

**INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Tecnologia em Processos Gerenciais**

**Thaís Nascimento Pereira Cota**

**Análise da coo-petição dos artesãos do centro histórico de Sabará  
e do Largo do Ó para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo  
Local de Turismo histórico e religioso**

**Sabará, MG**  
**2016**

Thaís Nascimento Pereira Cota

**Análise da coo-petição dos artesãos privados do centro histórico de Sabará e do Largo do Ó para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Turismo histórico e religioso**

Monografia apresentada ao Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG).  
Orientador: Prof. Dra. Camila Cristina de Paula Pereira

Sabará, MG  
2016

Cota, Thaís Nascimento Pereira

C843a      Análise da coo-petição dos artesãos privados do centro histórico de Sabará e do Largo do Ó para o desenvolvimento do arranjo produtivo local de turismo histórico e religioso [manuscrito]. / Thaís Nascimento Pereira Cota. - 2016.  
33 f. : il.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Camila Cristina P. Pereira.

Monografia (Tecnologia em Processos Gerencias) – Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus Sabará*, Tecnologia em Processos Gerencias.

1. Turismo – Sabará/MG. – Monografia. 2. Redes de negócios. – Monografia. 3. Artesanato. – Monografia. 4. Artesãos – Sabará/MG. – Monografia. I. Pereira, Camila Cristina P. II. Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus Sabará*, Tecnologia em Processos Gerencias. III. Título.

CDU 658.114.5

Biblioteca IFMG *Campus Sabará*



**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO de THAÍS NASCIMENTO PEREIRA COTA**

No dia 20 do mês de Dezembro do ano de 2016, às 20:27 (vinte horas e vinte sete minutos), os professores: Dr<sup>a</sup> Camila Cristina de Paula Pereira; Dr<sup>a</sup> Eliza Antônia de Queiroz; Dr. Lucas Maia dos Santos participaram da banca de defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Análise da coopetição dos agentes privados do centro histórico de Sabará para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Turismo histórico**, requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

( x ) Aprovado ( ) Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Dr<sup>a</sup> Camila Cristina de Paula Pereira  
Professor Orientador

Dr<sup>a</sup> Eliza Antônia de Queiroz  
Membro da Banca Examinadora

Dr. Lucas Maia dos Santos  
Membro da Banca Examinadora

Thaís Nascimento Pereira Cota  
Aluno(a)

## RESUMO

O trabalho foi desenvolvido com o objetivo de se analisar a coo-petição dos agentes privados do centro histórico de Sabará para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Turismo histórico. A pesquisa foi feita inicialmente estudando-se os aspectos conceituais que envolvem os arranjos produtivos locais, as políticas públicas para formação de arranjos, as redes, os espaços de interações e troca de informação, a coopetição e a teoria dos jogos. Em um segundo momento, na fase exploratório-descritiva do trabalho foram feitos levantamento de dados secundários por meio entrevistas com alguns artesãos de distintas associações e cooperativas na cidade, a fim de descrever o contexto de atuação das empresas do setor de artesanato em Sabará, e identificar se há a existência de uma relação coopetitiva entre os artesãos para fomentar o desenvolvimento do possível arranjo. Verificou-se que as organizações que trabalham o artesanato em Sabará atuam de forma individual e não agem de maneira coopetitiva. Não foram identificados espaços de interação e troca de informações uma vez que os artesãos executam trabalho individual e não agem de forma cooperativa, compartilhando conhecimentos e ideias e tampouco de forma competitiva, buscando estratégias para alcançar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Desta forma, as ações exercidas pelas empresas do setor não tem significativo impacto no desenvolvimento de um possível arranjo produtivo local no setor de artesanato na cidade de Sabará. O contexto político é frágil, a rede social é superficial e irrisória e as ações são desarticuladas. O que dificultam a formalização de um APL.

Palavras-chave: Arranjo produtivo local. Espaços de Interação. Redes. Artesanato. Políticas Pública

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

APL	Arranjo Produtivo Local
AS ART'S	Associação dos Artesãos da Praça Santa Rita
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Coopetição.....	14
2.2 Teoria dos jogos.....	17
3 METODOLOGIA.....	19
4 ANÁLISE DE DADOS.....	21
4.1 Análise descritiva dos dados.....	21
4.2 Análise Crítica.....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE – Questionário Aplicado Às Associações E Cooperativas De Artesanatos.....	33

## 1 INTRODUÇÃO[A1][A2]

O presente trabalho tem por objetivo analisar a articulação dos agentes do setor privado do centro histórico do município de Sabará, a fim de verificar a possibilidade do desenvolvimento de um arranjo produtivo local de turismo histórico e religioso. Como objetivos específicos, o trabalho buscou: Estudar a coopetição dos empresários do comércio de artesanato e no centro histórico de Sabará; Avaliar os espaços de interação e a troca de informação entre os empresários envolvidos; Identificar o perfil mercadológico dos empresários a desenvolverem meios de se adequar à formação do Arranjo Produtivo Local (APL);

No desenvolvimento do texto buscou-se explicar de forma clara e objetiva os conceitos fundamentais para o entendimento do funcionamento e desenvolvimento destas articulações entre agentes privados assim como os conceito de redes, espaços de interação e trocas de informações, políticas públicas a coopetição e o entendimento da teoria dos jogos, a fim de proporcionar ao leitor plena capacidade de compreender como estas articulações podem influenciar para o desenvolvimento de um arranjo produtivo local.

Buscou-se também compreender como acontece a articulação dos agentes privados do centro histórico de Sabará para o desenvolvimento do arranjo produtivo local de turismo histórico e religioso. Para isto, as estratégias de cooperação entre as organizações, os órgãos públicos e artesãos, que constituem uma das principais formas de participação dos atores na geração de inovações e, conseqüentemente, na competitividade e crescimento econômico de empresas (QUANDT, 2012), foram analisadas buscando identificar na atuação dos empresários do setor este relacionamento interorganizacional de forma a proporcionar o desenvolvimento dos produtos artesanais como um arranjo produtivo local da cidade.

A análise da articulação dos agentes privados do centro histórico de Sabará para o desenvolvimento do arranjo produtivo local de turismo histórico e religioso possibilita, através do conhecimento das distintas classificações existentes sobre arranjos produtivos locais, a identificação do tipo de arranjo produtivo predominante na cidade. Os tipos de arranjos existentes se classificam como arranjos incipientes, arranjos em desenvolvimento e os arranjos desenvolvidos (SEBRAE, 2014),

Para que o desenvolvimento do APL se torne algo tangível, a compreensão da existência da coopetição entre os empresários do comércio de artesanato e no centro histórico



de Sabará é de grande importância. A cooperação consiste em traçar estratégias mais vantajosas para organização e proporcionar a atuação alinhada às organizações concorrentes em dado momento, após avaliar as diversas possibilidades de atuação de uma organização no mercado, do que simplesmente atuar competindo com elas. (OLIVEIRA; LOPES, 2014)

Uma ferramenta eficaz no estímulo à cooperação entre os empresários envolvidos é a disponibilidade de espaços interações e trocas de informações. Estes espaços permitem que a troca de informações, técnicas e conhecimentos aconteça de modo a proporcionar competitividade e destaque dos produtos artesanais.

