a formação dos arranjos afirmando que os APLs são formados por empresas, que geram os bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, vendedoras, clientes, cooperativas, associações e representações. Além de várias outras organização e instituições direcionadas à formação e treinamento de pessoas, fluxo de informação, design, P&D, promoção e financiamento.

Ainda sobre o caráter constitutivo dos APLs, Campos, Nicolau e Cário (2000) afirmam que a formação de arranjos produtivos locais é uma alternativa para micro e pequenas empresas, pois eles se relacionam a um modelo industrial não subordinado ao modelo de produção em massa das grandes organizações.

Esses aglomerados espaciais são inspirados nos distritos industriais italianos que surgiram na segunda metade do século XX. Os distritos industriais italianos do nordeste e centro da Itália, denominados Terceira Itália, são regiões que por meio de redes de pequenas empresas e agentes institucionais, configuradas em aglomerações produtivas que lograram



êxito alterando uma situação desprivilegiada em termos econômicos e sociais (HIRATUKA e GARCIA, 1998). A experiência internacional retrata a importância da articulação dos diferentes atores locais.

No estudo dos APLs, a que se considerar, portanto, a dimensão territorial como um fator específico de análise e de ação política, pois essa estrutura representa os espaços nos quais os processos produtivos, de inovação e cooperativos irão se desenvolver. A concentração espacial de organizações pode propiciar um compartilhamento de valores econômicos, sociais e culturais capazes de induzir ao dinamismo local e conseqüente produção de vantagens competitivas em relação às outras localidades.

Outro aspecto sempre presente no estudo de APLs é a questão da inovação. O ambiente produtivo de um APL favorece a inovação, na medida em que a concentração espacial pode facilitar a difusão tecnológica através da criação de canais de comunicação. Para Vázquez Barquero (2001, p. 128) a inovação emerge em conseqüência de processos de aprendizagem coletiva e se desenvolve em um contexto social, institucional e cultural específico de cada lugar, que permite às empresas, através de sua rede de contatos e relações, ascender às inovações.

Além da inovação e territorialidade, outros fatores são comuns a estudo dos aglomerados, conforme sintetiza o quadro 01 a seguir:

LOCALIZAÇÃO	PROXIMIDADE OU CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA
<i>Atores</i>	Grupo de pequenas empresas Pequenas empresas nucleadas por grande empresa Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc. Intensa divisão de trabalho em firmas Flexibilidade de produção e organização Especialização Mão de obra qualificada
<i>Características</i>	Competição entre firmas baseada em inovação Estreita colaboração entre as firmas e demais agentes Fluxo intenso de informações Identidade Cultural entre agentes Relações de confiança entre os agentes Complementaridades e sinergia

**Quadro 2: Aspectos comuns nos estudos de aglomerações espaciais**

Fonte: Lemos (1997)

A partir desses aspectos comuns, Lastres e Cassiolato (2003) efetuam um esforço de caracterizar os arranjos produtivos locais considerando seis temáticas elencadas a seguir:

- 1) *Dimensão territorial*: o espaço onde processos se desenvolvem, podendo ser município ou áreas de um município; um conjunto de municípios; uma microrregião; um conjunto de microrregiões, dentre outros.
- 2) *Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais*: pressupõe a participação e a interação de empresas que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, distribuidoras, clientes.
- 3) *Conhecimento tácito*: processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos por parte de empresas, organizações e indivíduos constituintes do APL.
- 4) *Inovação e aprendizado interativos*: a transmissão de conhecimentos capaz de maximizar a capacitação produtiva e de inovação de empresas e outras organizações do APL.
- 5) *Governança*: a governança nos APL refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades que envolvem da produção à distribuição de produtos e serviços, bem como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações.
- 6) *Grau de enraizamento*: envolve geralmente as articulações e envolvimento dos diferentes agentes dos APL com os interesses coletivos.

Dentre estes fatores, destaca-se ainda a governança ou modos de coordenação, uma vez que em uma estrutura de aglomerado local, os agentes envolvidos no processo de cooperação vão além das empresas, sendo estes: poder público, comunidade, órgãos de fomento, universidades.

