

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**

**RODRIGO FERRAZ DE ALMEIDA**

**Visão dos empresários sobre governança e desenvolvimento dos  
Arranjos Produtivos Locais (APLs) de Móveis e de Confecções de  
Ubá e região (Minas Gerais)**

**Rio de Janeiro  
2006**

**RODRIGO FERRAZ DE ALMEIDA**

**Visão dos empresários sobre governança e desenvolvimento dos  
Arranjos Produtivos Locais (APLs) de Móveis e de Confecções de  
Ubá e região (Minas Gerais)**

**Dissertação apresentada à Universidade  
Estácio de Sá como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Mestre em  
Administração e Desenvolvimento de  
Empresas.**

**Orientador: Prof. Élvio Valente.**

**Rio de Janeiro  
2006**

A447 Almeida, Rodrigo Ferraz de  
Visão dos empresários sobre governança e desenvolvimento dos arranjos produtivos locais (APLs) de móveis e de confecções de Ubá e região (Minas Gerais). / Rodrigo Ferraz de Almeida. -Rio de Janeiro, 2006.

174 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2006.

1.Governança. 2.Desenvolvimento. 3.Territórios. 4.Liderança. I. Título.

CDD 658.42

**RODRIGO FERRAZ DE ALMEIDA**

**Visão dos empresários sobre governança e desenvolvimento dos Arranjos  
Produtivos Locais (APLs) de Móveis e de Confecções de Ubá e região (Minas  
Gerais)**

**Dissertação apresentada à Universidade  
Estácio de Sá como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Mestre em  
Administração e Desenvolvimento de  
Empresas.**

**Orientador: Prof. Élvio Valente.**

**Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Élvio Valente  
Universidade Estácio de Sá**

---

**Prof. Dr. Lamounier Erthal Villela  
Universidade Estácio de Sá**

---

**Prof. Dr. Marco Antônio Vargas  
Universidade Estácio de Sá**

Agradeço a Deus, minha mãe, meus irmãos,  
meus afilhados, meus familiares e amigos, e  
principalmente ao meu pai, que mesmo distante,  
continua sempre olhando por nós.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao coordenador do MADE, prof. Dr. Lamounier Erthal Villela e ao meu orientador, prof. Dr. Élvio Valente, pelas inesquecíveis lições.

A todos professores e funcionários da Universidade Estácio de Sá, pelo aprendizado e auxílio concedido por meio de suas instalações.

E a todos que acreditaram na realização do meu desejo de ser mestre.

“Quando você não consegue superioridade absoluta,  
terá de conseguir uma relativa no ponto decisivo,  
pelo uso habilidoso de todas as forças de que dispõe.”  
Karl von Clausewitz

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar qual é a visão dos empresários dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) de Móveis e de Confecções de Ubá e região sobre governança e sobre o conceito de Arranjo Produtivo Local, bem como, sua visão a respeito dos fatores condicionantes do desenvolvimento da região. Adotou-se como suposição que visões diferenciadas sobre governança e Arranjo Produtivo Local estão associadas a níveis distintos de desenvolvimento local. Inicialmente, distinguiu-se os conceitos de distrito industrial, pólo industrial, aglomeração industrial, *cluster*, redes empresariais e Arranjo Produtivo Local para efetivamente caracterizar o território de Ubá e região como sendo Arranjo Produtivo Local. Para a pesquisa de campo, foram entrevistados 10 empresários do APL de Móveis e 10 empresários do APL de Confecções de Ubá e região, consolidando assim as respostas com a literatura dos temas governança, desenvolvimento local e Arranjo Produtivo Local. Tendo enfatizado ao longo do estudo que para ocorrer o desenvolvimento local, é necessário uma liderança atuante, verificado que isso ocorre no APL de Móveis, onde o INTERSIND, que exerce a função de governança, busca recursos governamentais (federal, estadual e municipal) para o desenvolvimento das empresas localizadas no APL. Situação distinta ocorre no APL de Confecções, onde não há liderança atuante, bem como, é menor o conhecimento por parte dos empresários do conceito de Arranjo Produtivo Local e a busca por uma governança local.

**Palavras-chave:** Governança. Desenvolvimento. Território. Liderança.



## ABSTRACT

This study aims to identify which is the view of the cluster showmen of wooden furniture and makings from Ubá and the region of it, about the governance and the concept of cluster, as well as the view about the factors that lead the development of the region. It was assumed as a supposition that different views about governance and clusters are associated to distinct levels of local development. Iniatially, we differentiate the concepts of industrial district, industrial pole, industrial gathering, cluster, entrepreneurs net and local productive arrangements to factually characterise the territory and region of Ubá as beeing a local cluster. For the field research 10 cluster showmen of furniture wooden and 10 cluster showmen from Ubá and region were interviewed, consolidating the results with the studies about governance, local development and local cluster. It was emphasized along the study that, an active leadership is needed to occur the local development, it was checked that it happens with wooden local cluster, where the INTERSIND, that assumes the position of governance and searches for government resources (federal, state and municipal) for the development of the enterprise located in the cluster. A different situation occurs in the making cluster, where there is neither active leadership nor knowledge from the cluster showmen and the search for a local governance.

**Key-words:** Governance. Development. Territory. Leadership.

## LISTA DE SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

ACIUbá – Associação Comercial e Industrial de Ubá

BDMG – Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais

CEF – Caixa Econômica Federal

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

EPI's – Equipamentos de Proteção Individual

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

INTERSIND – Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPTU – Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana

MDIC – Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

MTb – Ministério do Trabalho

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PODC – Planejamento, Organização, Direcionamento e Controle

PPCP – Programação, Planejamento e Controle da Produção

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI-Ubá – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Ubá

TRI – Teoria dos Recursos Internos

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1. CARACTERIZAÇÃO DE UBÁ E REGIÃO.....	2
1.2. CARACTERIZAÇÃO DO APL DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO.....	3
1.3. CARACTERIZAÇÃO DO APL DE CONFECÇÕES DE UBÁ E REGIÃO.....	5
1.4. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	6
<b>1.4.1. Dados e informações que dimensionam a problemática</b> .....	6
<b>1.4.2. Suposição</b> .....	7
<b>1.4.3. Delimitação da dissertação</b> .....	8
1.5. OBJETIVOS.....	8
<b>1.5.1. Geral</b> .....	8
<b>1.5.2. Específicos</b> .....	8
1.6. JUSTIFICATIVA / RELEVÂNCIA.....	9
<b>1.6.1. Oportunidade de realização da pesquisa</b> .....	9
<b>1.6.2. Viabilidade</b> .....	9
<b>1.6.3. Importância</b> .....	10
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
2.1. GOVERNANÇA LOCAL.....	11
2.2. DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	23
2.3. ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL).....	38
<b>2.3.1. Conceitos de distrito industrial, pólo industrial, aglomeração Industrial, <i>cluster</i> e redes empresariais</b> .....	50
2.3.1.1. Distrito Industrial.....	50

2.3.1.2. Pólo Industrial.....	52
2.3.1.3. Aglomeração Industrial.....	52
2.3.1.4. <i>Cluster</i> .....	55
2.3.1.5. Redes Empresariais.....	59
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>66</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	66
<b>3.1.1. Quanto aos fins.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1.2. Quanto aos meios.....</b>	<b>67</b>
3.2. SELEÇÃO DAS EMPRESAS.....	68
3.3. SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	69
3.4. COLETA DOS DADOS.....	69
3.5. TRATAMENTO DOS DADOS.....	70
3.6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	70
3.7. DESENVOLVIMENTO.....	71
<b>4. PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>72</b>
4.1. APL DE CONFECÇÕES DE UBÁ E REGIÃO.....	72
4.2. APL DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO.....	84
4.3. VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DOS APLS DE CONFECÇÕES E DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO SOBRE GOVERNANÇA LOCAL.....	90
4.4. VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DOS APLS DE CONFECÇÕES E DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO SOBRE DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	93
4.5. VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DOS APLS DE CONFECÇÕES E DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO SOBRE ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL).....	97
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>101</b>

<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>121</b>
7.1. QUESTIONÁRIO.....	121
<b>7.1.1. Identificação dos fatores de governança local.....</b>	<b>121</b>
<b>7.1.2. Identificação das atividades econômicas para o                 desenvolvimento local.....</b>	<b>121</b>
<b>7.1.3. Identificação e caracterização do território ocupado pelas                 atividades econômicas para o desenvolvimento local.....</b>	<b>122</b>
<b>7.1.4. Visão do empresário quanto ao que seja Arranjo Produtivo                 Local.....</b>	<b>123</b>
<b>7.1.5. Visão do empresário quanto ao que seja governança                 local .....</b>	<b>123</b>
<b>7.1.6. Visão do empresário quanto ao que seja desenvolvimento                 local.....</b>	<b>123</b>
7.2. ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	124
7.3. RESPOSTAS DOS EMPRESÁRIOS DO APL DE CONFECÇÕES DE UBÁ E REGIÃO.....	125
7.4. RESPOSTAS DOS EMPRESÁRIOS DO APL DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO.....	144

**LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1:</b> FATORES PROMOTORES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM APL.....	48
<b>QUADRO 2:</b> DIFERENÇAS ENTRE OS TERMOS: DISTRITO INDUSTRIAL, PÓLO INDUSTRIAL, AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL, <i>CLUSTER</i> , REDES EMPRESARIAIS E APL NO ASPECTO FORMAÇÃO E LIDERANÇA.....	63
<b>QUADRO 3:</b> FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL DO APL DE CONFECÇÕES DE UBÁ E REGIÃO.....	102
<b>QUADRO 4:</b> FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL DO APL DE MÓVEIS DE DE UBÁ E REGIÃO.....	105

## 1. INTRODUÇÃO

Um tema recorrente em estudos sobre Arranjo Produtivo Local (APL) é o da governança das relações entre empresas e diversas instituições públicas e privadas, voltadas para formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades), pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento. Os APLs geralmente envolvem 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 consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação (LASTRES; CASSIOLATO e MACIEL, 2003).

O termo governança vem se apresentando como um dos pontos relevantes para o desenvolvimento de empresas localizadas em um território formando um arranjo produtivo local. Storper e Harrison (1991) abordaram o tema governança por meio da análise das hierarquias que são formadas dentro das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Utilizam, assim, o conceito de “sistema de produção”, que definem como a estrutura de coordenação que se forma a partir das interações que se dão ao longo das cadeias de suprimento, em que se verificam relações verticais e horizontais entre as organizações.

O objetivo da dissertação é identificar qual é a visão dos empresários dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) de Móveis e de Confecções de Ubá e região sobre governança local e sobre o conceito de Arranjo Produtivo Local, bem como, sua visão a respeito dos fatores condicionantes do desenvolvimento da região.

A escolha de dois APLs com níveis de desenvolvimento diferenciados, o de móveis mais estruturados, e o de confecções menos consolidado, objetiva investigar



se visões distintas estão associadas a graus diferentes de desenvolvimento local.

### 1.1. CARACTERIZAÇÃO DE UBÁ E REGIÃO

O município de Ubá, localizado na região sudeste do Estado de Minas Gerais, mais precisamente na Zona da Mata, encontra-se bem situado em relação ao acesso aos três principais centros urbanos brasileiros - Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro - a pouco mais de 50 km da Rodovia BR 040. Ubá e entorno são uma das referências no Estado na indústria moveleira (CROCCO *et al.*, 2001), e analisando o aspecto da localização geográfica, nota-se que o município e seu entorno não apresentam gargalos intransponíveis do ponto de vista da funcionalidade do APL.

De acordo com o Censo Demográfico de 2000, o município de Ubá, que é o mais representativo da microrregião, apresenta uma população de 85.065 habitantes. Desse total, 90,15% localizam-se na zona urbana e 9,85% na zona rural. A população economicamente ativa de Ubá é da ordem de 38.401 pessoas.

O PIB da cidade de Ubá em 1999 foi de R\$ 358,4 milhões, representando 0,41% do PIB total do Estado. O município encontra-se em 41º lugar no ranking estadual no que se refere à magnitude de seu PIB.

A taxa de crescimento do PIB de Ubá no período de 1992 a 1999 atingiu 6,33%, superior à taxa dos demais municípios do ranking. O crescimento de seu PIB está relacionado ao bom desempenho da indústria moveleira da região, a qual, a partir de 1989, apresentou um crescimento substancial, com abertura de novas empresas, atingindo seu pico no ano de 1995.