Tendo em vista o processo de estruturação e o desenvolvimento de um arranjo, mas ao mesmo tempo sendo sensível à relevância dele para o desenvolvimento econômico da cidade, este trabalho teve o intuito de verificar se os empresários do Município de Sabará atuam de maneira cooperativa a fim de desenvolver um arranjo produtivo local. Desta forma buscou-se identificar o perfil mercadológico dos empresários a desenvolverem meios de se adequar à formação do Arranjo Produtivo Local (APL). Assim evidenciou-se nesse trabalho o seguinte problema: **Como acontece a articulação dos artesãos do centro histórico de Sabará e do largo do Ó para o desenvolvimento do arranjo produtivo local de turismo histórico e religioso?**

Para buscar evidências que convergissem com a pergunta norteadora do trabalho ele está estruturado em seu referencial teórico com perspectivas conceituas sobre redes, arranjos e teoria dos jogos para competitividade, políticas públicas e espaços de interação para formação de arranjos e a cooperação interorganizacional como forma alternativa de se estruturar a atividade produtiva setorial. Ainda sobre esse contexto foram feitas entrevistas semiestruturadas e flexíveis para relatar como está disposto o inter-relacionamento dos atores que trabalham com Artesanato no Centro histórico e Largo do Ó em Sabará.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Compreender de forma clara e objetiva os conceitos fundamentais que contribuem para o funcionamento e desenvolvimento das articulações entre os artesãos é de extrema importância para se alcançar os objetivos desejados. Assim os conceitos de Arranjos produtivos locais, redes, espaços de interação e trocas de informações, políticas públicas, coopetição e teoria dos jogos, possibilitam perceber como estas articulações podem permitir um desenvolvimento socioeconômico na cidade.

Um Arranjo Produtivo Local (APL) se refere a uma mesma atividade produtiva, concentrada em uma determinada região geográfica que é caracterizada por um número significativo de empreendimentos e indivíduos que atuam em torno da atividade predominante. (PEREIRA, 2013). Esta atuação acontece de forma a evidenciar a coopetição entre os agentes atuantes na região em que se desenvolve o APL.

Segundo Quandt (2012), as estratégias de cooperação entre organizações, órgãos públicos e pessoas constituem uma das principais formas de participação efetiva dos atores na geração de inovações e, conseqüentemente, na competitividade e crescimento econômico de empresas, regiões e países. Desta forma, busca-se desenvolver as interações, trocas de informações e conhecimento entre os atores públicos e privados que estão inseridos nas redes locais. Tais práticas são determinantes para que seja possível desenvolver um arranjo produtivo de uma determinada região, que por sua vez permite a aprendizagem coletiva, a cooperação entre as empresas do ramo, e a possibilidade de inovação.

Em artigo publicado pelo SEBRAE (2014) compreende-se por Arranjo Produtivo Local uma aglomeração de empresas inseridas em uma mesma região de atuação, que apresentam especialização produtiva e trabalham de forma a evidenciar a articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com os demais atores locais, sendo estes a administração pública, as associações e cooperativas, as empresas privadas, bem como as instituições de ensino e pesquisa.

Os arranjos produtivos locais possuem características específicas que remetem à sua região de sua atuação, à forte influência exercida pelo ambiente sócio econômico e cultural a que estão sujeitos bem como ao nível de interação entre os agentes atuantes na localidade. Pode-se classificar um APL através da identificação do nível de seu desenvolvimento. Esta

classificação pode ser definida como: Arranjos Incipientes, Arranjos em desenvolvimento e Arranjos Desenvolvidos. (SEBRAE, 2014).

Os arranjos incipientes são aqueles em que não há interação entre os atores (governo, empresas privadas, associações, cooperativas, instituições de ensino). Eles se caracterizam por apresentar um baixo desempenho empresarial, foco individual, um isolamento entre as empresas, falta de interação da administração pública, mercado de atuação restrito (local), e uma base produtiva simples. (SEBRAE, 2014). Os arranjos incipientes apresentam-se carentes de uma cooperação entre os agentes da sua região de atuação e não apresentam uma competitividade que venha a promover o desenvolvimento de um produto regional.

Os arranjos em desenvolvimento atraem os agentes tanto públicos quanto privados a investirem de maneira a incentivar a competitividade. Apresentam uma incipiente integração entre o poder público e o empresarial, sendo reconhecidos por apresentarem foco setorial, dificuldade no acesso a serviços, interação com algumas entidades, e um mercado mais amplo do que o mercado abrangido pelos arranjos incipientes, compreendendo um desenvolvimento no mercado local, estadual e nacional. (SEBRAE, 2014). De acordo com o SEBRAE (2014):

Seu processo de desenvolvimento é reconhecido, possibilitando a atração de novas empresas e incentivando os empreendedores locais a também participarem da geração de renda do novo movimento empresarial. Novas atividades econômicas relacionadas com o arranjo produtivo começam a surgir e há uma demanda por maior competitividade ao longo da cadeia produtiva e também por serviços.

Neste tipo de arranjo é possível identificar também características socioculturais do local em que se desenvolve o produto.

Os Arranjos Desenvolvidos apresentam rígida interdependência, articulação e vínculos que proporcionam a interação, cooperação e aprendizagem. Tais arranjos permitem maiores inovações de seus produtos, processos e formatos organizacionais que proporcionam maior competitividade empresarial e capacitação social. Suas características consistem no foco territorial, empresas mais competitivas, interação com a comunidade, amplo mercado de atuação com abrangência nacional e internacional, base institucional local diversificada e abrangente, e uma estrutura produtiva ampla e complexa. (SEBRAE 2014). O SEBRAE (2014) enfatiza que:

Os APL têm grande importância para o desenvolvimento e possuem ainda um enorme potencial inexplorado, podendo desenvolver fortemente a competitividade das empresas brasileiras, principalmente naqueles setores em que o conhecimento tácito, a imagem regional ou a presença de pequenas e médias empresas é fator

importante. Sua força se baseia principalmente na cooperação institucionalizada, no diálogo de lideranças com poder público e no planejamento sobre o que se quer ser no futuro. (SEBRAE, 2014).

O desenvolvimento de um arranjo produtivo local se refere ao crescimento de um produto que será destaque em uma determinada região de atuação. Tal produto apresentará características e influências inerentes ao meio em que se desenvolve e proporcionará a competitividade e a interação entre os agentes públicos e privados atantes na região em que se desenvolve.

O processo de desenvolvimento de um APL apresenta características inerentes à teoria das redes organizacionais, que se caracterizam por um aglomerado de pessoas, organizações e órgãos, que trabalham em união e detêm um propósito comum.

Rodrigues, Maccari e Riscaroli (2007) entendem que as estruturas em redes não se limitam à representação das novas formas de estruturação da divisão e departamentalização do trabalho, mas são também, excelentes formas para um funcionamento eficaz das complexas estruturas das grandes organizações. Os autores identificam no Brasil uma rasa experiência no que condiz ao processo de estruturação e formação de redes organizacionais para o sustento de seus negócios.