Os mecanismos de coordenação são instrumentos através dos quais os dirigentes procuram exercer o poder que lhes é atribuído para alcançar de forma eficiente os objetivos da organização, junto às pessoas que a compõem. A importância dos mecanismos de coordenação é assinalada por Porter (2004), ao afirmar que a adequada interpretação dos movimentos cooperativos e a atuação como “bom” concorrente são importantes para impedir a eclosão de um estado de guerra generalizado, no qual os preços se aproximam dos custos.

Segundo Bacic e Souza (2008), para compatibilizar a aparente incompatibilidade concorrência/cooperação são necessários mecanismos de coordenação que, além de contribuir para atenuar os efeitos de instabilidades no ambiente e das incertezas relacionadas aos processos cooperativos, ocasionem, sem redução da autonomia na tomada de decisão de cada organização, constatar as necessárias convergências para o alcance de eficiência coletiva.

Portanto, é possível visualizar que as relações interorganizacionais baseadas em cooperação/coordenação e permeadas pela competição em contextos de APL representam um dos temas de importância vital para o aglomerado. Observa-se ainda que a produção de conhecimento acerca das realidades de funcionamento de arranjos produtivos locais carece de maior aprofundamento, mas já fornece um corpo de informações sólidas capazes de nortear a presente investigação acerca da realidade interorganizacional do APL de Ubá.

## **Metodologia**

### **4.1 Delimitação da Pesquisa**

A presente pesquisa apresenta um caráter qualitativo que leva o pesquisador a considerar a subjetividade do indivíduo ao se abordar um objeto de pesquisa. Para Minayo (2007) a abordagem qualitativa identifica uma interface dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, existe um ponto de contato indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser representado de forma numérica.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa interessa-se pelo emaranhado de significados. Para Gibbs (2009) apesar de existirem muitos enfoques qualitativos, é possível identificar as seguintes características em comum: análise da experiência de indivíduos ou grupo; exame das interações e comunicações que permeiam o objeto de estudo; investigação de documentos ou traços semelhantes de experiências ou interações.

Corroborando esse pensamento, Flick (2009) afirma que a pesquisa qualitativa se baseia em atitudes específicas de abertura para quem e o que está sendo estudado, de flexibilidade para abordar um campo em lugar de projetar uma estrutura naquilo que se estuda, e assim por diante. O emprego da perspectiva qualitativa nesse trabalho se deve a essa atitude flexível perante o objeto de investigação, ou seja, pretende-se analisar o processo de cooperação e competição no APL de Ubá a partir da ótica dos sujeitos de pesquisa.

### **4.2 Locus da Pesquisa – Caracterização do APL Moveleiro de Ubá**

A cidade de Ubá está localizada na Zona da Mata mineira, sudeste do Estado de Minas Gerais. A distância entre a capital Belo Horizonte é de 290 Km, apresentado através de rodovias federais e estaduais fácil e estratégico acesso a mercados de estados vizinhos a Minas Gerais, como Espírito do Santo, Rio de Janeiro e São Paulo.

No passado, sua principal atividade produtiva foi a plantação e distribuição de fumo, sendo que, atualmente, sua economia se concentra na atividade industrial moveleira.

O arranjo produtivo local do setor moveleiro teve início em meados da década de 60, em função do encerramento de atividade da empresa fabricante de móveis Dolmani. Nesse contexto, ex-funcionários a partir do conhecimento já agregado acerca da produção de móveis decidiram abrir seu próprio negócio no ramo. As principais cidades envolvidas, atualmente, no arranjo produtivo são: Visconde do Rio Branco, São Geraldo, Tocantins, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro, Guidoal e Guiricema. A tabela a seguir apresenta os principais fatos históricos ligados ao desenvolvimento do APL de Ubá.