As cidades envolvidas no APL de Móveis são: Guidoal, Piraúba, Rio Pomba,

Rodeiro, São Geraldo, Tocantins e Visconde do Rio Branco. A microrregião de Ubá destaca-se em primeiro lugar no número de estabelecimentos de fábricas de móveis com predominância em madeira, confirmando a importância do desenvolvimento contínuo do APL. Em 2001, dos cerca de 448 estabelecimentos do setor em Ubá, 344 eram representados por fábricas de móveis com predominância em madeira (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

## 1.2. CARACTERIZAÇÃO DO APL DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO

O APL de Móveis de Ubá e região se apresenta como o principal na geração de empregos na indústria de móveis de Minas Gerais, com 7.048 empregos em 2001, sendo 5.608 gerados em fábricas de móveis com predominância em madeira. A região também é a mais relevante do Estado em termos de fábricas de móveis com predominância em madeira, detendo 344 estabelecimentos (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

Nos últimos anos, as principais estratégias adotadas pelas indústrias de móveis de Ubá e região foram baseadas em "novos produtos", "novos processos de produção" e "novos mercados". Além dessas, para os próximos cinco anos, também receberão maior atenção por parte dos empresários os investimentos em *design* e em marketing, sendo essenciais para a competição do setor no mercado nacional e internacional (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

Os principais objetivos das estratégias de investimento em tecnologia foram o "controle e melhoria de processos", "planejamento/gestão estratégica" e "gestão operacional da rotina". Entre as principais dificuldades encontradas para a obtenção de insumos estão os "preços" e o "transporte". Essas dificuldades poderiam ser

amenizadas caso houvesse maior organização e cooperação entre as indústrias do setor, podendo assim viabilizar o desenvolvimento contínuo do arranjo produtivo (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

Como principais fontes de informação e conhecimento destacam-se seus próprios "clientes", "fontes da própria empresa", "fornecedores" e a participação ativa dos setores privados, representados pelos serviços de apoio à indústria como "IEL, SENAI, Sindicatos e SEBRAE, entre outros". Ressalta-se a importância destes pela atuação estratégica a favor da inovação e do desenvolvimento tecnológico nos arranjos produtivos.

Inserido neste contexto, o setor moveleiro de Ubá e região caracteriza-se por possuir um expressivo número de microempresas que requerem aperfeiçoamento dos seus processos produtivos e de qualificação e capacitação. A produção do setor destina-se principalmente aos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

Entre as principais linhas de produção das empresas destacam-se "camas", "guarda-roupas", "cômodas e criados". O controle de qualidade destes produtos acontece do início ao fim da produção, na maioria das indústrias do APL (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

No que se refere às ferramentas de design, apenas 21,2% das indústrias utilizam profissionais da área, havendo a necessidade de ampliar a atuação destes. Os projetos mais desenvolvidos nos últimos anos foram a "estrutura visual do produto", "acabamento" e "novos produtos para o mercado". As dificuldades no desenvolvimento do design encontram-se principalmente na falta de profissionais da área e na pouca capacitação da equipe de desenvolvimento (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

### 1.3. CARACTERIZAÇÃO DO APL DE CONFECÇÕES DE UBÁ E REGIÃO

Composto pelas cidades de: Guarani, Guidoal, Guiricema, Mercês, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, Silveirânea, Tocantins, Ubá e Visconde do Rio Branco, o APL de Confeções de Ubá e região é formado por 213 empresas de confecção gerando 2.795 empregos diretos. Ocupam em sua grande maioria uma área de até 200 m<sup>2</sup> (66,5%) e 63,8% das empresas possuem galpão próprio (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Analisando o crescente percentual de empresas surgidas nos últimos anos, principalmente em 1994 com um aumento de 16,7% de novas empresas, verifica-se uma proeminência de empresas jovens. E a média de vida das confecções do arranjo produtivo local é de 6,7 anos, valor acima do apresentado pelo mercado nacional, que aponta a média de vida de 5 anos para 70% das micro e pequenas empresas que são instaladas no país (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

O nível de escolaridade dos funcionários corresponde a 27% com o fundamental incompleto, 30% fundamental completo, 18% médio incompleto e 25% médio completo. Já o nível de escolaridade dos gestores, demonstra que 42,6% possui o ensino médio completo, e 14,7% dos empresários concluíram o ensino superior (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Com uma produção diversificada produzindo desde lingerie a enxovais, são produzidas mensalmente cerca de 1,1 milhão de peças, sendo 40% das empresas confeccionam principalmente bermudas, calças e saias (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Para a distribuição dos produtos, os representantes comerciais são o principal canal de atuação, sendo utilizados por 51% das empresas. Verifica-se que 10%

delas possuem loja própria, e as exportações não fazem parte da realidade do arranjo produtivo local (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

A produção é destinada basicamente para lojas (87%), sendo a venda destinada ao consumidor final praticada por 12% das empresas (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Com um volume de vendas anual da ordem de R\$ 54 milhões, 19% da produção do APL destina-se ao mercado local. O restante é distribuído predominantemente entre as cidades de Minas Gerais (32%) e os outros estados da região Sudeste (44%) (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005). Com relação ao porte dos clientes, 60% são empresas pequenas, 30% de médio porte e apenas 10% grandes (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

As bases para a implementação de uma estratégia de desenvolvimento local podem estar na criação de condições para desenvolver os APLs em setores tradicionais ou artesanais. Inclui a implantação de projetos cooperados, o fomento à criação de formas de articulação institucional entre os atores envolvidos e o estímulo à integração entre as empresas, as instituições de pesquisa e de serviços tecnológicos. Também tem a finalidade de capacitar o empresariado e a mão-de-obra, desenvolver ações para o aumento da produtividade e obter ganhos com economias de escala.

#### 1.4. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

##### 1.4.1. Dados e informações que dimensionam a problemática

A questão da governança da atividade produtiva refere-se à relação de poder

que ocorrem ao longo das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Nesse sentido, é necessário verificar se as relações dentro da cadeia produtiva (ou do sistema de produção) são governadas por mecanismos de preços ou, em outro extremo, são resultados de fortes influências do Estado com poder de comando ou cooperação nos investimentos em maquinários, equipamentos e matérias-primas, determinando o resultado produtivo dessas empresas.

Há também estruturas intermediárias de coordenação, em que tanto o mecanismo de preço como as influências do Estado são substituídas por interações mais freqüentes entre os agentes envolvidos, resultando em maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre as empresas. Isso, todavia, não implica ausência de assimetrias entre as empresas. Pelo contrário, tais relações em geral são caracterizadas por fortes hierarquias, decorrentes do poder de barganha diferenciado das organizações participantes do arranjo.

**Qual a visão dos empresários sobre governança local e Arranjo Produtivo Local, e sobre os fatores que geram o desenvolvimento local nos APLs de Móveis e de Confecções de Ubá e região?**

#### **1.4.2. Suposição**

A suposição de trabalho é a de que visões diferenciadas sobre governança e Arranjo Produtivo Local estão associadas a níveis distintos de desenvolvimento desses arranjos em um mesmo território.

### **1.4.3. Delimitação da dissertação**

A presente dissertação limitou-se ao estudo da contribuição da governança local para o desenvolvimento dos APLs de Móveis e de Confecções de Ubá e região. Dentro do tema APL o foco foi dado ao estudo da governança local e os fatores que contribuíram para o desenvolvimento local. Para o desenvolvimento desse projeto foi realizada pesquisa com 10 empresas participantes do APL de Móveis e 10 empresas participantes do APL de Confecções de Ubá e região, de acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Geral**

Identificar o impacto das formas de governança e os fatores que geram o desenvolvimento em um mesmo território, através da visão dos empresários dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) de Móveis e de Confecções de Ubá e região.

### **1.5.2. Específicos**

- Identificar a visão dos empresários com relação à governança local;
- Identificar a visão dos empresários com relação aos fatores que geram o desenvolvimento local;
- Identificar a visão dos empresários com relação ao conceito de Arranjo Produtivo

Local (APL);

- Identificar a visão dos empresários com relação às novas atividades econômicas de Ubá e região;
- Identificar e caracterizar o território ocupado pelas atividades econômicas para o desenvolvimento local.

## 1.6. JUSTIFICATIVA / RELEVÂNCIA

### 1.6.1. Oportunidade de realização da pesquisa

A pesquisa sobre os APLs de Móveis e de Confecções de Ubá e micro-região (Minas Gerais) foi realizada por ser um tema pouco estudado, principalmente pela formação desses APLs, tendo o de Móveis iniciado em 2003 com o Diagnóstico do Pólo Moveleiro de Ubá e Região realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG), Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá (INTERSIND) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), e o de Confecções em 2005 com o Diagnóstico do Setor realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG), Associação Comercial e Industrial de Ubá (ACIUBÁ) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

### 1.6.2. Viabilidade

Para coleta de dados primários, a obtenção das informações no presente estudo, viabilizou-se através da realização de uma pesquisa de campo realizada



durante o período de março a maio/2006, sendo agendado e entrevistado um empresário a cada semana. Para os dados secundários, utilizou-se de pesquisa realizada em 2003 pelo SEBRAE-MG, INTERSIND e SENAI-Ubá, denominado “Diagnóstico do pólo moveleiro de Ubá e região”. E pesquisa realizada em 2005 pelo SEBRAE-MG, ACIU-Ubá e SENAI-Ubá denominado “Diagnóstico do setor de confecção do Brasil e região”.

### **1.6.3. Importância**

As informações obtidas nos resultados da dissertação beneficiarão as universidades que exploram e aplicam o assunto em seus cursos, assim como, os estudantes, os pesquisadores e os empresários que pretendem fazer parte de um APL, pois verificarão o nível de contribuição da governança para o desenvolvimento local.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. GOVERNANÇA LOCAL

O conceito de governança parte da idéia geral do estabelecimento de práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação do Estado (em seus diferentes níveis: municipal, estadual e federal), nos processos de decisão locais. Porém, tal visão não pode ignorar o fato de que grandes empresas localizadas fora do arranjo de fato coordenam as relações técnicas e econômicas ao longo da cadeia produtiva condicionando significativamente os processos decisórios locais.

Para Scatolin *et al* (2002) os arranjos produtivos podem resultar de iniciativas tomadas pelas próprias firmas na busca de sinergias e alianças entre si, mas freqüentemente são os produtos de estratégias de desenvolvimento industrial definidas pelos governos. O exercício de tal função requer, em relação ao agente que a exerce, um elevado status de confiabilidade, o que justifica a sua delegação ao Estado. Por ser um processo de características fortemente locais, muitas vezes este papel é reservado ao governo local, estadual ou municipal (FAIRBANKS, 2001).

A estrutura de governança pode tanto ser codificada em um contrato de relações quanto informalmente compreendida em um contrato psicológico entre as partes. Como no estágio anterior, uma série de interações é freqüentemente necessária para possibilitar às partes atingir um consenso. Dependendo do grau de risco do negócio ou empreendimento e da disposição das partes em se basearem na confiança, muitos desses comprometimentos serão atingidos informalmente com um aperto de mão. Entretanto, os agentes legais das partes são freqüentemente chamados para desenhar um acordo legal para outros comprometimentos-chave. Os

acordos devem evitar impedimentos legais, tais como erros e representações incorretas que possam tornar o relacionamento nulo ou juridicamente inválido.

A pesquisa em torno das redes interorganizacionais parece se situar entre dois extremos: a perspectiva das redes sociais em um extremo e a perspectiva da governança em outro (OLIVER e EBERS, 1998). Ainda Oliver e Ebers (1998), para a perspectiva institucional, a governança se concentra nos atributos tanto dos atores em rede como da forma e do conteúdo dos seus relacionamentos dentro de um contexto institucional específico.

Quanto à confiança baseada em processo nas relações interorganizacionais, a estabilidade de propriedade, o grau de proximidade geográfica das empresas e a longevidade das relações empresariais parecem estimular a produção da confiança baseada em processo. A duração de uma relação tem uma forte influência na frequência da interação e, com isso, há maior probabilidade da formação de conhecimento e expectativas partilhadas (LANE e BACHMANN, 1996). É parte do bom senso que quanto mais vezes estabelecemos relações com empresas e pessoas, maior será a probabilidade de confiarmos nelas.