Silva (2003, p. 4) afirma que “a construção de uma rede organizacional deve buscar o desenvolvimento organizacional a partir do envolvimento mútuo e da relação biunívoca equilibrada entre os parceiros”. A necessidade de se desenvolver as estratégicas relações de redes toma força frente ao crescimento da globalização econômica. Através da adoção deste modelo, as organizações competitivas, buscam a sobrevivência através da cooperação e a ação conjunta com outras empresas (SILVA *apud* PORTER, 1989)<sup>1</sup>. Desta forma, percebe-se não ser viável que um determinado autor, seja ele organização ou não, atue de maneira indiferente e independente dos outros atores que integram o ambiente das relações organizacionais e interpessoais. Oliveira e Lopes (2014) acreditam que além de não ser viável, tampouco seja possível que os autores (pessoas ou organizações) vivam de forma independente e isolada.

Os arranjos e estruturas em redes são, em sua maioria, apresentados pela literatura sob uma perspectiva organizacional (OLIVEIRA; LOPES, 2014), pois, nesta abordagem, as relações de redes estimulam alterações que acontecem tanto internamente, ou seja, dentro das organizações, quanto externamente, no ambiente em que estão introduzidas. Segundo Silva (2003):

---

<sup>1</sup> SILVA, Ronaldo André Rodrigues da. Redes organizacionais: uma análise teórica-topológica de variáveis estratégicas de gestão. 2003. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2003/2003\\_3ES83.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES83.pdf). Acesso em: 27 de Abr. 2016.

A formação de uma rede organizacional vista como um fator de modernização da organização deve apresentar soluções satisfatórias para a manutenção ou crescimento competitivo da organização no mercado. A partir da maior flexibilidade de atuação e aproveitamento das oportunidades ambientais – externas e internas – a organização apresenta uma maior probabilidade de sucesso além da obtenção de qualidade e produtividade superiores quanto às atividades oferecidas. (SILVA, 2003, p. 4).

Entretanto, dentro das organizações é possível identificar o desenvolvimento de relações de parcerias onde há trocas de informações, de competências e de conhecimentos, e sofrem grande influência no comportamento dos seus integrantes. Tais relações são caracterizadas como redes interorganizacionais.

As trocas de informações e conhecimentos são fortemente facilitadas quando observada a existência de espaços destinados à interação entre os atores de um determinado local. Tais Espaços têm o objetivo de promover o destaque de um produto ou serviço através da interação entre os agentes. Desta forma, tais espaços proporcionam a troca de conhecimentos, experiências e informações de agentes públicos e privados, que visam o desenvolvimento de um arranjo produtivo local. A existência destes espaços é uma ferramenta eficaz no estímulo à cooperação entre os atores de uma determinada região. Pereira (2013) enfatiza que tais espaços podem promover a proximidade entre agentes que compõem os elos de especialização da cadeia produtiva. Isso, gradativamente, pode incentivar a socialização e elevar o capital relacional.

Balestrin e Verschoore (2007) enfatizam a importância de dedicar maior atenção à disponibilidade de espaços de interação, pois estes possibilitam o encontro dos diversos empresários atuantes em um determinado local, permitindo a troca de conhecimentos e informações. Esta troca de informações proporciona o surgimento da competitividade a fim de promover um arranjo produtivo local.

O processo de compartilhamento de conhecimentos através dos espaços de interação, possibilita a criação de valor e de diferencial competitivo para as empresas. Esta troca de informações, conhecimentos e competências em um determinado projeto de cooperação Inter organizacional poderá permitir a criação de conhecimentos estratégicos para a competitividade das organizações. (BALESTRIN; VARGAS ; FAYARD, 2005)

As estruturas de redes, com ênfase para as organizações, podem ser constituídas em contextos que variam entre ambiente competitivo, ambiente colaborativo e ambiente de relações mistas (OLIVEIRA ; LOPES, 2014). As relações mistas acontecem quando os atores optam por agir de maneira colaborativa em um ambiente competitivo, com o propósito de se alcançar algum objetivo comum.

O desenvolvimento de um arranjo produtivo local (APL) é influenciado por ações conjuntas entre atores que atuam econômico e operacionalmente em uma região, desta forma a interação entre empresas de caráter privado, centros de pesquisa e desenvolvimento, instituições de ensino e políticas públicas são de ímpar importância para se potencializar a atuação coletiva. Podem-se compreender as políticas públicas como um ator que tem o poder de exercer considerável influência no desenvolvimento de arranjos produtivos locais da região de sua atuação. Elas atuam no desenvolvimento do APL com o objetivo de incentivar a competitividade entre as organizações existentes na região em que atuam e promover uma distribuição regional organizada que venha a contribuir para o desenvolvimento local.

O objetivo da utilização de ações integradas de políticas públicas para se desenvolver o APL visa estimular os seus processos por meio da promoção da competitividade e da sustentabilidade dos empreendimentos no território onde se está inserido. (PEREIRA, 2013)

A competitividade estimulada pelas ações das políticas públicas visa a promoção da inovação tecnológica, a profissionalização de mão de obra, bem como o crescimento dos índices de emprego e renda.

Segundo Pereira, Pereira e Gonçalves (2015) a articulação entre os setores (políticas públicas, empresas privadas, associações, cooperativas, etc) e a construção de acordos cooperativos, destaca-se que o papel do Estado e sua participação é dar suporte à atividade empresarial. Cabe à administração pública encorajar a formação de uma estrutura econômica que facilite o desenvolvimento local e a competitividade da indústria nacional, por meio de inovação, pesquisa e desenvolvimento; melhoria das condições legais e tributárias e oferecimento de infraestrutura necessária ao escoamento da produção.

A crença de que o envolvimento entre as políticas públicas, os agentes privados e as entidades de apoio fomentam a competitividade do APL remete à abordagem de redes interempresariais e inter setoriais. Desta forma, o papel da administração pública é se responsabilizar por áreas que o setor privado não consegue desenvolver social e economicamente. Isso significa que a administração pública envolve-se apoiando as ações empresariais privadas, no sentido de determinar os fundamentos materiais, legais, institucionais e estruturais, que contemplem acordos cooperativos, que podem levar à eficiência coletiva do território. (PEREIRA; PEREIRA; GONÇALVES, 2015).

O contexto de inter-relacionamento entre os setores surge a partir do momento em que o Estado atua de forma a encorajar a formação de estruturas econômicas que facilitem o desenvolvimento dos setores produtivos nos territórios. O papel fundamental do Estado é identificar as falhas de mercado e definir – conforme a realidade social – parâmetros para a

atuação coletiva dos distintos setores econômicos, que tenham como objetivo promover práticas e acordos cooperativos. (PETERS e PIERRE, 1998; STOKER, 1998; PUGA, 2003).

Nesta vertente, entende-se que o envolvimento da administração pública não se restringe à gestão do arranjo produtivo local, mas se estende à gestão de elementos da macroestrutura regulatória que envolve todo o sistema econômico produtivo e setorial. (PEREIRA; PEREIRA; GONÇALVES, 2015).

O papel da administração pública no desenvolvimento do APL não remete ao assistencialismo que erroneamente muitos cidadãos e agentes privados esperam. Ela exerce papel de auxílio e planejamento de processos sociais, culturais, setoriais e econômicos para o desenvolvimento da competitividade do arranjo.

## 2.1 Coopetição

O ambiente competitivo tem se submetido à inúmeras mudanças oriundas de situações de empresas que competem e cooperam entre si para alcançarem um objetivo satisfatório, ou seja, uma vantagem competitiva. Estas situações têm ocorrido com frequências cada vez maiores ao passar do tempo, e são conhecidas como o fenômeno da coopetição.