DATA	ACONTECIMENTO
1962	O Pólo Moveleiro de Ubá iniciou suas atividades com a fabricação de móveis residenciais em série para a Classe social C e D. O Arranjo produtivo cresceu com o estímulo dos próprios empreendedores, num processo de criação de indústrias a partir de outra.
1986	Instituição a Associação dos Fabricantes de Móveis.
1989	Criação o INTERSIND, constituído como entidade sindical.
1990	O INTERSIND deu início à prestação de serviços aos associados em diversas áreas, como: assessoria na convenção coletiva do setor; assessoria jurídica; convênios com correios, xerox (tarifas reduzidas); realização de missões para feiras e eventos; realização de cursos e treinamentos.
1994	Realização a 1ª Feira de Móveis de Minas Gerais – FEMUR.
1994	Realização da 1ª Feira de Máquinas – FEMAP (Feira da Tecnologia Moveleira).
2000	Construção do pavilhão de Exposições (12.000 m <sup>2</sup> ).
2003	Realização do senso moveleiro, que originou o Diagnóstico do Polo Moveleiro de Ubá e Região.
2004	Elaboração do Plano de Marketing do APL, etapa fundamental para o posicionamento e planejamento do arranjo.
2006	Programa PEIEX, para incentivo às exportações.

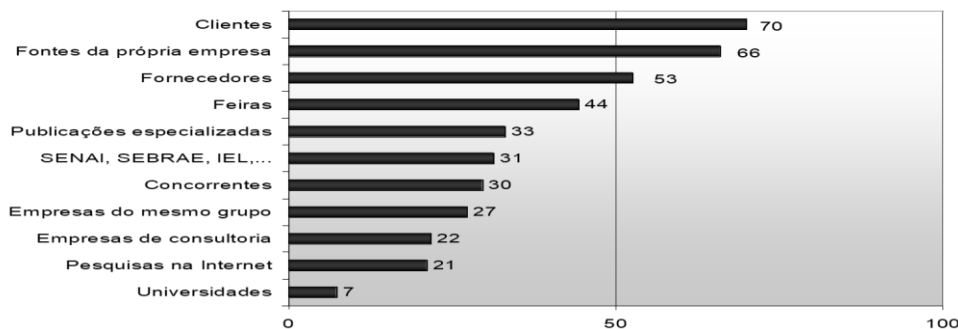
**Quadro 3: Principais Fatos Históricos do APL de Ubá**

Fonte: Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá (2007)

Ainda segundo dados extraídos deste plano, observa-se que no APL estão presentes indústrias de móveis residenciais, fornecedores de máquinas e matéria-prima, prestadores de serviços e lojistas do setor de móveis. O Polo apresenta 310 indústrias de móveis. (sendo 53 informais – pequenas marcenarias familiares), com predominância em móveis residenciais; 135 fornecedores (embalagens, ferragens, vidraçarias, prestadores de serviços) e 26 lojistas do setor de móveis. O Polo é composto basicamente de micro e pequenas empresas. A indústria moveleira gera 7.048 empregos (diretos) na região (levantado em 2002). Os fornecedores geram 2.308 empregos diretos. Os lojistas geram 91 empregos diretos. Totais de empregos diretos do APL: 9.447 empregos num total de 471 empresas. A coordenação do APL se dá formalmente por um comitê gestor composto por: INTERSIND (Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá), FIEMG (Federação de Indústrias do

Estado de Minas Gerais) e SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

De acordo com dados do Diagnóstico do pólo moveleiro de Ubá e região (2003) as principais fontes de informações dos empresários podem ser indicadas no gráfico 01 a seguir:



**Gráfico 1: Principais fontes de informação do APL de Ubá**

Fonte: Diagnóstico do polo moveleiro de Ubá e região (2003)

\* O indicador varia de 0 a 100. Valores acima de 50 pontos indicam fatores importantes.

De uma forma geral, plano de desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá (2007) indica o cenário é promissor para o APL, sendo seus principais desafios a exportação, o baixo grau de especialização da produção, a coexistência de firmas “imitadoras” e “inovadoras”, o abastecimento de matérias-primas e a concorrência de produtos chineses.

### 4.3 Processo de Coleta de Dados

O processo de escolha dos sujeitos de pesquisas na abordagem qualitativa visa equilibrar casos regulares e discrepantes. O tipo de amostragem definida nesse trabalho é conhecida como amostra de meio ou institucional definida por (Pires 2008) como universo de análise para a constituição de um *corpus* empírico. Segundo esse autor, a amostra de meio não exige, necessariamente, que as observações sejam feitas em todos os locais, mas tão simplesmente que elas sejam tratadas como se referindo globalmente a um mesmo meio.