Para Bulgacov (2005), períodos de mudança estratégica no desenvolvimento de um setor empresarial são freqüentemente marcados por movimentos observáveis de atividades interempresas. Para que uma empresa seja capaz de melhorar sua posição na rede, ela depende de três fatores: habilidade para atrair os parceiros desejados, motivação para melhorar sua posição e oportunidade para isso (MADHAVAN, KOKA e PRESCOTT, 1998). Apesar de algumas redes serem praticamente estáveis, mudando muito pouco ao longo do tempo, esses movimentos em busca de melhores posições estratégicas levam as redes a adquirir uma forma mais dinâmica no decorrer do tempo (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000).

Uma outra questão relevante para os mecanismos de coordenação de uma rede diz respeito à existência ou não de central de coordenação da rede (PARK, 1996). Em outras palavras, uma entidade composta por profissionais de fora das empresas ou representantes das empresas com a finalidade de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo de tomada de decisão coletiva. Esta central de coordenação gere e direciona os esforços dos membros da rede para as metas coletivas da própria rede. A central tem poder decisório sobre os membros individualmente, monitora as atividades cooperativas das demais empresas e impõe sanções, caso seja necessário. As redes horizontais, a exemplo do tipo de rede que está sendo examinada, possuem maior probabilidade de adotar uma central de coordenação do que as redes verticais ou *topdown*. Isso porque a complexidade de gerir as relações interorganizacionais entre as empresas de uma rede multilateral é maior do que no caso de uma rede vertical (PARK, 1996). Em redes multilaterais, há uma maior vulnerabilidade diante de um comportamento oportunista, tendo em vista que as relações de poder são mais simétricas, havendo a necessidade da imposição de sanções por uma “terceira parte” (a central de coordenação neste caso).

Para Porter (1999) o governo inevitavelmente desempenha uma ampla variedade de papéis na economia. A identificação das categorias mais gerais dessas funções contribui para a contextualização das políticas governamentais apropriadas em relação aos arranjos produtivos locais.

Em Bulgacov (2005), eventos setoriais específicos provêm oportunidades para as empresas tentarem melhorar suas posições na rede à qual pertencem. Alguns eventos industriais como reformas regulatórias ou mudanças tecnológicas fundamentais mudam potencialmente a base de competição de um determinado

setor. Nessas ocasiões, as empresas talvez descubram que precisam ter acesso a um grupo de recursos diferentes daqueles disponibilizados por seus parceiros. Então, talvez sejam incitadas a iniciar um novo grupo de relacionamentos com parceiros diferentes.

Para entender como administradores fazem isso, uma pesquisa precisa ir além de perguntar como as redes restringem e modelam a ação, para examinar quais fatores restringem e modelam as redes (MADHAVAN, KOKA e PRESCOTT, 1998; EVAN, 1978).

As redes interorganizacionais mudam em resposta a eventos industriais que podem tanto reforçar como enfraquecer a estrutura. A estrutura é reforçada se as empresas poderosas antes do evento aumentam seu poder na rede após o evento, enquanto as empresas menos poderosas se tornam ainda menos poderosas (BULGACOV, 2005).

Portanto, os eventos reforçadores da estrutura beneficiam principalmente aqueles que já estão em posições-chave na rede e, conseqüentemente, são mais prováveis de ser iniciados por empresas que se encontram nessas posições. A estrutura da rede é enfraquecida se as empresas mais poderosas antes diminuem seu poder após o evento, enquanto as menos poderosas tornam-se mais poderosas do que eram. Assim, os eventos enfraquecedores da estrutura tendem a beneficiar os participantes periféricos que os usam para melhorar suas posições e, por isso, tais eventos são menos prováveis de ser iniciados por participantes dominantes (MADHAVAN, KOKA e PRESCOTT, 1998).

As formas de governança variam conforme o tipo de sistema produtivo, determinado por sua estrutura de produção, aglomeração territorial, organização industrial, inserção no mercado (interno ou internacional), densidade institucional

(atores coletivos, privados e públicos) e tecido social.

Estes modos e relações de governança podem existir ou não em uma estrutura produtiva particular. Existem 4 tipologias de governança, segundo Campos e Vargas (2003):

- O tipo 1, mostra uma situação em que a presença de poucos segmentos na cadeia produtiva e a ausência de grandes firmas sugere a existência de uma forma de administração em redes que pode ser combinada com a presença de instituições associativas que tem um papel significativo na coordenação de ações cooperativas entre as firmas. Descreve uma aglomeração com uma infra-estrutura de conhecimento restrita e inestruturada. Também se assume uma limitação no alcance de gerenciar processos de aprendizado interativo e as principais fontes de informação e conhecimento são providos externamente. Neste aspecto, os empresários locais têm um papel passivo em adquirir novos conhecimento através de rotinas de aprender fazendo ou aprender-usando;
- No tipo 2, a configuração da estrutura produtiva difere da anterior em relação à distribuição do tamanho das firmas. A presença de grandes firmas sugere governança hierárquica para o sistema como um todo. Pode também estar combinado, como no tipo 1. A diferença é dada pelas formas de relações entre as firmas, uma vez que o alto grau de relações verticais com reduzida divisão de trabalho tende a reduzir a intensidade das relações entre as firmas. Descreve aquele aglomerado que apesar da falta de infra-estrutura de conhecimento se lança a administrar fluxos de conhecimentos, tem um número de firmas engajadas em adquirir e/ou gerar novos conhecimentos. Entretanto, essa capacidade inovativa tende a permanecer “enclausurada”

em um pequeno grupo de firmas desde que exista um canal de distribuição no *cluster*. Como as estruturas institucionais e organizacionais associadas com o sistema de conhecimento têm um alcance muito limitado em promover processos de aprendizagem interativos, as dinâmicas inovativas da aglomeração permanecem pobres como um todo;

- No tipo 3, a grande divisão do trabalho incrementa a densidade da configuração da estrutura, na ausência de grandes firmas; a governança por redes predomina no sistema. Entretanto é possível uma relação mais intensa entre grupos de médias e pequenas firmas durante a formação de redes de subcontratação. A estrutura institucional e organizacional relacionadas à geração e difusão de informação e conhecimento estão muito bem estruturadas e sistematizadas, a capacidade das firmas em desenvolver mecanismos de aprendizagem é muito baixo e baseada externamente. Então, mesmo considerando que a existência à ação de fornecedores de conhecimento a base para a difusão de inovações por mecanismos de aprendizagem interativa as dinâmicas de competitividade e inovação de um *cluster* está barrada pela natureza passiva dos mecanismos de aprendizagem da firma;
- No tipo 4, a configuração do sistema produtivo é o mais complexo de todos os tipos apresentados e sugere uma governança hierárquica para o sistema como um todo combinado com uma grande variedade de outros tipos de administrações particulares entre grupos de firmas. Descreve um caso que pode ser visto como um exemplo perfeito do e auto-sustentado do sistema local de inovação.

Primeiramente, a infra-estrutura de conhecimento que da base aos processos

de difusão em nível local são estruturados e sistêmicos. Em segundo lugar, as firmas têm uma alta capacidade de gerenciar processos de aprendizagem interativa. Finalmente, as principais fontes de informação e conhecimento usadas para alimentar os processos de inovação estão localizadas nos arranjos. Os empresários têm parte ativa no gerenciamento dos fluxos de conhecimento de fora do *cluster*.

Essas interações podem ocorrer dentro da firma, entre firmas e clientes, entre diferentes firmas, como também entre firmas e outras organizações públicas ou privadas (BUSTAMANTE, 2003).

Para que isso seja possível tem que haver uma cooperação, “cooperação competitiva” que é uma condição que potencializa o desempenho industrial, pois maximiza a eficiência e a competitividade. Pode-se distinguir duas formas de cooperação entre firmas: a vertical e a horizontal. A cooperação vertical estabelece relações entre firmas que desenvolvem atividades complementares em diferentes estágios da cadeia produtiva e a cooperação horizontal ocorre entre empresas do mesmo porte, que atuam num mesmo segmento e pode envolver instituições de apoio (MYTELKA e FARINELLI, 2003).

A estrutura de governança é determinada pela capacidade da organização em deter ativos estratégicos que, pelo seu caráter tácito e específico, não são reproduzidos pelos outros agentes que participam de uma cadeia produtiva. Nesse caso as empresas coordenadoras (grandes compradores internacionais, tais como grandes lojas de departamento ou de supermercados) geralmente não desenvolvem atividades produtivas e seu poder decorre da posse de ativos comerciais, como marcas ou canais de comercialização e distribuição. Essas empresas exercem papel central na coordenação de extensas redes de empresas subcontratadas, geralmente de países em desenvolvimento, que fabricam o produto acabado de acordo com as



especificações de seus compradores externos, responsáveis pelo desenvolvimento do produto e/ou pela sua comercialização. O resultado disso é que os grandes compradores acabam exercendo forte influência sobre a dinâmica de todos os agentes envolvidos na cadeia. Ou seja, os compradores são capazes de coordenar a cadeia internacional de suprimentos, influenciando fortemente as estratégias das empresas subcontratadas.

As formas de governança local pública e privada podem exercer papel importante para o fomento da competitividade dos produtores nos arranjos. Os governos locais, por exemplo, podem atuar na criação e manutenção de instituições de apoio ao desenvolvimento dos produtores locais, tais como centros de treinamento e formação profissional, centros de prestação de serviços tecnológicos, agências governamentais de desenvolvimento. Da mesma forma, associações de classe e organizações não governamentais podem atuar como elementos catalisadores do processo de desenvolvimento local por meio de ações de fomento à competitividade e de promoção de ações conjuntas das empresas.

O papel mais elementar do governo na economia consiste em assegurar a estabilidade macroeconômica e política. Para tanto, são imprescindíveis o desenvolvimento de instituições governamentais sólidas, a consistência da estrutura econômica básica e a sensatez das políticas macroeconômicas, além da prudência nas finanças públicas e de baixos níveis de inflação. O segundo papel do governo é melhorar a capacidade microeconômica geral da economia; através do aumento da eficiência e da qualidade dos insumos básicos das empresas, esquematizados em um modelo em forma de 'diamante' (mão-de-obra educada, infra-estrutura física apropriada e informação econômica precisa e oportuna); e fomentar as instituições que fornecem esses elementos. Tais insumos são necessários em toda a economia

e se constituem nos pilares sobre os quais se erige todo o resto. O terceiro papel do governo é a definição das regras microeconômicas gerais e a criação dos incentivos que regem a competição, de modo a encorajar o crescimento da produtividade (PORTER, 1999).

A confiança é tida como um fator chave para a formação e a consolidação das redes (AMATO NETO, 2000). Isto é corroborado pela experiência internacional, especialmente na Terceira Itália onde se verifica que tanto o imbricamento social como as relações de confiança desempenham papel importante no sucesso das redes de pequenas empresas. De acordo com Humphrey e Schmitz (1998), o tema da confiança tem surgido como o “fator ausente” que explica por que alguns países ou regiões se desenvolvem rapidamente enquanto outros ficam para trás.

Este “capturar informações essenciais” guarda relação com dois atributos fundamentais de uma rede; a conectividade, entendida como a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes, e a coerência, entendida como a existência de objetivos e interesses compartilhados entre os componentes da rede (CASTELLS, 2000).

Percebe-se, portanto, que as possibilidades de desenvolvimento do sistema local dependem, em grande parte, das formas de governança, pública ou privada, do sistema. A extração de benefícios do arranjo, além das economias externas incidentais, depende da existência de formas de governança do sistema produtivo, que estimulem a manutenção de relações cooperativas entre os agentes, levando ao estabelecimento de ações conjuntas entre eles e ao incremento da competitividade do conjunto dos produtores.

Conforme Amato Neto (2000) a maioria dos problemas enfrentados pelas MPIMs podem ser resumidos nas categorias: falta de recursos; dificuldade na

obtenção de crédito, burocracia no registro da empresa, alta carga tributária; falta de conhecimento de marketing e vendas; e, falta de informações sobre oportunidades de negócio, mercados potenciais, cursos de capacitação, inovação tecnológica e programas de qualidade e produtividade.

Para Fleury (1999), a estratégia de qualificação da relação universidade-empresa é através de uma relação de colaboração, com a universidade produzindo os conhecimentos e formando e/ou oferecendo seus quadros técnicos para atender as necessidades mais imediatas das empresas, ou de cooperação, que implica compreender a especificidade de cada uma das organizações, e então, criar formas de interação.

Para Williamson (1985), as formas híbridas de governança permitiriam incorporar as vantagens das relações de mercado, bem como das relações hierárquicas dentro da empresa. Nas palavras do próprio autor, “as instituições econômicas são sempre meios e nunca fins... dificilmente qualquer modo de organização será melhor do que o outro em todos os aspectos relevantes para o desempenho. A escolha entre modos alternativos (de governança) sempre implica compensações” (WILLIAMSON, 1985, p. 408).