Merofa e Bueno (2009) identificam a coopetição como “um neologismo que combina as palavras “competição” e “cooperação” (MEROFA; BUENO, 2009, pg. 1)” e destaca que o equilíbrio entre elas é fundamental para a consecução de resultados melhores bem como para a sobrevivência das organizações no mercado.

As organizações estão expostas a um ambiente de constantes mudanças e incertezas, e para que elas consigam evoluir dentro deste ambiente se faz necessário criar com maior velocidade e precisão vantagens competitivas que garanta o sucesso empresarial através de estratégias competitivas e cooperativas simultaneamente (MEROFA; BUENO *apud* GOLO, 2005)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> MEROFA, Alexandre; BUENO, Claudia Ferreira. **Coopetição: Uma análise teórica**. ANPAD. IV Encontro de Estudos em Estratégia. Recife, Jun. 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2009/2009\\_3ES365.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES365.pdf)>. Acesso em: 27 de Abr. 2016.

Oliveira e Lopes (2014), ao abordar o conceito de coopetição afirmam que o ponto central da argumentação que defende este fenômeno consiste em traçar estratégias em que será mais vantajoso para organização atuar se aliando às organizações concorrentes em dado



momento, após avaliar as diversas possibilidades de atuação de uma organização no mercado, do que simplesmente atuar competindo com elas.

Em se tratando de relações coopetitivas, identificamos em sua estrutura a junção de duas distintas relações, a cooperação – que consiste no compartilhamento de interesses, capacitações, conhecimentos e recursos de distintos atores a fim de se alcançar a vantagem competitiva- e a competição – que “é uma relação de rivalidade direta entre atores que se estabelece devido à necessidade, ou dependência, de condições estruturais ambientais” (OLIVEIRA; LOPES *apud* BENGTTSSON; KOCK, 2000<sup>3</sup>).

A competição e a colaboração foram, durante muito tempo, “tratados como as únicas formas possíveis de interação em uma rede. Contudo, nas últimas décadas, tem-se notado que muitos atores organizacionais competem e cooperam de forma simultânea” (OLIVEIRA; LOPES *apud* WALLEY, 2007). Em um dado momento, os atores tenderão a atuar competindo e cooperando simultaneamente. Esta situação pode ocorrer pela busca em alcançar resultados e objetivos que são comuns aos atores de determinado ambiente mercadológico.

Merofa e Bueno *apud* Fensterseifer *et al* (1997)<sup>4</sup> reforçam que a perspectiva coopetitiva se baseia na possibilidade não existir um equilíbrio no sistema cooperativo, de haver deficiente controle por parte dos atores parceiros na relação cooperativa, e ainda de haver baixa capacidade em identificar oportunidades que venham a desenvolver processos de inovação.

Ao entender que atores, de diversos setores ou segmentos de atuação, podem exercer relações de coopetição, a fim de se obterem resultados satisfatórios, não se deve ignorar o fato de que, estes nem sempre estarão se relacionando de maneira cooperativa e competitiva simultaneamente, ou seja, em um determinado momento, para se alcançar as metas e objetivos estabelecidos, determinado autor pode optar por agir de forma competitiva, se posicionando no mercado atuante com um nível mínimo de interações entre competidores , assim como pode optar por exercer relação cooperativa, compartilhando recursos e estratégias, e mantendo um alto nível de interação entre os atores.

---

<sup>3</sup> OLIVEIRA, César Giannini Oliveira; LOPES, Humberto Elias Garcia. Coopetição em Redes Interpessoais. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, pp. 508-522, Jul./Ago. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n4/1415-6555-rac-18-04-00508.pdf>>. Acesso em 26 de Abr. 2016.

<sup>4</sup> MEROFA, Alexandre; BUENO, Claudia Ferreira. **Coopetição: Uma análise teórica**. ANPAD. IV Encontro de Estudos em Estratégia. Recife, Jun. 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2009/2009\\_3ES365.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES365.pdf)>. Acesso em: 27 de Abr. 2016.

Neste sentido, Merofa e Bueno (2009) expõem a perspectiva coepetitiva assumindo que esta:

Explora que os interesses de um parceiro não estão necessariamente alinhados com os interesses de outros parceiros (DAGNINO e PADULA, 2002), o que não impede o acesso a recursos externos (LADO et al., 1997) proporcionados pelos relacionamentos inter-organizacionais, e a criação de vantagens competitivas através do estímulo para que as empresas sejam mais eficientes, tenham ganhos de produtividade, otimizem o processo de inovação, obtenham estímulo para a criação de novos negócios e otimizem o atendimento ao mercado em relação ao outro parceiro que faz parte do jogo coepetivo (BENGTSSON et al., 2003). (MEROFA E BUENO, pg. 8, 2009)

Pode-se então, entender que, para que venham a existir relações coepetitivas, os atores não necessariamente têm de exercer atividades do mesmo segmento, ou precisam apresentar interesses extremamente alinhados. As relações de coepetição são criadas com o objetivo de contrair benefícios para os seus envolvidos.

## 2.2 Teoria dos jogos

A abordagem coepetitiva tem origem na teoria dos jogos. Esta teoria tem por objetivo compreender as situações em que os tomadores de decisões, ao se relacionarem, optam por distintas estratégias com o intuito de elevar os seus ganhos e reduzir as suas perdas em relação aos concorrentes, por meio da presunção de um possível ato a ser tomado pela outra parte (MEROFA; BUENO, 2009).

Oliveira e Lopes (2014) analisam a teoria dos jogos sob a perspectiva competitiva de “perda e ganho”. Eles acreditam que “para obter certo ganho em um determinado aspecto de sua ação, um ator abriria mão de ganhos potenciais que seriam obtidos se, em alguma esfera, cooperassem com aqueles que competem.” (OLIVEIRA; LOPES, 2014).

A aplicação desta teoria requer que os jogadores desenvolvam as suas estratégias e tomem decisões de forma racional dentro de um ambiente que possibilite a existência da interação e que sejam submetidos à um grupo de regras pré-definidas que venham a permitir o desenvolvimento do jogo (MEROFA; BUENO, 2009).

Existem diversos tipos de jogos, que se dividem em duas distintas categorias: os jogos cooperativos e os jogos não cooperativos (MEROFA; BUENO *apud* LOUREIRO, 2007; COSTA ET AL., 2006)<sup>5</sup>.

Os jogos cooperativos se caracterizam pela aliança estabelecida entre os jogadores nos processos de tomada de decisões e no estabelecimento de estratégias, e tem por objeto alcançar maior resultado para o grupo, em contrapartida, os jogos não cooperativos têm por características decisões individuais e forte ambiente competitivo.

De acordo com Merofa e Bueno (2009), existem também os jogos mistos, que combinam as características identificadas nos jogos cooperativos e não cooperativos, ou seja, nesta tipologia de jogo são instituídas alianças que cooperam dentro de um ambiente competitivo.