Considerando as regularidades e discrepâncias, foram entrevistadas pessoas ligadas ao INTERSIND (Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), Movexport (Associação de exportação) como regularidade e o Sindicato dos Marceneiros de Ubá como discrepância. Além disso, foram entrevistados representantes de três empresas fabricantes de móveis, sendo essas de diferentes portes, observando assim o equilíbrio de casos regulares e discrepantes. No total efetuaram-se sete entrevistas.

De acordo com o conceito de amostra institucional, esse trabalho tem base para analisar o processo de cooperação e competição no APL de Ubá, com base na subjetividade de sujeitos que exercem papéis determinantes no contexto funcional do arranjo. Vale destacar que esse estudo é transversal, estando ligado a uma realidade temporal definida. Não é papel desse estudo, fazer uma generalização de seus resultados tal qual uma pesquisa estatística, mas sim apresentar os resultados advindos do tratamento global de seus dados, baseados no conhecimento institucional dos sujeitos entrevistados.

A entrevista foi conduzida a partir de um roteiro semiestruturado. Para Triviños (1987, p. 146) tal roteiro tem questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam a pesquisa. Esses dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

As perguntas básicas integrantes do roteiro estão descritas na sequência:

- 1 - Para você, o que é cooperação?
- 2 - Para você, o que é competição?
- 3 - De uma maneira geral, como sua empresa se relaciona com as demais componentes do APL?
- 4 - Em sua empresa, o processo de tomada de decisões leva em consideração o impacto das mesmas sobre o APL?
- 5 - A partir das respostas anteriores, é possível dizer que as relações predominantes entre as empresas do APL de Ubá são marcadas pela cooperação ou competição?

Assegurou-se o anonimato e confidencialidade em relação à divulgação dos nomes dos colaboradores. As partes das entrevistas são evidenciadas identificando o sujeito por numeração a partir da ordem de recolhimento dos dados, exemplo: sujeito 1.

#### **4.4 Processo de Análise de Dados**

No tocante a interpretação dos relatos de experiências foi empregada a técnica de pesquisa análise de conteúdo. Pode ser operacionalizada, segundo Minayo (2007), em sete etapas descritas na sequência:

1. Leitura detalhada do material colhido;
2. Busca dos fragmentos das frases por tema;
3. Distinção por grifos das frases significativas;
4. Definição das Unidades Temáticas;
5. Classificação das frases significativas por Unidades temáticas;



6. Interpretação das frases no contexto da Unidade Temática;

7 – Produção de considerações acerca do objeto analisado.

A finalidade desta análise é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos (PUGLISI; FRANCO, 2005).

### Apresentação e Análise dos Dados

A partir da análise do conteúdo, foi possível a identificação de unidades temáticas, sendo essas: percepção positiva da cooperação, capital social, práticas de cooperação e obstáculos a cooperação.

Para apresentar os dados categorizados serão extraídas frases transcritas das entrevistas.

Sujeito	Frases - Unidade Temática I: Percepção Positiva da Cooperação
01	<i>"[...] favorece no custo e, nos tornamos mais agressivos para o mercado".</i>
02	<i>"Com certeza. Inclusive pela redução de custo. Porque no mercado externo o custo é muito alto para fazer um investimento de alguma viagem ou alguma coisa assim, né? Mas, nesse caso, quando tem uma associação, que faz o rateio de custo, aí fica realmente fica bem mais fácil".</i>
03	<i>"Tem!!! Claro que tem vantagem, você tem a vantagem só você fazer parte no polo moveleiro, você já tem um nome, olha sou de Ubá, né? Pertencço ao polo de Ubá. Então isso já uma força a mais, né?" "Existe uma cooperação, existe sim, muito grande, até entre as empresas e os próprios funcionários..."</i>
04	<i>"Agente tem assim, algumas, várias ações, agente já tentou varias ações, assim, de cooperações que não deram certo, mas nós tivemos casos de sucesso".</i>
05	<i>"A empresa... tem sua própria cooperativa..."</i>
06	<i>"Vamos dizer assim, no principio estar num polo, aqui o polo, tinha uma feira que acontecia em dois e dois anos, e continua acontecendo, naquela época que iniciamos, que nós conseguimos ir para esta primeira feira, que é aqui dentro de Ubá, tudo isso era favorável, o custo-benefício, o polo já trazia aquele monte de cliente, o custo de participação era muito mais reduzido".</i>
07	<i>"Existe interesses em comuns, a questão de cooperação ela só ocorre quando há interesse em comuns. Quando há interesses em comuns, então, aqueles empresários se aglutinam..."</i>