O termo “híbrido” utilizado por Williamson (1985) talvez não esteja de acordo com a importância e a complexidade que as redes interorganizacionais passam a assumir. A questão a ser colocada é, até que ponto, estas novas configurações organizacionais fazem emergir novas propriedades (resultantes das interações entre as empresas) que não estão presentes nem no mercado nem nas relações hierárquicas. Powell (1987) tece algumas considerações fundamentais sobre os arranjos organizacionais híbridos, questionando se essas seriam formas transitórias ou novas formas de organizar a produção. Ele chama a atenção para o

desenvolvimento da competição em novas bases, uma competição entre diferentes grupos de colaboradores (ou empresas que cooperam) ao invés de uma competição entre empresas isoladas. Caso as formas híbridas sejam duráveis, elas tendem a se tornar instituições da mesma forma que as grandes corporações. O crescimento e o fortalecimento das redes de empresas durante a última década parece dar peso ao caráter institucional desse tipo de arranjo.

Embora não com a mesma intensidade, também convém mencionar a perspectiva da Teoria dos Recursos Internos (TRI) nos estudos sobre cooperação interempresarial (BARNEY, 1999; COMBS e KECHEN, 1999; COLOMBO, 1998). No caso da TRI, a cooperação é vista como uma complementaridade de recursos e ativos de diferentes empresas. Portanto, segundo tal enfoque, a complementaridade de recursos pode ser vista como um fator responsável pelo surgimento das redes (GRANDORI e SODA, 1995).

Os recursos, na visão da TRI, são fonte de vantagem competitiva. Para isso, eles devem ser: valiosos (no sentido de possibilitar a uma empresa explorar suas oportunidades ambientais ou neutralizar suas ameaças), raros entre seus atuais ou potenciais concorrentes, custosos para imitar e sem substitutos estratégicos próximos (BARNEY e HESTERLY, 1996). A não-imitabilidade desses recursos e a dificuldade de encontrá-los no mercado faz com que a cooperação seja a única forma de obtê-los.

Para a TRI, a reunião desses recursos que se configuram como fonte de vantagem competitiva é o principal incentivo à cooperação, e a rede interorganizacional pode ser considerada um movimento estratégico dos empreendedores para desenvolver competitividade (PARK, 1996). Esse movimento estratégico é acompanhado de uma maior interdependência de recursos entre as

organizações. É objeto de pesquisa saber como as interdependências entre as organizações influenciam na formação e nas formas de rede entre as organizações.

Embora necessárias para o progresso econômico, as funções governamentais talvez não sejam suficientes. À medida que o governo começa a avançar nos seus papéis elementares, uma quarta atribuição assume importância crescente – a facilitação do desenvolvimento e aprimoramento dos arranjos. O governo deve estabelecer como objetivo o reforço do processo de desenvolvimento e aprimoramento de todos os arranjos, sem estabelecer preferências. Embora o ambiente geral dos negócios seja fundamental para a competitividade, as circunstâncias dos arranjos se tornam cada vez mais importantes como forças indutoras da economia para além da fase da concorrência baseada no custo dos fatores. Ao mesmo tempo, boa parte das vantagens decorrentes da produtividade e da inovação dos arranjos se alicerça nos extravasamentos e nas externalidades que envolvem as entidades governamentais. Além de modificar as próprias políticas e práticas, os governos ainda são capazes de motivar, facilitar e proporcionar incentivos à ação coletiva pelo setor privado, e o papel do governo no desenvolvimento e aprimoramento dos arranjos não se confunde com as chamadas políticas industriais (PORTER, 1999).

O último papel do governo na economia é o de desenvolver e implementar um programa de ação econômica de longo prazo, positivo e diferenciado; ou um processo de mudança que mobilize o governo, as empresas, as instituições e os cidadãos para melhorar o ambiente geral dos negócios e o conjunto dos arranjos locais. O progresso econômico é inibido não apenas pela inação, como também pela falta de conhecimento das medidas necessárias. Há obstáculos que se opõem à melhoria econômica, que vêm de visões obsoletas sobre a competitividade até

interesses arraigados que surgem no *status quo*. Apenas um processo de longo prazo, com instituições de apoio, é capaz de contrabalançar essas forças. O processo deve abranger os principais grupos e facções e permanecer acima das posições políticas de quaisquer administrações ou governos específicos. Também deve abranger as condições gerais que afetam todos os setores de atividades e o aprimoramento dos aglomerados. Em termos ideais, esse processo deve desenvolver-se não apenas no nível nacional, mas também nas esferas estaduais e urbanas.

Neste trabalho, utilizou-se o conceito de governança como sendo relacionada com as abordagens teóricas dos mecanismos institucionais pelos quais as relações interorganizacionais são iniciadas, negociadas, desenhadas, coordenadas, monitoradas, adaptadas e terminadas (OLIVER e EBERS, 1998).

## 2.2. DESENVOLVIMENTO LOCAL

Quando se pensa em desenvolvimento local, pode-se analisá-lo sob diferentes pontos de vista. Muitos podem vê-lo sob o prisma do desenvolvimento econômico, voltado para o aspecto competitivo. Muitas pessoas e governos, ao pensar em promover o desenvolvimento das regiões e das comunidades se voltam totalmente para o aspecto econômico, pensando apenas em questões financeiras, tributárias e de geração de receitas. Porém o mercado global vem justamente reforçar a importância do desenvolvimento local, visto que, cria a necessidade da formação de identidades e de diferenciação das regiões e das comunidades, para enfrentarem um mundo de extrema competitividade (MARTINELLI e JOYAL, 2003).

Entre os vários autores que estudaram os fatores que causam o

desenvolvimento regional, podem ser destacados Becattini (1999), Casarotto (1998) e Raud (1999), que enfatizam a importância do processo cooperativo na ampliação qualitativa e quantitativa da atividade empresarial e da ação participativa e pró-ativa da comunidade local pública e privada como um dos principais elementos alavancadores deste desenvolvimento.

Ao examinar o processo de desenvolvimento de relações interorganizacionais de cooperação, Ring e Van de Ven (1994) enumera três etapas para o desenvolvimento dessas relações. São eles: o estágio das *negociações*, o estágio do *comprometimento* e o estágio de *execução* das relações de cooperação.

No estágio das *negociações*, as partes desenvolvem expectativas conjuntas em torno de suas motivações, possíveis investimentos e as incertezas percebidas de um empreendimento que ambos vão explorar conjuntamente. Nesse estágio, existe um processo formal de barganha e comportamento de escolha das partes na medida em que elas argumentam, tentam persuadir e “pechinham” em torno de possíveis prazos e procedimentos de um relacionamento potencial. De forma subjacente a esses procedimentos formais de barganha, ocorrem processos sócio-psicológicos de construção de sentido que permitem que empresas independentes entrem em negociações umas com as outras.

No estágio de *comprometimento*, as partes chegam a um acordo quanto às obrigações e às regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas. Nesse momento, as características e a estrutura de governança da relação são estabelecidas.

Por fim, há o estágio das *execuções*, em que os compromentimentos e as regras são executados; as partes dão ordens aos seus subordinados, compram materiais, pagam as quantidades acordadas e providenciam o necessário para

executar o acordo. Durante o estágio das execuções, as interações permitem o surgimento de relações interpessoais que, por sua vez, contribuem com as relações interorganizacionais.

Durante os três estágios, Ring e Van de Ven (1994) destacam a importância da institucionalização das relações interorganizacionais. No processo de institucionalização, os laços pessoais assumem um peso maior. Eles gradativamente substituem as relações formais contratuais na condução da cooperação, os contratos psicológicos (ou de partilha de significado e valores) gradativamente substituem contratos legais formais e, na medida em que a relação se prolonga por mais tempo, os contratos legais tendem a refletir os entendimentos e os comprometimentos informais.

É possível dizer que os estágios apresentados por Ring e Van de Ven (1994) são válidos tanto para relações de cooperação entre duas empresas como para as relações entre as empresas de uma rede multilateral. Na medida em que não é possível saber *ex ante* todos os resultados e funcionamento das relações de cooperação da rede, a própria estruturação da rede será resultado de um processo de institucionalização em que a dinâmica do imbricamento social e a confiança desempenham um papel de destaque.

À medida que os distritos italianos foram sendo consolidados e conquistando musculatura empresarial, suas empresas passaram a buscar outros mercados na Itália e, em seguida, a perseguir com sucesso o ingresso no mercado internacional. Mas, de acordo com Becattini (1999), a base para a ação empresarial pela busca de novos mercados repousa na concorrência e cooperação, na redução dos custos de transações interempresas, que possibilitam alcançar objetivos maiores que apenas o lucro imediato e a sobrevivência empresarial no curto prazo.



Essa posição é corroborada por Raud (1999), que também afirma que contribuiu para o desenvolvimento dessa parcela das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) italianas o fato de ter havido o aproveitamento desta sinergia coletiva, que permitiu superar várias deficiências particulares de cada empresa em separado. Dessa forma, essas PMEs conseguiram obter níveis de eficiência, qualidade e escala de atendimento de especificidades da demanda que muitas vezes a grande empresa verticalizada encontra dificuldades para atingir.

Entre esses autores, Cocco (1999) também destaca que este processo foi alavancado quando a configuração flexível das redes de empresas italianas nos distritos industriais tem assegurado rápidas respostas às flutuações quantitativas e qualitativas da demanda, a consolidação de capacitações tecnológicas endógenas (conhecimento tácito-contextual, predominante) ao meio sócio-territorial e uma efetiva desconcentração produtiva com a difusão, pelo território, de pequenos e médios empreendimentos. A simbiose existente entre as firmas e a comunidade local gera possibilidade de cooperação competitiva entre aqueles e potencializa a criação de externalidades positivas.

Estas últimas podem surgir de maneira fortuita, decorrentes das trocas comunicacionais informais ocorridas na comunidade, ou ser fruto de decisões coletivas tomadas deliberadamente, tais como parcerias entre firmas individuais (promoção conjunta de P&D, marketing, canais de comercialização, obtenção de crédito etc.) e ações de cunho institucional, efetivadas no âmbito das associações, sindicatos, consórcios, escolas técnicas etc.

Vê-se que o exame dos processos sociais e políticos que estimulam a geração e a aplicação produtiva do conhecimento não pode prescindir de um mapeamento – mesmo que ainda esboçado – da cultura material e imaterial que

funda e permeia estes processos. A capacidade de inovar e o avanço técnico científico não se representam por um somatório de técnicas e produtos teoricamente disponíveis no “mercado” de inovações e mensuráveis em uma calculadora, mas como a capacidade de uma sociedade, nas relações entre seus agentes, movimentos, organizações e instituições.

Contudo, a percepção de que o processo de globalização, entendido a partir dessa interdependência crescente entre empresas, mercados e nações, percorreria uma via única e cujo resultado seria, inevitavelmente, a dissolução das diferenças socioeconômicas e até mesmo das fronteiras político-administrativas não condiz com o que, de fato, ocorre. Muito pelo contrário, a globalização vem reafirmando e fortalecendo os conceitos de região e localidade através da ratificação, ou mesmo aumento, das diferenças entre estas regiões (DINIZ, 2000).

Para potencializar o desenvolvimento de *clusters*, segundo Cunha e Todero (2001), as ações devem ser orientadas para:

- elevar o grau e a natureza da concentração e aglomeração de empresas, buscando especialização flexível e eficiência coletiva;
- facilitar o acesso ao crédito para elevar a taxa de investimento das empresas já existentes e atrair novos investimentos;
- adensamento da cadeia produtiva (insumos, bens de capital e serviços);
- identificação de nichos de mercado;
- formação e capacitação de recursos humanos;
- fortalecimento da articulação com o sistema de inovação, mediante investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
- ambiente institucional que propicie a articulação entre as entidades empresariais e os governos estaduais e locais.

Segundo Fernandes e Oliveira Junior (2002), desta forma, se, por um lado, o mundo é cada vez mais unificado e indissolúvel:

- a) a tecnologia da comunicação e da informação permite que extremos opostos do globo se comuniquem em tempo real;
- b) que dados, documentos e contratos viajem virtualmente sem perda de tempo, que grande parte dos serviços possam ser oferecidos à distância;
- c) que o sistema financeiro seja mundial;
- d) a evolução dos transportes, conjuntamente com os demais avanços tecnológicos, permite às empresas oferecerem seus produtos em escala mundial, disputando mercados dentro e fora de seus países, sem perder em competitividade; por outro lado, é formado por regiões cada vez mais distintas, cada vez mais particulares.