---

<sup>5</sup> MEROFA, Alexandre; BUENO, Claudia Ferreira. **Coopetição: Uma análise teórica**. ANPAD. IV Encontro de Estudos em Estratégia. Recife, Jun. 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2009/2009\\_3ES365.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES365.pdf)>. Acesso em: 27 de Abr. 2016.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido como um estudo de caso para se analisar a articulação dos Artesãos do centro histórico de Sabará e do Largo do Ó para o desenvolvimento do arranjo produtivo local de turismo histórico e religioso. A escolha do estudo de Caso, utilizou dos argumentos de GODOY (1995) e YIN (2005) que remetem a esse tipo de metodologia de estudo, que é aplicável às ciências sociais, uma vez que é uma abordagem ampla e flexível de uma realidade social.

O estudo de caso, segundo os autores é uma forma alternativa, flexível e ampla para se identificar possíveis elementos e variáveis não estruturadas que diante a flexibilidade e possibilidade de triangulação de dados aponta cenários, fenômenos e possibilita à construção de uma realidade de pesquisa e de ambiente social.

A pesquisa quanto à natureza foi uma pesquisa aplicada que tem por motivação produzir conhecimentos do contexto do setor turístico do município de Sabará e envolveu as possíveis atividades e elementos formativos da estrutura de um arranjo produtivo local de turismo histórico, religioso e cultural. A pesquisa envolveu a atividade de artesanato, tencionando demonstrar como a interação entre os agentes privados de Sabará, que, exercem este tipo de atividade, podem vir a acarretar o desenvolvimento de um arranjo produtivo local do turismo histórico e religioso no município.

A pesquisa aplicada, segundo GIL (2010) é uma forma de trabalhar e compilar dados de forma a demonstrar como uma realidade social é possível ser inferida, dentro do seu contexto, demonstrando que um fenômeno pode ser descrito, explicado e reconhecido na realidade cotidiana.

A metodologia de pesquisa escolhida foi a pesquisa qualitativa pois tem por objetivos o levantamento de dados que possibilite analisar uma determinada amostra.

A escolha pela amostra das quatro empresas do segmento de artesanato se deu de forma aleatória, escolhendo-se empresas localizadas no centro histórico e no Largo do Ó, e que exerciam atividades do ramo artesanal. Buscou-se estudar as atividades da forma como elas se apresentam no contexto produtivo/econômico, mas não foi feita uma análise histórica e evolutiva ao longo do tempo. Esta escolha metodológica de aplicar a pesquisa com o objetivo exploratório-descritivo, onde não há interferência da pesquisadora, e tem por finalidade analisar, observar e registrar as informações obtidas através da coleta de dados acerca da

possível articulação e interação existente entre os agentes privados do município de Sabará a fim de se desenvolver um arranjo produtivo de turismo histórico e religioso.

Complementando ao processo de levantamento de dados, foram feitas também entrevistas semiestruturadas com distintos agentes que pudessem apresentar impressões, relatos, evidências e afirmativas que somassem a este trabalho. Foram entrevistados:

- Representante da Associação de Desenvolvimento Econômico e Social de Sabará;
- Representante dos artesãos;
- Empresários vinculados ao setor de artesanato de Sabará;
- Diversos empresários do setor privado do município de Sabará

Ao longo do projeto prezou-se pela flexibilidade na maneira de se levantar e analisar os dados, pois objetivou-se levantar dados de forma que retratassem mais fidedignamente a realidade, independente de como e onde surgiam estes dados.

Assim, foi possível construir um cenário que apresentasse as informações necessárias para se alcançar as principais conclusões da pesquisa e, com isso verificar que existem especificidades no município, que a escolha metodológica de ser flexível, dinâmico e fazer a pesquisa de forma participante auxiliou na condução do projeto e na forma de se retratar o contexto produtivo da rede intersetorial que envolve a atividade de turismo em Sabará.

## **4 ANÁLISE DE DADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através de entrevistas aplicadas em quatro locais distintos que exercem atividades do segmento de artesanato na cidade de Sabará a fim de compreender a aplicabilidade do conteúdo abordado em capítulos anteriores.

### **4.1 Análise descritiva dos dados**

A seguir, a entrevista aplicada às quatro associações e cooperativas do setor de artesanato em Sabará, será exposta de forma a contemplar as respostas dadas por cada entrevistado, bem como a relação existente entre a literatura apresentada e o resultado obtido através do levantamento dos dados. Foram entrevistados 4 artesãos que serão identificados como:

- i) ENTREVISTADO 1
- ii) ENTREVISTADO 2
- iii) ENTREVISTADO 3
- iv) ENTREVISTADO 4

Essa amostra foi escolhida por conveniência e pela área de limitação do que seria o local de maior concentração de turistas, que é o Centro histórico e Largo do Ó. Em sua totalidade a configuração das lojas são constituídas por associação ou cooperativas de artesãos. O tempo de formação das associações e cooperativas não são muito remotos. A mais antiga das Associações foi de 1992, e a mais recente de 2008. A entrevista foi estruturada tendo por base os objetivos específicos, uma vez que se buscou avaliar a aplicabilidade dos estudos na prática. As empresas estudadas foram as lojas de artesanato no Centro histórico de Sabará.

O primeiro objetivo consiste em estudar a coopetição dos empresários do comércio de artesanato no centro histórico de Sabará, e, para que seja possível identificar a existência desta coopetição, é necessário que as associações e cooperativas envolvidas no desenvolvimento da

atividade, atuem se aliando às demais associações e cooperativas concorrentes. Desta forma as organizações busariam obter um equilíbrio entre a cooperação e a competição a fim de contraírem benefícios para os seus envolvidos; avaliar os espaços de interação e troca de informações interfirmas e a propensão dos artesanatos a organizarem-se em um Arranjo Produtivo Local.

O que se observou na totalidade de associações e cooperativascc investigadas surgiram de maneira emergente, sem prévia organização para atender à uma estratégia ou para que fosse feita uma abordagem mercadológica no sentido de melhor posicionar os produtos do artesanato.

Ao que se refere aos produtos que são comercializados, verificou-se que eles vendem os artesanatos mais tradicionais e históricos do município que são: rendas turcas, palma barroca, bainhas abertas, arte sacra, fuxico, bordados e bicos em toalhas e tecidos, Divinos, compotas e geleias de jabuticaba.

Esses produtos são expostos pelas lojas das associações e cooperativas e, ficam por consignação até a venda. Quando vendidos, uma parcela vai para pagar os custos da associação e o restante é para o produtor. Ressaltando que não é feito um valor percentual de rateio, mas entre os produtores o que se vê é que dividem os custos da manutenção da associação e o que é o restante é que vai para o produtor/artesão. Desta forma, em alguns períodos o que se vê é que alguns artesanatos não chegam a dar sequer lucro para o produtor, dado à baixa comercialização de produtos.

Os próprios artesãos são os vendedores dos seus trabalhos e eles mesmos são os responsáveis pela precificação do produto vendido, de maneira que o valor não venha a ser abusivo. O preço deve cobrir os custos do trabalho e também da taxa de 10% a 20% destinada a manter a associação. A associação não possui a intenção de lucro, mas quando os valores não cobrem os custos e despesas são cobertas pelos artesãos.

Apesar dos Artesanatos não terem competitividade mercadológica e estratégica individual, os associados e artesãos não se veem como concorrentes e ameaça ou rivalidade na atuação entre os Artesanatos ou artesãos. A grande maioria considera que a concorrência seja saudável, reportaram que a concorrência é “saudável, pois estimule ao cliente a rodar toda a cidade para achar coisas diferentes” (ENTREVISTADO 2) e, os produtos são “diferentes entre si, porque como é uma produção artesanal e manual cada um tem um jeito de fazer, o que acaba sendo diferente” (ENTREVISTADO 3).