Sujeito	Frases - Unidade Temática II: Capital Social
01	<i>"Favorece, porque eu sou uma pessoa que lido bem com todas as pessoas..."</i>
02	<i>Se alguma empresa tem algum interesse em entrar na associação tem que apresentar uma proposta e ver se não tem conflito com algum associado, né? E, então, aí que entra na associação".</i>
03	<i>"Então é mais fácil trabalhar em conjunto, com quem agente se relaciona bem..."</i>
04	<i>"Então, é uma questão de união. Tem muita troca de produção. É isso tem, não de maneira geral, todo mundo com todo mundo, ai também já é demais, né? Mas, assim, você tem sempre seu grupo, igual o pessoal que fabrica sofá eles trocam muito tecido um com outro".</i>
06	<i>"Então, eu acho que é muito por isso, e o ... é uma pessoa que eles gostam, respeitam, tem uma relação boa com eles, é uma pessoa simples e simpática".</i>
07	<i>"Já teve momentos da gente escutar assim, quem é que está nessa ação? Por exemplo, vamos pensar em qualquer coisa, uma ação qualquer, um consumo de logística, por exemplo, quem é que vai entrar? Ai se a gente já tem empresa tal e empresa tal, para pra pensar, às vezes ele entra porque um empresário que está ali é amigo dele e não é risco pra ele, ele se sente mais a vontade e vai, às vezes ele não entra por que tem concorrente dele ali, então ele não vai se expor praquele concorrente".</i>

<b>Sujeito</b>	<b>Frases - Unidade Temática III: Práticas de Cooperação</b>
01	<i>“A ... é concorrente diretamente, e eu hoje estou concorrendo com eles de uma forma diferente para bater de frente, e nós fazemos compra juntos, e montamos um grupo de compra de matéria prima, que favorece agente no custo, quando ele não tem eu empresto para ele, agente tem comprado junto, igual máquina importada”.</i>
02	<i>“Eu acho que no geral é esse compartilhamento, né? De ideias, de projetos. O custo agente não pode falar só dele, não é só o custo em si. Mas é, por exemplo, uma ação que vai ser feita, uma feira uma viagem que vai ser feita para expedição, realmente se é uma empresa só, fica mais difícil para ela”!</i>
03	<i>“Mesmo porque as empresas em si aqui no polo elas têm um cooperativismo, assim, informal uma ajuda outra, a competição fica na hora de vender o produto para fora”. “Mas no dia-dia as empresa uma se ajuda a outra”. “A empresa sempre necessita de uma empresa, ela estraga uma máquina aqui, por exemplo, e agente consegue processar em outra empresa eles sedem maquina”.</i>
04	<i>“Se veem como concorrentes sim, mas também colaboram”. “Eles têm, têm até cadernetinha de material, para saber quanto que emprestou para um e quanto que emprestou para outro, troca. Isso eles fazem tá”?</i>
06	<i>“O custo de participação numa feira é muito mais reduzido...”.</i>
07	<i>“Há colaboração na troca de materiais e logística.”</i>
<b>Sujeito</b>	<b>Frases - Unidade Temática IV: Obstáculos a Cooperação</b>
02	<i>“Eles estão ali há quinze, vinte anos na mesma função, na fábrica, não muda, para mudar é muito complicado, então tem que ser aos poucos, tem que ser gradualmente mesmo”.</i>
04	<i>“O que ele não compartilham, que é uma coisa natural, a questão de estratégia das empresas, ai cada um tem a sua, e é natural que não vai fazer isso. Natural a principio, acho que um momento que vai evoluir”.</i>
05	<i>“Não, não. É cada um por si, que são muitas empresas, então a concorrência é grande, então assim, um móvel aqui se durar, é um mês, no máximo dois meses, e o seu já está velho. É igual computador, já é outro modelo”.</i>
06	<i>“Olha, hoje, faz menos diferença não que não seja importante, mas faz menos diferença porque nós estruturamos assim, criamos independência, entendeu? Agente aprendeu a lidar com o mercado com móvel, nós temos atuação no mercado externo independente de qualquer tipo de ajuda neste sentido”.</i>
07	<i>“Todo mundo aqui atua com muita cautela, muito reservado...”. “Antigamente tipo assim, eu nem entro, nem vou, hoje não, a gente divulga tudo para todos”.</i>

A unidade temática I indica uma percepção positiva dos depoentes acerca da prática de cooperação entre as empresas. Isto revela que entre os empresários e representantes de órgãos de destaque no APL, a noção de competição puramente isolada está gradualmente entrando em conflito com a visão da competição via cooperação e, conseqüente, eficiência coletiva do arranjo moveleiro. A ideia de cooperar para competir, portanto, já existe no lócus em análise.