E são essas mesmas particularidades que, nesse contexto de competição universalizada, tornam-se fatores diferenciais que tendem a ser explorados por empresas, regiões e países:

“Ao mesmo tempo, o processo de globalização induz a criação de blocos regionais. O processo de unificação européia, a partir da década de 1950, e seus sucessivos avanços e ampliações, ao aumentar o comércio intra-regional e fortalecer o bloco europeu, passou a pressionar outros países e regiões no sentido de se defenderem do protecionismo regional, criando novos blocos econômicos, a exemplo do ASEAN, NAFTA, MERCOSUL, entre outros, demonstrando uma situação paradoxal: globalização e

regionalização como duas forças simultâneas e contraditórias, produto do mesmo processo (DINIZ, 2000, p. 3)”.

Em um modelo de desenvolvimento regional como o de arranjo produtivo, a função que se espera ser desempenhada pelo Estado não se afigura em nenhum dos opostos antes mencionados. Para o Estado reserva-se o papel de agente intermediador, que viabiliza o diálogo e a ação coordenada entre empresas e entre estas e os demais atores do APL.

Ainda para Fernandes e Oliveira Junior (2002), o exercício de tal função requer, em relação ao agente que a exerce, um elevado status de confiabilidade, o que justifica a sua delegação ao Estado. Por ser um processo de características fortemente locais, muitas vezes este papel é reservado ao governo local, estadual ou municipal. Entretanto, entidades privadas como Associações ou Sindicatos Patronais, podem, muitas vezes, exercer de forma bastante eficiente esta função de “lubrificante” da “engrenagem” de um arranjo produtivo local. O exemplo mais claro para esta hipótese está nos bem sucedidos APL’s da Nova Itália que, organizando-se, não necessitaram da participação do Estado nesta esfera (FAIRBANKS, 2001).

A propósito, Bulgacov (1998, p.68) assinala:

“Pesquisar estratégia é atuar em campo ilimitado. Em cada variação do contexto, de nível de conhecimento e de perspectiva organizacional, surgem novas possibilidades e ocorrências; portanto o levantamento dos fenômenos nas organizações através da pesquisa é forma de consolidar o

conhecimento, permitindo que essas experiências sirvam de estímulo e aprendizagem aos interessados no assunto.”

Ainda em Bulgacov (1998), os conceitos sobre estratégia tomaram, nesse período, a forma integrada. Ainda na concepção estrita da escolha estratégica, disseminou-se a metodologia da análise ambiental e da análise das dimensões internas da empresa, como instrumentos de aplicação em tempo real para a elaboração do planejamento estratégico.

Becattini (1994) ressalta que os processos cooperativos entre os diversos tipos de empresas, pessoas, entidades públicas e segmentos ofertantes de diversos serviços têm sido fator de sucesso para o crescimento dos distritos italianos da Terceira Itália.

Além dos objetivos econômicos alcançados (crescimento do produto e da renda), o autor destaca que também tem ocorrido uma melhora no ambiente geográfico e social, o que resulta em melhores condições de vida para as respectivas comunidades, pois a sociedade local tem mobilizado esforços coletivos para resolver mais eficazmente os seus problemas. Essa mesma constatação é feita por Casarotto e Pires (1998) quando retratam o *modus operandi* dos distritos industriais da Terceira Itália, ao afirmarem que, nesses distritos, o desenvolvimento é baseado em sólidos mecanismos de cooperação entre pequenas e médias empresas, os famosos consórcios de pequenos fabricantes que conseguem competitividade internacional e de cooperação entre as instituições governamentais, municípios e representações empresariais, garantindo desenvolvimento local sustentado e baixo índice de desemprego.

Pelo trabalho do SEBRAE, divulgado em 2004, um APL é caracterizado pela

existência de aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal, sendo a noção de território fundamental para a atuação nos mesmos. No entanto, a idéia de território não se resume apenas à sua dimensão material. Território é um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço.

Segundo aquela entidade, o arranjo produtivo compreende um espaço geográfico que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais e/ou históricos). Deve, ainda, ter a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território e, ser passível de promover integração econômica e social no âmbito local.

A moderna organização dos distritos, segundo Sengerberger e Pike (1999), tem um perfil típico e diferente das demais concentrações industriais tradicionais, porque a principal característica que os diferencia é a maneira como estas empresas são reunidas e organizadas. As redes de empresas dos distritos têm possibilitado que aumente a sua eficiência coletiva e capacidade competitiva.

Com o surgimento de uma variada forma de arranjos produtivos locais, o IPEA (1999) tem desenvolvido vários trabalhos sobre as características e diferenças destes arranjos. Nesses trabalhos relata alguns dos arranjos que buscam retratar os tipos mais comuns de sistemas produtivos locais. Essa instituição alerta que a tipologia sobre os tipos de arranjos produtivos apresentada é passível de questionamento e de discussão conceitual, porque não há ainda um consenso capaz de aglutinar e definir exatamente o que é cada sistema produtivo local.

A especialização caracteriza a geografia econômica de cidades, estados e

países, sobretudo dos prósperos e parece aumentar à medida que a economia se torna mais avançada. Um número relativamente pequeno de ‘arranjos’ geralmente responde por uma grande fatia da economia dentro de uma área geográfica, assim como por uma parcela preponderante da atividade econômica orientada para fora.

Os arranjos com orientação externa se justapõem a dois outros tipos de negócios: os setores e arranjos localizados que não competem com outras localidades (por exemplo, restaurantes, entretenimento, serviços de logística, imóveis e construção civil) e as subsidiárias locais de empresas competitivas situadas em outros lugares que atendem, sobretudo ao mercado local (por exemplo, escritórios de vendas, centros de apoio ao cliente, escritórios regionais e instalações de montagem). Os arranjos com a orientação externa situados em determinada área geográfica representam a principal fonte de crescimento de longo prazo e de prosperidade econômica da área. Esses arranjos são capazes de crescer bem além do tamanho do mercado local, absorvendo trabalhadores de empresas de setores menos produtivos. Em contraste, a demanda para os setores locais é intrinsecamente limitada e resulta, sobretudo, de forma direta ou indireta, do êxito dos arranjos com orientação externa (PORTER, 1999).

Há quem diga que as experiências de desenvolvimento local são apenas a expressão espacial de um novo arranjo industrial “pós-fordista” (BENKO e LIPIETZ, 1994). Há quem diga, por outro lado, que as experiências de desenvolvimento local têm dinâmicas próprias e não são apenas o reflexo da reorganização internacional do capital (BECATTINI, 1994). Há ainda quem acredite no local como espaço privilegiado para experimentações contra hegemônicas.

Segundo Benko e Lipietz (1994) duas revoluções na organização dos processos seriam capaz de inverter a tendência de uma nova organização espacial

(desordenada) da produção industrial. A primeira delas afetaria as relações profissionais entre capital-trabalho. Com a crise do taylorismo pós-guerra, a saída encontrada foi a mobilização dos recursos humanos que se formam não somente nas empresas, mas sobretudo na cultura local, na tradição familiar, em suma, num sistema local em que se enriquecem as competências técnico-profissionais (1994: 4). A segunda está relacionada com a organização industrial, a relação entre as empresas. Redes de empresas ligadas por relações de parceria e sub-contratação substituíram as grandes empresas integradas. Essas dinâmicas operam o regresso ao que era comum na geografia econômica do passado: os distritos industriais, em que se concentravam empresas do mesmo ramo, dividindo trabalho e partilhando um saber-fazer local.

Segundo Porter (1999), na identificação dos arranjos, é importante distinguir os setores com orientação externa daqueles que atendem, sobretudo aos mercados locais. Toda economia incluirá arranjos produtivos locais, assim como as operações locais dos arranjos exportadores situados em outros lugares. Também é importante reconhecer que o compartilhamento da localização não assegura o funcionamento eficaz dos elos e interações dentro dos arranjos. Embora as fronteiras dos arranjos geralmente coincidam com as fronteiras políticas, também é possível que transponham os limites estaduais e mesmo nacionais.

Por outro lado, há quem defenda uma certa autonomia do local. Becattini (1994) em sua análise socioeconômica dos distritos industriais ressalta o seu sistema de valores e de pensamento homogêneo – expressão de uma ética do trabalho e da atividade, família e da mudança – condicionando os principais aspectos da vida local. Paralelamente a esse sistema de valores, desenvolve-se um conjunto de instituições, normas e regras destinadas a propagar esses valores a



todo o distrito, estimulando sua adoção e a transmissão de geração em geração.

Essas instituições incluem não só o mercado, a escola e a Igreja, como também as autoridades e organizações políticas locais, além de inúmeras outras instâncias públicas e privadas, econômicas, políticas, culturais, religiosas de solidariedade social. Para que estas dinâmicas sociais possam funcionar sem obstáculos, as instituições que integram o distrito devem, quando possível, respeitar o mesmo sistema de valores e regras. Isto não elimina os conflitos de interesse entre seus diversos membros, nem retira a consciência desses conflitos, mas institui esses conflitos num contexto de superioridade do interesse comunitário como princípio base interiorizado pelo conjunto da sociedade local.

O desenvolvimento local também apresenta vários significados, comportando as diferentes dimensões em que se exerce a cidadania e que tem condições de criar um espaço de interação dos cidadãos, recuperando a iniciativa e a autonomia na gestão do que é público. Essa concepção não admite modelos paradigmáticos de desenvolvimento local.

O florescente arranjo de fotônica (ou eletroóptica) em Massachusetts, em torno de Sturbridge, por exemplo, se estende para o interior de Connecticut, onde se situam outras 135 empresas, cerca de cinquenta delas em condados na fronteira com Massachusetts. Em outro exemplo, um arranjo europeu de produtos químicos abrange empresas tanto na Alemanha como na parte de língua alemã da Suíça. A expansão dos aglomerados além das fronteiras políticas é mais provável quando há uma língua comum, distâncias físicas curtas (por exemplo, 300 quilômetros ou menos entre a localização das empresas, sistemas legais e outras instituições semelhantes e barreiras mínimas ao comércio e investimento), sendo o objetivo geral deste projeto (PORTER, 1999).

Já Oliveira (2001) defende a noção que o desenvolvimento local apresenta vários significados, comportando as diferentes dimensões em que se exerce a cidadania e que tem condições de criar um espaço de interação dos cidadãos, recuperando a iniciativa e a autonomia na gestão do que é público. Essa concepção não admite modelos paradigmáticos de desenvolvimento local.

A localização da empresa é um elemento chave para definir a competitividade, uma vez que os vínculos entre empresas, clientes e outras instituições afetam as vantagens competitivas, através do aumento da produtividade do *cluster*. A alta competitividade enfrentada por diversos setores em nossa economia tem exigido a busca por caminhos alternativos e inovadores que os levem a conquistar resultados positivos. Um desses caminhos é a formação de arranjos produtivos ou *clusters* (SERCONI, 2003).

A visão evolucionista, porém, não é suficientemente clara com relação ao entendimento preciso desta especificidade local. Assim, o que se constitui no segundo eixo analítico necessário ao entendimento dos processos de competitividade de arranjos de micro e pequenas empresas é uma visão específica do território, a qual deve ser mais qualificada. Inicialmente deve-se notar que, surpreendentemente, os debates sobre o processo de globalização raramente são efetuados a partir da sua dimensão espacial (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

No caso de Oliveira (2001) é interessante notar a construção do autor em relação à idéia de um “subdesenvolvimento local”. Seguindo seu raciocínio, isso implica pensarmos duas advertências. A primeira delas afirma que nem sempre a existência do desenvolvimento é resultado da evolução de uma condição anterior de subdesenvolvimento, mas é dada historicamente por relações entre as nações, ou mesmo região. A segunda advertência diz respeito à especificidade do contexto e da

condição brasileira.

Tratar as questões do desenvolvimento local tendo como referência a França ou a Inglaterra é diferente de tratar do mesmo tema no Brasil, país dependente e periférico. O perigo está presente quando o desenvolvimento local tende a substituir a cidadania. Quando o conceito tende a ser utilizado como sinônimo de cooperação, de negociação, de convergência de interesses, de apaziguamento do conflito. O desenvolvimento local, em muitas versões, é o nome do público não-estatal. Em nome de novos empregos e do aumento de renda, privatiza-se o público e retira-se do lugar a memória, a cultura do local via a acumulação primitiva (OLIVEIRA, 2001).