Dessa forma, a percepção dos Artesãos é de que todos são parceiros de trabalho, pois algumas vezes não é possível atender aos clientes com determinados produtos e, a parceria

entre eles leva-os a indicar um Artesanato para que atenda o turista e, para que o mesmo fique satisfeito e em outra oportunidade volte e acabe comprando do Artesão.

Neste sentido, um entrevistado afirmou que “acho a concorrência saudável, pois nos estimula a procurar diversificar o mais rápido possível e a aprender” (ENTREVISTADO 4). Essa afirmativa ainda demonstrou que quando os artesãos constatarem que há defasagem, eles buscam forma de aprimorar suas técnicas por meio de cursos e de novas aprendizagens. Assim, a coopetição entre os Artesanatos foi considerada saudável e positiva, pois eles buscam atender ao objetivo turístico do município, que foi apontado como importante atividade à economia local.

Através da análise das respostas obtidas, pode-se observar a inexistência de um sistema de coopetição no setor de artesanato na cidade de Sabará, visto que quando questionados sobre como vêem os seus concorrentes, os entrevistados afirmam não enxergá-los como uma ameaça, e, apenas um deles afirma ser um concorrência saudável, que motiva o aprimoramento dos produtos e a busca contínua por melhorias.

Apesar da coopetição saudável e do senso de pertencimento que a atividade turística tem ao município - em termos econômicos e culturais – apontou-se que deve haver melhor atenção das entidades públicas e privadas com essa atividade econômica, pois foi reportado pelo ENTREVISTADO 4 que “deveria haver mais entrosamento entre os artesãos, a prefeitura e hotéis [...], o fluxo de turistas e o atendimento deveriam ser maiores, pois não vemos ações no sentido de melhoria da realidade atual [...] deveria ter melhor qualidade dos serviços e parcerias para que todos possam lucrar com o comércio de artesanato”

Essa percepção do entrevistado supracitado reitera para o fato de que não há espaços de interação entre os agentes locais (fornecedores, produtores e entidades de apoio), como integralmente apontado, todos entrevistados consideraram muito relevante a atividade turística e a organização dos atores para com essa atividade, mas todos também apontaram que não existem espaços de interação e compartilhamento coletivo de elementos da gestão estratégica da atividade turística.

O ENTREVISTADO 2 inferiu que a Secretaria Municipal de Cultura de forma descontínua e esporádica organiza reuniões com o objetivo de trocas de ideias e apresentar propostas da movimentação turística e formas de incentivá-la, mas só ficam no campo expositivo da intenção de se fomentar o turismo, sem ações reais efetivas que levam à mudança da realidade.

As ações entre os Artesanatos em sua maioria são independentes e, versam sobre atividades corriqueiras como indicações e boca-a-boca. Nada estruturado e coletivo e, neste



mesmo sentido, as trocas de informações entre os Artesanatos ocorrem de forma amistosa, pois eles buscam trabalhar de maneira conjunta e cooperar entre si, ajudando-os mutuamente.

Como forma de os artesãos nivelarem seus conhecimentos eles fazem oficinas, cursos e aulas aos interessados para trocaram técnicas entre si. Buscando desenvolver as metodologias de trabalho e levar exclusividade da forma como ofertam seus artesanatos. O entrevistado 1 apontou a justificativa que os leva à troca de informações “ [...] além de buscarmos sempre explorar novos mercados, buscamos a inovação e compartilhamos as informações com o intuito de não permitir que as técnicas, como a renda turca de bicos, por exemplo, se percam. Em nosso meio, apenas uma artesã dominava a técnica da renda turca de bicos, caso ela não transmitisse a técnica, ela poderia ser esquecida. ”

Eles reconhecem que as ações conjuntas, estratégicas e mercadológicas podem levar ao melhor posicionamento do artesanato. Por isso, buscam criar de forma alternativa espaços de interação e trocas de informação coletiva para que a exclusividade do artesanato continue e as técnicas de trabalho possam ser aprimoradas para que continue sendo atrativa aos turistas. Entretanto, reitera-se que esses espaços de interação são alternativos e desestruturados sem buscar a continuidade de um debate ou ações políticas efetivas no sentido de que se busque uma identidade ou coesão da atividade como um todo.

Ratificando essa constatação, os entrevistados ressaltam que o setor turístico tem perdido consideravelmente sua capacidade de atividade econômica, pois segundo o ENTREVISTADO 4 “[...] a cidade está muito desleixada, há muitas calçadas mal feitas, e se a estrutura fosse melhorada isto ajudaria a atrair mais turistas, pois se o poder público investe no local, automaticamente as lojas se adequarão, melhorando suas estruturas e serviços. ”

Consequente, pode-se considerar que os artesãos e os respectivos Artesanatos são dispostos a desenvolver conjuntamente ações estratégicas e mercadológicas para melhorarem sua realidade e desempenho. Amplamente, considera-se que a ação coletiva pode melhorar economicamente o setor turístico, mas este tem que ter uma atuação efetiva das entidades públicas e de apoio para que o patrimônio público possa estar adequado ao atendimento turístico, bem como seja feita uma melhoria do perfil promocional da ação turística do município para que possa ser atrativo e potencializado, pois apesar da atividade artesã estar propensa à cooperar para formação de Arranjos Produtivos Locais, esta não consegue se desenvolver mais do que está sendo apresentado no momento atual, uma vez que, o contexto ambiental do turismo em Sabará é incipiente, desestruturado e pouco profissionalizado, precisando uma melhor articulação coletiva e intersetorial.

## 4.2 Análise Crítica

A busca em identificar a aplicabilidade da teoria de redes no setor de artesanato no município de Sabará tem por objetivo avaliar se as associações estudadas concentram os seus esforços em desenvolver suas atividades em união às demais associações atuantes na cidade, a fim de alcançarem um propósito comum e possibilitarem o desenvolvimento de um arranjo produtivo local no setor de artesanato. Um Arranjo Produtivo Local se caracteriza por envolver uma aglomeração de empresas inseridas em uma mesma região de atuação, que apresentam trabalho de forma a evidenciar a articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com os demais atores locais, sendo estes a administração pública, as associações e cooperativas, as empresas privadas, bem como as instituições de ensino e pesquisa (SEBRAE, 2014).

A elaboração deste estudo foi embasada na observância da mínima influência econômica exercida pelo setor na cidade, uma vez que Sabará carrega em sua rica história um forte legado artesanal. Os dados coletados expõem uma realidade em que as atividades exercidas pelas associações e cooperativas artesanais em Sabará, são de caráter individual, e a partilha de experiências e informações, bem como a união destes órgãos objetivando um benefício comum inexistente. Neste caso, entende-se por benefício comum a propagação do artesanato na cidade, como meio real de sustento e patrimônio cultural devidamente valorizado pela população e pelo órgão público local. Desta forma, é cabível a afirmativa de que as associações e cooperativas do ramo de artesanato ignoram os preceitos que regem a teoria das redes.