Já a unidade temática II coloca que as relações de cooperação estabelecidas no polo estão diretamente ligadas a questão do capital social. O capital social representa uma conjuntura de relacionamentos estabelecidos entre indivíduos. Desta forma, as relações de cooperação existentes no APL são fortemente influenciadas por relações pessoais entre os proprietários das distintas fábricas de móveis. Vislumbra-se que a partir do relacionamento pessoal, estabelecem-se relações de confiança que incentivam e tornam o ambiente mais propício para a prática de cooperação interorganizacional. Por exemplo, na associação de exportação, um dos critérios para aceitar empresas que desejam ingressar na parceria consiste na verificação da existência de conflitos entre o proprietário da candidata e demais membros

já pertencentes a consórcio. Ou seja, o consórcio acaba por ser formado por um grupo de empresas afins.

Todavia, que práticas de cooperação são efetuadas no APL de Ubá? A análise da unidade temática III indica que tais práticas se processam no âmbito técnico-produtivo. Isto significa que grande parte das relações de cooperação desenvolvida relaciona-se com a esfera da produção, visando à redução de custos de produção. Há também a iniciativa de cooperação para ampliação do mercado consumidor das empresas via, por exemplo, consórcio de exportação. No entanto, está ocorrendo em menor grau, pois contempla menos de dez empresas.

Por fim, a unidade temática IV permite a identificação das barreiras ou obstáculos a avanço da prática da cooperação no APL. A estrutura de coordenação é frágil, ou seja, não consegue estabelecer no Arranjo uma cultura de cooperação, evidenciando a força do APL e não somente de empresas isoladas. O capital social ainda que apresente vertentes positivas acaba que, se utilizado de forma muito pessoal, prejudica a ampliação das relações de cooperação, e estas se tornam fechadas, como relações de grupos de amigos e não de negócios.

No mais, a cultura do individualismo é muito presente neste APL devido à história de construção do mesmo, fundamentada na ação isolada de empreendedores. A resistência à mudança faz-se ainda presente como outra barreira a cooperação.

A seguir, apresenta-se a figura 1 que sintetiza as relações interorganizacionais desenvolvidas no APL Ubá, permeadas pela cooperação e competição.



**Figura 1: Relações Interorganizacionais desenvolvidas no âmbito do Arranjo Produtivo Local de Ubá - MG**

Fonte: sintetizado pelos autores.

Portanto, a figura indica que a cooperação praticada no APL em estudo ocorre mais especificamente no âmbito técnico produtivo e o aumento da abrangência desta cooperação para tecnológico-estratégica, mais avançada, com maior fluxo de informações, enfrenta

barreiras como a atuação frágil da estrutura de coordenação, um capital social pouco analítico, utilizado somente para fortalecer relações pessoais e não maximizar os contatos, histórico e cultura da valorização do individualismo, ou seja, vitória pessoal de empreendedores que sozinhos construíram as fábricas e obtiveram sucesso e, por fim, o conservadorismo que leva os proprietários a resistirem a mudanças, pois creem que como fizeram sempre deu certo, então, para que mudar se associando ou cooperando com outra organização? Diante disto, conforme representado na figura, tem-se que a eficiência coletiva do APL é parcial, havendo ainda uma presença forte de relações de competição entre os agentes organizacionais.

### Conclusão

Na parte introdutória deste artigo, apresentou-se o seguinte objetivo de investigação, analisar as relações interorganizacionais processadas no arranjo produtivo local de Ubá – MG, focando a questão dual da competição e cooperação.