De fato, as categorias tradicionais através das quais o debate sobre o mercado global tem sido enquadrado – investimento direto estrangeiro, comércio de *commodities*, redes globais de produção, etc. – insinuam uma contínua desterritorialização da atividade econômica, implicando inclusive a redução da margem de manobra dos Estados nacionais. É mais ou menos intuitivo concluir que tais categorias são inadequadas para tratar da questão da territorialização ou desterritorialização. É até curioso que um processo fundamentalmente geográfico denominado por um termo geográfico – globalização – seja analisado como um conjunto de fluxos (inclusive de recursos) sem considerar suas interações com a territorialidade do desenvolvimento econômico (STORPER, 1997).

Para enfrentar este ambiente globalizado, PMEs locais tiveram que não somente se adaptarem crescentemente aos padrões internacionais de qualidade, velocidade de resposta e flexibilização (SCHMITZ e NADVI 1999), mas também aumentar significativamente as formas de cooperação tanto verticais quanto horizontais. Este foi o exemplo pioneiro dado pelas empresas da chamada “Terceira Itália” no final dos anos 70. A partir desta experiência a comunidade científica

começou a observar que a proximidade física das PMEs propiciava não somente externalidades (ou, como conhecido na literatura de economia regional, economias de aglomeração) mas também condições para uma interação cooperativa no sentido da superação de problemas comuns. Tais aglomerações são chamadas de *clusters*.

Entretanto, se por um lado existe hoje um crescente acordo sobre o papel da proximidade na superação pelas empresas, principalmente PMEs, das restrições ao crescimento, possibilitando-as competir em mercados distantes, por outro, existe também o reconhecimento de que a emergência, sobrevivência e crescimento de um *cluster* não ocorre de forma automática (SCHMITZ e NADVI 1999). Existem circunstâncias especiais nas quais, a proximidade pode impulsionar tanto o crescimento industrial, quanto a competitividade de empresas e regiões. Além disto, tais circunstâncias afetam diferentemente distintas aglomerações industriais produzindo, desta forma, trajetórias de crescimento diferenciadas.

A aglomeração produtiva deveria pertencer a um mesmo grupo industrial, tal como definido por Ferraz *et al* (1995), de forma que as diferenças nas características e performance não pudessem ser atribuídas a diferenças setoriais e tecnológicas marcantes.

A interação e a sinergia, decorrentes da atuação articulada, proporcionam ao conjunto de empresas vantagens competitivas que se refletem em um desempenho diferenciado superior em relação à atuação isolada de cada empresa (DIAS e PEDROZO, 2002).

Neste trabalho o conceito de desenvolvimento local, é para Sengerberger e Pike (1999), uma forma de indução do crescimento regional sustentado quando afirmam: dentro de instituições sediadas no município, integraria os setores chaves – firmas, associações de negócios, sindicatos, os governos municipal e

regional/estadual, bolsas de emprego, bancos – e todos os grupos que participassem dos esforços de desenvolvimento regional. Este poderia levar ao aumento da autonomia e à redução da dependência externa; poderia apoiar novos esforços destinados a preservar e tornar a desenvolver o ambiente físico.

### 2.3. ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL)

No Brasil, o governo federal vem apoiando iniciativas para a formação de APLs, através, principalmente, da Secretaria de Desenvolvimento da Produção, do Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e, muitos estudos acadêmicos têm sido realizados, inclusive com a criação da RedeSist, no âmbito do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Lastres e Cassiolato (2003) apresentam as características dos arranjos produtivos, onde são considerados os atores ou agentes das pequenas empresas:

- intensa divisão de trabalho entre as empresas;
- flexibilidade de produção e de organização;
- especialização;
- mão-de-obra qualificada;
- competição entre organizações baseada na inovação;
- estreita colaboração entre as organizações e demais agentes;
- fluxo intenso de informações;
- identidade cultural entre os agentes;
- relações de confiança entre os agentes;
- complementaridades e sinergias.

Muitas são as dificuldades de caracterização dos arranjos, até mesmo pelo

processo de transformação que essas estruturas sofrem ao longo do tempo. Assim, existe uma grande diversidade de denominações servindo de referência para estratégias de desenvolvimento regional e local.

O destino da produção é, portanto, relevante para se compreender a lógica de funcionamento das relações entre empresas e instituições, assim como para propor alternativas que visem à transformação de aglomerações em efetivos arranjos e sistemas produtivos locais. Algumas análises dos trabalhos empíricos realizados no âmbito da “rede” (CASSIOLATO e LASTRES, 2000) sugerem importantes dimensões específicas dos processos de aprendizado, de capacitação para a inovação e de estruturação da cooperação, que diferem de acordo com três tipos de destinos da produção local. A diferenciação ocorre quando o destino da produção é:

- o mercado local/regional (empresas participantes do aglomerado fornecem insumos para grandes empresas localmente estabelecidas ou vendem produtos finais nestes mercados);
- o mercado regional/nacional (lócus da concorrência encontra-se num espaço econômico mais ampliado);
- o mercado nacional/internacional (concorrência se dá em espaços mais globalizados).

Finalmente, uma terceira dimensão é necessária, pois as duas até este momento enfatizadas não apresentam qualquer especificidade relacionadas à premissa básica da análise aqui desenvolvida: a importância da inovação na competitividade e a dimensão local da inovação. A este respeito, o grau de territorialidade das atividades produtivas e inovativas é essencial. A pergunta-chave ligada a esta terceira dimensão de análise é até que ponto estão enraizadas localmente as capacitações necessárias ao estabelecimento de atividades

inovativas.

Diante desse tipo de cooperação interorganizacional, é válido trabalhar com o conceito de “coopetição” (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996). Segundo Bengtsson e Kock (1999): As relações de “coopetição” constituem relações de dependência em dois momentos. Quando os atores cooperam, a dependência é estabelecida em um acordo de troca formal ou informal, geralmente baseado em relações de confiança. Quando os atores competem, a dependência está relacionada com a força e posição do ator dentro da rede. Portanto, em redes assimétricas, atores mais centrais tendem a empreender mais ações competitivas dentro da própria rede. As normas partilhadas, que são importantes para a cooperação, são diferentes no caso das ações competitivas no interior das redes. Há uma espécie de agenda paralela (*hidden agenda*) para esses momentos, pautada por normas não tão visíveis. As metas são claramente estipuladas quando os competidores cooperam, não sendo o caso quando eles competem.

Nesta perspectiva, a proposta de se entender APLs fundamenta-se na visão evolucionista sobre inovação e mudança tecnológica, a qual destaca (CASSIOLATO e LASTRES, 2003):

- o reconhecimento de que inovação e conhecimento colocam-se cada vez mais visivelmente como elementos centrais da dinâmica e do crescimento de nações, regiões, setores, organizações e instituições (em vez de poderem ser considerados como fenômenos marginais, conforme colocado por teorias mais tradicionais);
- a compreensão de que a inovação e o aprendizado, enquanto processos dependentes de interações, são fortemente influenciados por contextos econômicos, sociais, institucionais e políticos específicos;

- a idéia de que existem marcantes diferenças entre os agentes e suas capacidades de aprender, as quais refletem e dependem de aprendizagem anteriores;
- a visão de que se, por um lado, informações e conhecimentos codificados apresentam condições crescentes de transferência – dada a eficiente difusão das tecnologias de informação e comunicações – conhecimentos tácitos de caráter localizado e específico continuam tendo um papel primordial para o sucesso inovativo e permanecem difíceis (senão impossíveis) de serem transferidos.

Assim como acontece com o tema redes interorganizacionais, também existe uma miríade de abordagens e conceitos em torno do tema da confiança. A premissa geral do papel da confiança nas relações interorganizacionais, com base na economia institucional, diz respeito ao fato dela se tornar o mecanismo central que permite uma solução eficiente do problema da coordenação das expectativas e das interações entre atores econômicos (BACHMANN, 2001). A confiança, nesse sentido, dá base para as relações interorganizacionais de cooperação, uma base que não pode ser encontrada nas relações de mercado e tampouco nas relações hierárquicas.

Em relação à construção social da confiança, o trabalho de Zucker (1986) examina a confiança como um mecanismo para coordenar as expectativas dos atores sociais. Para ela, os atores sociais não são nem totalmente egoístas nem totalmente altruístas. Seu conceito de confiança está baseado na noção de uma constituição coletiva de significado e conhecimento implícito partilhado. Ela identifica três tipos de confiança produzidos em contextos sociais variados. Da mesma forma que Grandori (1995) consegue obter uma consistente sistematização sobre



mecanismos de coordenação e tipos de redes, pode-se afirmar que Zucker (1986) obtém sucesso similar com a sistematização do conceito de confiança nas relações interorganizacionais. Por essa razão, é importante que suas colocações sejam vistas em detalhe. Os três tipos de confiança são:

- (1) Confiança baseada em *processo*: surge quando as relações se mostram estáveis ao longo do tempo. Nessa forma de confiança, aquele que confia acredita que o confiado continuará seu comportamento como sempre o fez. Confiar, neste caso, é uma estimativa probabilística de que as mesmas ações serão empreendidas;
- (2) Confiança baseada em *características*: parte do pressuposto de que características partilhadas tais como laços familiares, religião ou etnicidade podem ser boas razões para confiar. Esse tipo de confiança existe a partir de questões de identidade. Sociedades menos industrializadas em que os costumes desempenham um papel mais relevante tendem a adotar esse tipo de confiança;
- (3) Confiança baseada em *instituições*: entra em operação quando a confiança está amarrada à existência de estruturas formais na sociedade, independentemente de preferências momentâneas e ações dos indivíduos. A existência de instituições e agentes dentro de um Sistema Local de Produção com forte credibilidade junto às empresas contribui para o desenvolvimento desse tipo de confiança. Zucker (1986) argumenta que tanto a *confiança baseada em processo* quanto a *confiança baseada em características* se fundamenta em ambientes sociais que foram superados nas sociedades modernas. Atualmente, há necessidade desse tipo de confiança ser apoiado por uma forma de confiança enraizada na

existência de instituições sociais estáveis. Assim, se os dois tipos anteriores de confiança não se mostram suficientes, a confiança baseada em instituições parece ser a única maneira de produzir a quantidade de confiança necessária para relações comerciais eficientes.

O conceito principal a partir do qual esta vertente se propõe caracterizar APLs é o de sistemas de inovação, em suas dimensões supra-nacional, nacional e sub-nacional. Um sistema de inovação pode ser definido como um conjunto de instituições distintas que conjuntamente e individualmente contribuem para o desenvolvimento e difusão de tecnologias. Em termos gerais, tal sistema é constituído por elementos (e relações entre elementos) onde diferenças básicas em experiências históricas, culturais e de línguas refletem-se em idiossincrasias em termos de: organização interna das empresas, articulações entre elas e outras organizações, características sociais, econômicas e políticas do ambiente local, papel das agências e políticas públicas e privadas, do setor financeiro etc.

Os APLs assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os arranjos produtivos geralmente também incluem empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional), e agências de normatização. Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o arranjo produtivo seriam uma de suas partes integrantes.

Finalmente, muitos arranjos incluem associações comerciais e outras entidades associativas do setor privado, que apóiam seus participantes (PORTER, 1999).

A identificação das partes constituintes do arranjo exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes, para em seguida se analisar a montante e a jusante a cadeia vertical de empresas e instituições. O passo seguinte consiste na análise horizontal, para identificar setores que utilizam distribuidores comuns ou que fornecem produtos ou serviços complementares. Com base no uso de insumos ou tecnologias especializadas semelhantes ou através de outros elos com os fornecedores, identificam-se cadeias horizontais de setores. Após a identificação dos setores e empresas do arranjo, o passo subsequente é o isolamento das instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital ou infraestrutura e órgãos coletivos envolvendo os participantes do arranjo. O passo final consiste em procurar as agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influências significativas sobre os participantes do aglomerado.

Os arranjos que abrangem grandes agrupamentos, como fabricação, bens de consumo e alta tecnologia, são de concepção muito ampla. Esses agregados exibem, na melhor das hipóteses, ligações tênues entre os setores componentes. As análises sobre as limitações e pontos de estrangulamento do arranjo nesses agrupamentos caem em generalidades. Ao contrário, a rotulação de um único setor como arranjo ignora interconexões intersetoriais e institucionais de importância crucial, com um forte impacto sobre a competitividade. Os arranjos ocorrem em muitos tipos de setores, em campos maiores ou menores e mesmo em alguns negócios locais, como restaurantes, revendedores de carros e antiquários. Estão presentes em economias grandes e pequenas, em áreas rurais e urbanas e em

vários níveis geográficos (por exemplo, países, estados, regiões metropolitanas e cidades).