Analisando se há a existência de uma cooptação entre os artesãos do centro histórico de Sabará, pode-se visualizar um cenário em que a cooptação dos atores é incipiente, pois a competitividade dos Artesanatos é relativa e que não existe a cooperação, tampouco a percepção de competição. O que se observa, conforme Merofa; Bueno *apud* Gollo (2005) é que o cenário de mudanças e incertezas levam as empresas a trabalharem a cooptação, pois permitem acesso a estratégias competitivas que as empresas individualmente não teriam a capacidade de desenvolver. Acentuando essa afirmativa, a coletividade das empresas levam-nas ao compartilhamento de conhecimentos, recursos e capacitações coletivas, o que corrobora com o achado da pesquisa e com o que apontou Oliveira; Lopes (2014).

Essa relação interorganizacional verificada nos Artesanatos de Sabará, demonstra uma aptidão dos atores para buscarem eficiência, produtividade e novos negócios; ou seja, os atores locais tem propensão para cooperarem entre si, apesar de serem concorrentes diretos expondo ao que é observado pela literatura (MEROFA; BUENO, 2009), mas inferindo que a coopetição é relativa uma vez que não há elementos que possibilitem ao amplo desenvolvimento da coopetição organizacional, dado a incipiência estratégica e mercadológica de cada Artesanato estudado.

Os artesãos do centro histórico de Sabará, não têm a sua disposição um local para que esta troca de informações possa acontecer. As informações obtidas através dos dados levantados apontam uma singela ação da Secretaria de Cultura de Sabará, que periodicamente realiza reuniões a fim de informar aos artesãos sabarenses, as propostas sobre a movimentação turística na cidade. No entanto, estas reuniões detêm um caráter informativo, e a maioria dos artesãos que atuam no centro histórico apontam que o trabalho é sempre executado de forma bem independente, sem que haja um espaço disponível para esta troca de informações e competências.

Observa-se o compartilhamento de técnicas e conhecimentos nas relações interorganizacionais, mas ainda sim, é possível encontrar pessoas que, mesmo atuantes dentro das associações/cooperativas, optam por trabalhar de forma isolada e, por medo de perder o diferencial no produto, internalizam o conhecimento. E quando tomam a iniciativa para compartilhamento de informações, técnicas de operacionalização e instrumentos de trabalho esses se dão por iniciativa individual dos Artesãos.

Os Espaços de troca de informações possibilitam aos envolvidos o aprimoramento de suas técnicas, de forma a gerar benefícios como diferenciais em produtos ofertados, contribuindo assim para o ambiente competitivo onde se identifica a busca contínua por melhorias, visando o fortalecimento das organizações no mercado. Tais espaços possibilitam também um conhecimento mais abrangente do mercado em que os atores estão inseridos. Balestrin e Verschoore (2007) afirmam que as disponibilidades de espaços de interação possibilitam o encontro dos diversos empresários atuantes em um determinado local e permite a troca de conhecimentos e informações. Esta troca de informações proporciona o surgimento da competitividade a fim de promover um arranjo produtivo local.

Esses espaços de troca e interação entre os atores da cidade de Sabará são improvisados e incipientes, pois acontecem esporadicamente por iniciativa individual, tencionando objetivos assimétricos de algumas partes com objetivos delimitados por algum evento específico verificado entre alguns Artesanatos[A3]. Caso houvesse a busca pelo

destaque dos produtos artesanais, e por espaços destinados à troca de informações, técnicas e conhecimentos, que partisse de uma iniciativa coletiva, ou seja, uma iniciativa que envolvesse os diversos atores da cidade de Sabará, a cooperação interorganizacional poderia permitir a criação de conhecimentos estratégicos para a competitividade das organizações. (BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2005)

Em relação à geração de renda e à contribuição para a economia da cidade, percebe-se uma grande lacuna a ser preenchida. Em sua maioria, os artesãos utilizam da atividade como fonte de renda e sustento, no entanto a baixa popularidade do setor turístico na cidade faz com o setor não seja relevante ou competitivo.

Para que o setor obtenha crescimento de forma a permitir a geração de renda, bem como a forte contribuição para o desenvolvimento econômico da cidade, foram apontados alguns fatores considerados relevantes. Tais fatores consistem no investimento, por parte do setor público da cidade, em festivais, eventos e cursos que venham a promover e incentivar o artesanato não apenas como uma prática de lazer, mas como uma prática comercial, geradora de renda para aqueles que a executam. Consistem também na interação entre os agentes envolvidos no desenvolvimento das práticas e produtos artesanais, bem como na troca de competências e informações, no exercício das ações cooperativas, visando não apenas a sobrevivência das associações e cooperativas, mas sim a geração de um mercado onde a competição e a cooperação atuem como estratégias de ganho e aprimoramento, moldando assim o perfil mercadológico dos artesãos atuantes no município, que voltavam-se apenas para a subsistência das organizações, sem se preocupar em traçar estratégias que viessem a tornar o mercado em que atuam cooperativo e gerador de renda e recursos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O município de Sabará possui um considerável número de artesãos que exercem as suas atividades de maneira individual e não trabalham na busca para a promoção do desenvolvimento expressivo dos produtos que comercializam. Com a entrevista aplicada aos artesãos que laboram no centro histórico de Sabará e no Largo do Ó, regiões onde a concentração e a circulação de turistas é mais expressiva, foi possível identificar que a configuração das organizações deste setor são constituídas por associações e cooperativas.

Por meio da pesquisa, pode-se diagnosticar que não faltam boas intenções por parte dos artesãos para que o trabalho seja realizado de forma cooperativa, com o objetivo de alavancar a influência do setor na cidade e possibilitar o desenvolvimento de um arranjo produtivo local, mas falta muita estruturação estratégica e articulação dos agentes atuantes no município (artesãos, governo, cidadãos e empresas privadas) para que este arranjo se desenvolva.

Propõe-se analisar a articulação dos agentes privados do setor de artesanato do centro histórico do município de Sabará para desenvolver um arranjo produtivo local, tal como avaliar, através do entendimento dos conceitos de redes e cooperação, se as relações entre os artesãos compreendiam as relações onde se identificam a troca de informações e o compartilhamento de conhecimentos que proporcionem o desenvolvimento do arranjo. Procurou compreender a importante influência que os órgãos públicos e privados exercem sobre o processo de desenvolvimento do APL.

Buscou-se contribuir para a descrição da possibilidade de se construir um APL no setor de turismo histórico e religioso, colocando em evidência os trabalhos artesanais desenvolvidos por artesãos locais. Identificou-se que há potencial para o desenvolvimento deste APL, entretanto é necessário que os artesãos inseridos no contexto mercadológico de Sabará compreendam a importância da execução de ações coletivas neste processo. A pesquisa teve limitações quanto aos levantamentos de dados, análise de dados e validade interna, pois, para que fosse possível compreender o mercado artesanal na cidade, baseou-se em informações obtidas através de entrevistas com artesãos, que respondiam valendo-se de suas experiências e ações como empresários no ramo. A essência de suas respostas apresentava um cenário em que o trabalho era desenvolvido pelo prazer de se confeccionar um produto artesanal, e não era possível identificar uma base ou referência administrativa que

impulsionasse o desenvolver de suas atividades de maneira competitiva e cooperativa. No processo de levantamento de dados, as informações coletadas construíam um cenário em que mesmo com potencial para se promover um arranjo, os empresários não buscavam praticar ações conjuntas a fim de desenvolverem um arranjo.