A partir do desenvolvimento do estudo, verificou-se que existem relações de cooperação processadas no âmbito do APL, todavia, são focadas na esfera técnico-produtiva. O aumento do escopo destas relações para cooperação de nível tecnológico-estratégica ainda não é uma realidade, enfrentado barreiras de estrutura de coordenação do APL e culturais para sua vigência. No entanto, a ocorrência de relações de cooperação e percepção positiva sobre a prática das mesmas já consiste em um indício de uma mudança gradual no pensamento dos agentes do APL. Este deve ser o ponto de partida para se maximizar as relações de cooperação na busca por obtenção de uma eficiência coletiva que aumente a competitividade nacional e internacional do APL. Acredita-se que fortalecimento da estrutura de coordenação é o caminho mais efetivo para se processar esta mudança, tornando as relações de cooperação em todos os níveis uma prática comum no arranjo moveleiro.

Conclui-se, assim, que o APL moveleiro de Ubá deve investir no fortalecimento de sua estrutura de coordenação, pois a partir da mesma é possível trabalhar iniciativas para redução das demais barreiras para o avanço das relações de cooperação no ambiente em questão.

### Referências

- ARROYO, J. T. Cooperação econômica *versus* competitividade social. **Rev. Katál.** Florianópolis, v. 11 n. 1, p. 73-83 jan./jun. 2008.
- AUN, M. P.; CARVALHO, A. M. A. de KROEFF, R. L. Aprendizagem coletiva em arranjos produtivos locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação. In:

- ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CULTURA, 5, 2005, Salvador. Anais... Salvador, 2005.
- BACIC, M. J; SOUZA, M.C.A.F. Um estudo sobre os mecanismos de coordenação na determinação de custos e formação de preços no aglomerado de pequenas empresas de Ibitinga (Brasil). Revista del Instituto Internacional de Costos, nº 3, julho/diciembre, 2008.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. Revista de Administração Contemporânea, v.8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- CAMPOS, R.R., NICOLAU, J.A., CÁRIO, S.A.F. Cluster e capacitação tecnológica: a experiência na indústria cerâmica de revestimento de cerâmica de Santa Catarina. Ensaios. FEE, Porto Alegre, v. 21, n 1, p. 144-161, 2000.
- DEGEN, R. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIBBS, G. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. Journal of International Business Studies, p. 265-284, Second Quarter, 1996.
- HIRATUKA, C.; GARCIA, R. Desenvolvimento local num contexto de mudança estrutural da indústria: considerações a partir dos casos do Vale do Silício e da Emiglia-Romagna. Econ. Tecnologia, Campinas, v.1, n.4, p.4-17, out./dez. 1998;
- IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG Diagnóstico do polo moveleiro de Ubá e região. Belo Horizonte: 2003.
- IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá. Belo Horizonte: 2007.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Desafios e oportunidades para o aprendizado em sistemas produtivos e inovativos locais na América Latina. In: DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. (Org.) Território e Economia. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Questionário para Arranjos Produtivos Locais. Rio de Janeiro: Redesist-Instituto de Economia da UFRJ, 2003.
- LEMOS, C. Notas preliminares do projeto arranjos locais e capacidade inovativa em contexto crescentemente globalizado. IE/UFRJ, Rio de Janeiro, mimeo, 1997.
- MINAYO, M.C. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.
- PAYAN, J. M. A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. European Business Review. V. 19, nº 3, p. 216-233, 2007.
- PEREIRA, B. A. D. Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede. Porto Alegre, 2005. Tese (Doutorado) UFRG.
- PERRY, M. K. Vertical integration: determinants and effects. In: SCHMALENSEE, R. e WILLIG, R. Handbook of Industrial Organization. Amsterdam: North-Holland, 1989.

- PIRES, A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. M. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. Análise de conteúdo. Brasília: Líber Livro, 2005.
- SZAFIR-GOLDSTEIN, T. C.; TOLEDO, G. L. Valor Percebido: a ótica do cliente e a ótica do fornecedor. In Seminários em Administração FEA USP, 5, 2001, São Paulo. Anais... São Paulo, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2001.
- WEGNER, D. C. et al. Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas: um estudo exploratório. In Seminários em Administração FEA USP, 7, 2004, São Paulo. Anais... São Paulo, 2004.

Submetido em: 17.01.2023

Aceito em: 15.02.2023