Suas fronteiras raramente coincidem com os sistemas padronizados de classificação setorial, que não captam muitos participantes importantes do processo competitivo e tampouco os elos entre os setores. Os arranjos consistem, em geral, de uma combinação de produto acabado, máquinas, materiais e serviços industriais, quase sempre classificados em categorias separadas. Frequentemente abrangem (ou abrangem potencialmente) setores tradicionais e de alta tecnologia. Assim, representam uma maneira própria de organizar os dados econômicos e visualizar a economia.

A aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações, e delas com o ambiente onde se localizam, vêm, de fato, fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. A participação em tais formatos organizacionais é estratégica para empresas de todos os tamanhos, mas, em especial, empresas de pequeno porte, ajudando-as a superar barreiras em seu crescimento e a produzir e comercializar seus produtos em mercados nacionais e até internacionais. Arranjos produtivos locais que reúnem empresas desse tipo são especialmente importantes em regiões pouco desenvolvidas e de baixo nível de emprego.

Há, no entanto, que se cuidar para que nessa tentativa perpétua de aumentar a competitividade siga-se uma trajetória que reforce a solidariedade entre agentes e regiões, em vez de a destroçar (ALBAGLI e MACIEL, 2002).

Para Bulgacov (2005), num passado recente, os jornais têm testemunhado os movimentos estratégicos em termos de aquisições, fusões e alianças das empresas

brasileiras e do mundo, mostrando haver indícios de que a rede das indústrias está sofrendo alterações, desse modo fornecendo pistas de suas trajetórias estratégicas ao longo do tempo (VARGA, 2000; ALDEN, 1999; VASCONCELOS, 1998; SEIDL, 1995; MIYA, 1994). É com base nas constatações relevantes que apontam para a transição na rede de aquisições das empresas brasileiras e de que mudanças ambientais favorecem o surgimento de certas oportunidades para que atores individuais se envolvam em manobras para melhorar suas posições estratégicas é que se propõe, neste texto, a análise das mudanças estruturais da rede de diretorias interlocadas de propriedade de dois grandes grupos siderúrgicos nacionais, Gerdau e Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), principalmente no que tange às alterações na estratégia de diversificação e na estrutura da própria rede durante o período de 1988 a 1999.

Ainda em Bulgacov (2005), o APL é caracterizado como aglomeração territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades que geram condições econômicas e que apresentam vínculos e interdependência. E existem dois pontos que devem ser respeitados na construção de um APL: a estratégia individual implementada e a estratégia coletiva. Outro ponto importante é citar os diferentes agentes que intermediam o processo de construção de um arranjo produtivo local:

- Governos;
- Associações empresariais;
- Instituições de crédito;
- Ensino e pesquisa.

Os APLs buscam essencialmente a interdependência, as articulações e os

vínculos consistentes para proporcionar maior interação, cooperação e aprendizagem possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais para o aumento da competitividade entre as empresas e a capacitação social.

Coordenar uma rede requer uma forma específica de mecanismo institucional para superar a ameaça dos riscos das transações e utilizar plenamente o potencial econômico das redes (PARK, 1996). Se, por um lado, os riscos de oportunismo conduzem à escolha de um mecanismo institucional rígido, por outro, a rigidez institucional aumenta os custos burocráticos (associados a custos de controle das atividades empresariais no interior da rede e perda dos incentivos característicos de relações de mercado ou com flexibilidade semelhante).

O aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas efetivamente fortalece as chances de sobrevivência e crescimento, particularmente das micro e pequenas empresas, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras.

No QUADRO 1, Bulgacov (2005) demonstra os fatores promotores que facilitam e dificultam a construção de um Arranjo Produtivo Local.

Dando continuidade a uma linha de investigação já explorada em trabalhos anteriores (BRITTO e ALBUQUERQUE, 2001), os autores sugerem a utilização de informações da RAIS, produzidas pela Secretaria de Políticas de Emprego e Salário do Ministério do Trabalho e Emprego (MTb), para a discussão do padrão de inserção de PMEs em arranjos produtivos.

## QUADRO 1

### FATORES PROMOTORES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM APL

FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
Proximidade física ou inter-relacional	
Apoio tecnológico	
Apoio informacional sobre mercados e produtos	Ausência de informações concretas sobre mercados
Liderança real (representatividade confiável)	Lideranças oportunistas
Definição clara de objetivos e papéis do grupo	Indefinição dos propósitos institucionais
Condições para legitimidade das estratégias do grupo	Ausência de resultados das estratégias do grupo
Instituições confiáveis (principalmente jurídicas) para fazer frente aos oportunismos	Falta de instituições confiáveis ampliando as ações “oportunisticas”

**FONTE:** BULGACOV, S. **Fatores promotores, dificultadores e conseqüências da formação de APLs.** Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá (Palestra proferida no Seminário de Pesquisa – Realização do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial / MADE), 2005.

Para a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), APL's são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividade econômica, que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem 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 consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades) pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Uma análise mais detalhada das características estruturais dos arranjos produtivos identificados nos diversos ramos de atividade salienta as diferenças existentes entre cada um deles. Percebe-se que o emprego nos arranjos dos ramos de produtos de metal, madeira e mobiliário concentra-se mais fortemente nas faixas de menor tamanho de estabelecimento.

Importante também é reconhecer que a base de competitividade das empresas em qualquer arranjo produtivo não se restringe a um setor único, estando fortemente associada a atividades e capacitações para frente e para trás ao longo da cadeia de produção. Incluem *design*, controle de qualidade e atividades relativas a *marketing* e à comercialização, além de uma série de atividades ligadas à geração, aquisição e difusão de conhecimentos.

A aglomeração de arranjos produtivos locais tem auxiliado pequenas e médias empresas a ultrapassarem conhecidas barreiras ao crescimento das firmas, a produzirem eficientemente e a comercializarem produtos em mercados distantes



(CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Neste trabalho, utilizou-se o conceito de APL como sendo concentrações geográficas de agentes econômicos políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas. A proximidade física, os interesses comuns e rivalidades fazem com que tais empresas convivam em regime de colaboração e competição, criem vínculos, mesmo que incipientes e em sua interação promovam potenciais vantagens competitivas dinâmicas em mercados globais (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Houve uma tentativa em diferenciar os termos distrito industrial, pólo industrial, aglomeração industrial, *cluster*, redes empresariais e APL, mesmo que haja uma proximidade conceitual entre os termos, para caracterizar o território de Ubá como sendo um APL, podendo ser observado no QUADRO 2, as principais características que os distinguem.

### **2.3.1. Conceitos de distrito industrial, pólo industrial, aglomeração industrial, *cluster* e redes empresariais**

#### 2.3.1.1. Distrito industrial

Atraindo empresas de segmentos diferenciados e, especificamente no Brasil, desenvolvidos em áreas fornecidas através de doações, concessões, licitações, principalmente, pelos governos municipais com o intuito de obterem investimentos às suas cidades, constituem-se os distritos industriais (BULGACOV, 2005-1).

Distrito industrial é um termo que identifica aquele território em que uma comunidade de pessoas e uma população de pequenas empresas convivem e se

integram. É um contexto no qual se encontram condições muito favoráveis à difusão de um tipo de empresariado, de trabalho dependente e de jogo associativo (PIKE, SENGENBERGER e BECATTINI, 1991; KRUGMAN, 1995). No distrito, um pequeno empresário é, antes de tudo, um membro da comunidade-rede e parte de uma equipe (mais do que de uma classe social). Ele sabe que seu sucesso depende da cooperação, mais do que da concorrência, e por esse motivo participa das instituições e associações locais e escolhe continuamente uma equipe de produtores com quem entrará no jogo da inovação.

A forma como o distrito se dispõe permite uma íntima relação entre a comunidade local e as empresas. Os distritos, em função da auto-suficiência de recursos e da divisão social do trabalho são capazes de atingir um alto volume de produção que através de uma rede permanente de relações entre o distrito, seus fornecedores e seus clientes, consegue escoar o excedente de produção, muitas vezes atingindo o mercado internacional.

O aparecimento de distritos não se dá de maneira fortuita. Ele se dá obedecendo a uma lógica de concentração empresarial que permite o fechamento de todo o ciclo de produção de um determinado produto. Assim, as empresas integrantes de um determinado distrito industrial pertencem todas a um mesmo ramo de atividade econômica que explora, naturalmente, os fatores próprios da região. A divisão localizada do trabalho permite a formação de uma espécie de integração vertical do processo produtivo que proporciona o emprego a todas as categorias sociais e profissionais pertencentes ao distrito, formando laços de solidariedade que consolidam as relações entre esses profissionais. Essa cadeia produtiva normalmente é liderada por uma empresa de médio ou grande porte, que exerce um papel muito importante no comando da mesma, estruturando relações sociais,

relações produtivas e relações de mercado para os sistemas econômicos locais.

Para formar distritos é necessário um prévio planejamento econômico, ou seja, são idealizados para antecipar e fomentar uma determinada aglomeração industrial vinculada a um núcleo urbano, que a serve de infra-estrutura e oferece os serviços de apoio necessários ao pleno funcionamento das indústrias.

O distrito industrial proporciona uma diminuição nos custos de produção, possibilitando uma maior inserção no mercado global, através da oferta de produtos a preços competitivos, atraindo, desta forma, investimentos externos. Assim, pela forma como são constituídos, os distritos industriais tendem a favorecer o desenvolvimento econômico e social de toda uma região.

#### 2.3.1.2. Pólo industrial

Segundo FIEMG (2000), pólo industrial se caracteriza como uma grande concentração de indústrias em localidades específicas. Alguns pólos são mais organizados e podem ser considerados APLs, possuindo intensidades diferenciadas em termos de potencial de desenvolvimento. Consideram-se os participantes de um pólo industrial capacitados ao associativismo das empresas e dos demais agentes econômicos de uma determinada região, tendo como o elemento essencial à superação de importantes barreiras que se lhes impõe à sobrevivência e ao crescimento, principalmente em se tratando de pequenas e médias empresas (FERNANDES e OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

#### 2.3.1.3. Aglomeração industrial

Outra forma de associativismo está na aglomeração industrial, caracterizada por um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos e serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas de setores correlatos. E a identificação das partes constituintes do aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes, para em seguida se analisar a montante e a jusante à cadeia vertical de empresas e instituições. O passo seguinte consiste na análise horizontal, para identificar setores que utilizam distribuidores comuns ou que fornecem produtos ou serviços complementares.

O conceito de aglomeração industrial refere-se à emergência de uma concentração geográfica e setorial de empresas, a partir da qual são geradas externalidades indutoras de um maior nível de eficiência e competitividade. Ao se apoiarem mutuamente, as empresas integradas ao aglomerado industrial conferem vantagens competitivas a nível industrial para uma região particular, uma vez que a estruturação das mesmas estimula um processo de interação local que viabiliza o aumento da eficiência produtiva, criando um ambiente propício à elevação da competitividade dos agentes integrados. Além disso, a intensificação das articulações e interações entre empresas presentes nessa aglomeração pode ter impactos importantes em termos da geração de efeitos de aprendizado e da dinamização do processo inovativo em escala local ou regional (BRITTO in KUPFER e HASENCLEVER, 2004).

O aglomerado representa uma nova maneira de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas e aponta para os novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade. As pequenas e médias empresas tiveram que buscar a solução para a questão de como competir, sobreviver e vencer, dado o novo paradigma da mundialização dos mercados, da concorrência por mercados extremamente distantes e da defesa dos mercados internos antes isolados por políticas estatais protecionistas (CROCCO *et al.*, 2001).

A presença dos aglomerados sugere que boa parte da vantagem competitiva se situa fora de determinada empresa ou mesmo do setor, residindo, ao contrário, na localização das unidades de negócios. As chances de se desenvolver uma empresa de fundo mútuo de classe mundial são muito maiores em Boston do que na maioria das demais localidades; afirmação semelhante se aplica às empresas têxteis da Carolina do Norte e da Carolina do Sul; às empresas automobilísticas de alto desempenho no sul da Alemanha ou às de calçados na Itália. A importância dos aglomerados cria novas agendas gerenciais raramente reconhecidas. As empresas têm um interesse tangível no ambiente de negócios da sua localidade que supera, em muito, a importância dos impostos, dos custos da eletricidade e dos níveis salariais. O estado do aglomerado é importante para a saúde da empresa. Na verdade, a empresa às vezes até se beneficia da presença de competidores locais. As associações comerciais às vezes se constituem em ativos importantes para a competição, assim como as atividades de lobby e as organizações sociais (PORTER, 1999).