O desenvolvimento do trabalho dos artesãos surgiu de maneira espontânea e sem profissionalismo, desprovido de estratégias que possibilitem uma vantagem competitiva sobre os demais profissionais que atuam no setor, ou seja, não é possível identificar uma articulação dos agentes atuantes na cidade que seja suficiente para se fomentar a rede de relacionamentos, a cooperatividade entre os artesãos, o contexto político e sistêmico e ações diretas e focadas para se desenvolver o arranjo, visto que quando questionados sobre como enxergam os seus concorrentes, os entrevistados afirmam não os visualizar como uma ameaça, mas apenas uma concorrência saudável. Os artesãos entrevistados carecem do conhecimento da importância das relações interfirmas e suas implicações positivas no desenvolvimento e fortalecimento de um produto.

Desta forma, pode-se considerar que faltam investimentos por parte da administração pública para fomentar o desenvolvimento do arranjo produtivo, assim como faltam espaços disponíveis para a interação e a troca de conhecimentos entre os artesãos a fim de compartilharem técnicas e proporcionarem ao mercado um produto diferenciado. As associações e cooperativas devem deixar de executar as suas ações em um contexto de sobrevivência, buscando executar suas ações com o objetivo de geração de renda e promoção do produto.

Os artesãos devem buscar a qualidade do atendimento nos serviços, inovações incrementais, agregação de valor por meio dos produtos, desenvolvimento da imagem e da lembrança, entre outros fatores. Mas para que isso possa ser feito, cabe o desenvolvimento das ações e atividades correlatas ao que pertence à estrutura do arranjo e, à sua posterior organização. A melhoria contínua deve compor o cenário da rede e a proximidade dos atores em promover sinergia e convergência de esforços compartilhados tornam-se necessárias.

No entanto, ressalta-se que para que o setor obtenha crescimento de forma a permitir a geração de renda, bem como para a contribuição do desenvolvimento econômico da cidade e a possibilidade de se desenvolver um APL, onde alguns fatores são considerados relevantes. Tais fatores consistem na interação entre o setor público da cidade, através de investimentos em festivais, eventos e cursos que venham promover e incentivar o artesanato não apenas como uma prática de lazer, mas como uma prática comercial geradora de renda para aqueles que a executam. Consistem também na interação entre os agentes envolvidos no

desenvolvimento das práticas e produtos artesanais, bem como na troca de informações objetivando a formação de competências, no exercício das ações cooepetitivas, buscando não apenas a sobrevivência das associações e cooperativas, mas sim a geração de um mercado onde a competição e a cooperação atuem como estratégias de ganho e aprimoramento, moldando-se assim, o perfil mercadológico dos artesãos atuantes no município, que se voltavam apenas para a subsistência das organizações, sem se preocupar em traçar estratégias que viessem a tornar o mercado em que atuam cooepetitivo e gerador de renda e recursos.

## REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lília Maria; FAYARD, Pierre. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, 2005. Disponível em: < <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-45-num-3-ano-2005-nid-43519/>> . Acesso em: 10 de Dez. 2016.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, J. R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 153-177, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2010. 200 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.35, n.2, mar./abr. p.57-63. 1995b.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração. **Revista de Administração de Empresas**, Pernambuco, UFPE, v. 3, n. 1, p. 85-94, jan./abr. 1995a

MEROFA, Alexandre; BUENO, Claudia Ferreira. Coopetição: Uma análise teórica. ANPAD. IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. Recife, Jun. 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2009/2009\\_3ES365.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES365.pdf)>. Acesso em: 27 de Abr. 2016.

OLIVEIRA, César Giannini Oliveira; LOPES, Humberto Elias Garcia. **Coopetição em Redes Interpessoais**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, pp. 508-522, Jul./Ago. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n4/1415-6555-rac-18-04-00508.pdf>>. Acesso em 26 de Abr. 2016.

PEREIRA, Camila Cristina de Paula. **Arranjo produtivo de gemas e artefatos de pedras dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri**: análise da trajetória e componentes de governança. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

PEREIRA, Camila Cristina de Paula; PEREIRA, Thaís Nascimento; GONÇALVES, Maria Luíza Nazaré. **Análise da vocação local do município de Sabará para sediar um Arranjo Produtivo Local de Turismo histórico**. Sabará, Jul. de 2015.

PETERS, B.G.; PIERRE, J. Governance Without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*. April 1998. Downloaded from [jpart.oxfordjournals.org](http://jpart.oxfordjournals.org) at Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais on January 3, 2011.

PUGA, F. P. **Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais**. BNDES, (Texto para discussão, n. 99). 2003.



QUANDT, Carlos Olav. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p.141-166, jan./mar. 2012. Disponível em:

<[http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79254/pdf\\_58](http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79254/pdf_58)>. Acesso em: 11 Dez. 2016.

RODRIGUES, Leonel César; MACCARI, Emerson Antônio; RISCAROLLI, Valéria. Arquitetura e cooperação em redes interorganizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Journal of Information Systems and Technology Management** V 4, N 2, 2007, p. 175-196. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v4n2/04.pdf>>. Acesso em: 26 Abr. 2016.

SEBRAE. APL: Arranjos Produtivos Locais. Brasília, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/b8126fa768f69929a146f38122da570b/\\$File/5197.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b8126fa768f69929a146f38122da570b/$File/5197.pdf)>. Acesso em: 12 de Dez. 2016.

SILVA, Ronaldo André Rodrigues da. Redes organizacionais: uma análise teórica-topológica de variáveis estratégicas de gestão. 2003. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2003/2003\\_3ES83.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES83.pdf). Acesso em: 27 de Abr. 2016.

STOKER, G. Governance as Theory: Five Propositions. **International Social Science Journal**, Vol. 50, No. 1: 17-28. 1998.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICE – Questionário Aplicado Às Associações E Cooperativas De Artesanatos**

- 1) Descreva como é a atuação individual do “comércio” – quando foi aberto, qual a natureza do artesanato (o que vendem)
- 2) Descreva como é a relação com os verdadeiros artesãos (consignado, aquisição) e os preços praticados para a venda (se pegar consignado qual a margem?)
- 3) Como enxergam os demais comércios de artesanato localizados no centro histórico?
- 4) Os fornecedores são compartilhados? Como é feito a precificação?
- 5) Qual a importância do turismo para a economia local de Sabará? De que forma se beneficia com ele?
- 6) Os comerciantes possuem algum local ou estrutura para trocarem informações? (tais como fornecedores, produtos de qualidade, relações de compra de matéria-prima, etc)
- 7) Como lida com a concorrência dos demais comerciantes? Considera que há uma ameaça na sobrevivência da loja, os concorrentes buscarem informações relevantes para a competitividade?
- 8) Quando surgem oportunidades para explorar novos artefatos ou diferenciar o seu negócio compartilha essas informações? Por que?
- 9) A seu ver, ações conjuntas, tais como eventos, segmentação dos artefatos e produtos, elaboração de material de comunicação podem melhorar o posicionamento do setor aqui no Centro histórico?
- 10) Você estaria disposto a trabalhar em conjunto para melhorar o desempenho da sua loja e dos demais comércios de artesanato?