Os aglomerados também geram novos papéis para os governos. Embora compreendidas com crescente nitidez, as políticas macroeconômicas são condições

necessárias, mas não suficientes, para fomentar a competitividade. As influências mais decisivas do governo geralmente ocorrem no nível microeconômico. A remoção dos obstáculos ao crescimento e a melhoria dos aglomerados existentes e emergentes revestem-se de importância prioritária. Os aglomerados são a força motriz para o aumento das exportações e desempenham o papel de imãs na atração de investimentos externos. Constituem o foro que possibilita novas e imprescindíveis modalidades de diálogo entre empresas, órgãos governamentais e instituições.

#### 2.3.1.4. *Cluster*

O conceito de *cluster* se aproxima do conceito de aglomerado, entretanto existem autores que o diferenciam. O conceito de *cluster* surge na literatura econômica, como resposta à necessidade de dar suporte teórico a este processo que é, antes de qualquer coisa, geograficamente localizado e que, apesar de não ser independente do contexto macroeconômico em que está inserido, realça, muito mais, a relevância dos aspectos microeconômicos, dos agentes econômicos e suas relações (FAIRBANKS, 2001). Em McKinsey & Company, citado em FIEMG (2000, p. 16), podemos encontrar a seguinte definição de *cluster*:

“Um *cluster* pode ser definido como um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração econômica”.

Segundo o SEBRAE (2002), as empresas que compõem um *cluster*, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, têm em comum uma mesma dinâmica econômica. Contudo, tal dinâmica pode ser determinada por razões bastante diversas. Assim, por exemplo, a dinâmica de um *cluster* de empresas pode ser determinada por vários fatores: as empresas realizarem atividades semelhantes e/ou utilizarem mão-de-obra específica disponível em poucas regiões; utilizarem as mesmas matérias-primas; necessitarem das mesmas condições climáticas ou de solo para sua produção; ou fornecerem para um mesmo cliente que exige proximidade, por processos históricos e culturais etc.

*Cluster* supõe a existência de vantagens de aglomeração (OECD, 1999) e de proximidade espacial. Partindo da idéia simples de que as firmas inovativas raramente encontram-se isoladas (OECD, 1999), o conceito de *cluster* busca investigar atividades inovativas de forma integrada à questão do espaço e das vantagens de proximidade.

Segundo Fernandes e Oliveira Junior (2002), os benefícios passíveis de serem obtidos pelas inúmeras empresas integrantes de uma aglomeração econômica não constituem novidade para a teoria econômica. O que parece ser realmente novo, no contexto dos *clusters*, é o que se pode extrair como central da definição acima apresentada, em especial de um trecho: "(...) interação, gerando e capturando sinergias (...)". Os "verbos", aqui empregados e destacados, já deixam bastante claro o fator-chave de um *cluster*, que lhe garante capacidade diferenciada de crescimento e o qual classificamos como "atitude voluntária e direcionada dos agentes econômicos".

Cunha, Oliveira e Cunha (2003) apresentam uma conformação interna para os *clusters* industriais que geralmente incluem:

- a) uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes e a identificação das suas relações a montante e jusante;
- b) setores que utilizam fornecedores comuns ou fornecem produtos ou serviços complementares;
- c) empresas ou instituições que fornecem qualificações especializadas, tecnologias, informações capital, infra-estrutura e associações de classe;
- d) agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influência sobre a aglomeração.

Um papel importante a ser desempenhado, em um *cluster*, é o exercido por instituições públicas e privadas de crédito à atividade industrial e à pesquisa. Com relação a esta função, se por um lado pode estar fortemente vinculada à existência, ou não, de uma política bastante clara de incentivo à atividade industrial, por outro, pode mesmo emanar da própria organização do *cluster*. Uma das grandes dificuldades enfrentadas por pequenas e médias empresas, além de todas aquelas anteriormente apresentadas, no novo quadro em que se viram inseridas, é a obtenção de crédito, quase sempre fator essencial tanto para o nascimento da empresa quanto para a sua perpetuidade (FERNANDES e OLIVEIRA JUNIOR, 2002). Desta forma, temos que pequenas e médias empresas, organizadas e estruturadas em um *cluster*, podem ganhar, e muito, em capacidade de negociação para a obtenção de financiamentos, bancários ou de outras origens, por suplantarem certas deficiências e apresentarem-se mais fortes, competitivas e confiáveis.

A discussão do caso brasileiro requer duas mediações teóricas importantes, para o tratamento adequado do tema dos *clusters* industriais. Em primeiro lugar, o Brasil possui um sistema de inovação imaturo (ALBUQUERQUE, 2000). Em segundo lugar, a dimensão continental do país e as disparidades e diferenças



regionais existentes (BRITTO, 2000) talvez enfatizem a importância de políticas para o desenvolvimento de *clusters* industriais.

Sintetizando, em Ubá foi identificada uma aglomeração especializada, com uma firma produtora de inovações (patentes), mas a ausência de um setor fornecedor de máquinas para a indústria de móveis sugere cautela para a identificação de um *cluster* na cidade.

Em primeiro lugar, é possível identificar inúmeras “aglomerações especializadas”, onde o município concentra uma determinada atividade (móveis em Ubá e metalurgia em Ipatinga). Nesses municípios políticas para o desenvolvimento do setor fornecedor (máquinas para a produção dos bens finais) poderia ser recomendado.

Para tanto, uma conexão do discurso da formação de *clusters* com políticas adequadas de formação de incubadoras pode ser realizada. Isso é compatível com uma avaliação geral do sistema de inovação brasileiro (ALBUQUERQUE, 1999), onde é possível identificar o baixo aproveitamento pelo setor produtivo dos recursos gerados pela infra-estrutura de ciência e pesquisa do país.

Os benefícios que do *cluster* podem ser extraídos, por empresas e outras instituições locais, também são significativamente superiores. A obtenção de tais resultados diferenciados pelos atores de um *cluster* reside, principalmente, na natureza nada espontânea e bastante intencional (coordenada e direcionada para fins específicos) das ações destes atores, no interior do *cluster*. Em última instância, o que se afigura como o diferencial de uma organização, segundo um modelo *cluster* de desenvolvimento, é a capacidade dos atores que o constituem de se relacionarem, coordenando suas ações para a criação e adequado aproveitamento de ativos intangíveis, estes, produtos efetivos do *cluster* (FERNANDES e OLIVEIRA

JUNIOR, 2002).

Um comentário final para clarificar o aspecto que pode diferenciar *clusters* entre si é necessário. Eles podem ser diferenciados entre “verticais” e “horizontais”. Esse comentário pretende contribuir para organizar os dados de identificação de *clusters*, sendo diferenciado entre “verticais” e “horizontais”, tornando-se mais operacional o levantamento das especializações municipais, a partir das informações disponíveis no Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS).

A noção de *clusters* “verticais” relaciona-se ao que Britto (2000) trata como “interdependência”. Baseia-se na interação existente entre uma indústria produtora de bens de consumo com uma indústria produtora de máquinas e equipamentos para aquela indústria. Nesse tipo de *cluster* há espaço razoável para interação entre produtor-usuário. A interação produtor-usuário é um componente importante da construção de um sistema de inovação.

A noção de *clusters* “horizontais”, apóia-se em outro aspecto dos *clusters*: a concentração de diversas atividades relacionadas em um mesmo município. Relaciona-se ao que Britto (2000) identifica como “similaridade”. As firmas compartilham recursos disponíveis em uma região.

#### 2.3.1.5. Redes empresariais

Para Markusen (1995), a classificação de empresas situadas em um mesmo território é baseada na existência ou não de uma organização ou instituição local que governa as relações técnicas e econômicas ao longo da cadeia produtiva. Diante disso, uma categorização inicial e simples poderia ser obtida a partir de uma característica: a ausência de alguma forma local de governança ou a existência de

pelo menos uma grande empresa que funcione como ponto central ou eixo (*hub*) baseado localmente no aglomerado. Em outras palavras, do ponto de vista da governança, ou as empresas locais se organizariam em forma de “redes”, ou a governança se daria através de formas “hierárquicas”.

No que se refere a “redes”, observa-se a existência de aglomerações de micro e pequenas empresas, sem grandes empresas localmente instaladas e que possam desempenhar o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas. Tais aglomerados onde se observa ausência de formas locais de governança são aqueles de micro e pequenas empresas tipicamente analisadas pela literatura. A governança neste caso é típica de “redes”.

A definição que parece mais se aproximar ao tipo de rede que será investigada neste trabalho é a de que redes são grupos intencionalmente formados de pequenas e médias empresas que (HUMAN e PROVAN, 1997):

- (1) são geograficamente próximas;
- (2) operam dentro da mesma indústria, podendo partilhar insumos e resultados;
- (3) empreendem interações diretas entre si para resultados empresariais específicos (BOSWORTH e ROSENFELD, 1992 in HUMAN e PROVAN, 1997). Tais interações podem incluir produção conjunta, desenvolvimento de novos produtos, marketing coletivo e capacitação de funcionários.

A constituição de redes é importante porque a firma tem incertezas quanto à escolha de tecnologias. As redes desenvolvem funções para lidar com essas incertezas, ou seja, a integração das firmas em redes permite a elas administrarem as incertezas de modo mais eficiente, tendo portanto, impactos positivos sobre a competitividade. Portanto, a participação em redes pode proporcionar um largo conjunto de experiências, estimulando o aprendizado e gerando conhecimento

coletivo, e este aprendizado promovido entre os agentes é considerado como uma das suas maiores contribuições. As redes definem as firmas não como uma entidade isolada que toma decisões de acordo com seus custos e benefícios, mas sim como uma processadora de informações e um centro de competências.

Para Porter (1998), a rede de empresas consiste em um tipo de agrupamento empresarial que tem como objetivo o fortalecimento das atividades de cada participante, sem que haja, necessariamente, laços financeiros entre si. A participação em redes possibilita às empresas complementarem-se umas às outras, nos aspectos técnicos e mercadológicos.

Essas redes, segundo Santos, Crocco e Lemos (2001) poderiam ser estabelecidas de duas formas:

- redes horizontais: as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) podem, coletivamente, atingir economias de escala acima da capacidade individual de cada empresa; realizar compras conjuntas de insumos; atingir uma escala ótima no uso da maquinaria; realizar marketing conjunto; e combinar suas capacidades de produção para atender pedidos de grande escala.
- redes verticais: as PMEs podem se especializar no seu core *business* e dar lugar a uma divisão externa do trabalho, mas interna ao local, através da interação entre usuários e produtores; podem reduzir os riscos associados à introdução de novos produtos e o tempo de transição da inovação entre o projeto e o mercado.

O conceito genérico de rede, segundo Britto in Kupfer e Hasenclever (2004), centra-se em um melhor desempenho competitivo pela interdependência entre as empresas e outras instituições e organizações. Esses autores conceituam rede de empresas como um conjunto organizado de unidades de produção cujos lucros crescentes podem ser atribuídos à obtenção de economia de escala ou à presença

de externalidades de natureza técnica, pecuniária, tecnológica e de demanda.

A análise de redes conceitua a estrutura social, ou a estrutura da rede, como uma configuração de relações entre atores sociais, ou seja, um grupo de atores ligados por um ou diversos tipos de relacionamentos (COOK e WHITMEYER, 1992). O presente estudo considera como atores sociais as organizações que se relacionam via diretorias interlocalizadas de propriedade.

Sendo a estrutura da rede vista como um modelo relativamente duradouro de relacionamentos, ela não muda meramente pelo fato de alguns atores deixarem uma posição na rede e outros a ocuparem. Tampouco muda se a taxa de atividade da rede aumenta ou diminui. Nesse sentido, a mudança estrutural pode ser evidenciada por variação significativa ao longo do tempo no modelo básico de relacionamentos que liga um dado grupo de atores (MADHAVAN, KOKA e PRESCOTT, 1998).

**QUADRO 2**

**DIFERENÇAS ENTRE OS TERMOS: DISTRITO INDUSTRIAL, PÓLO INDUSTRIAL, AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL, *CLUSTER*, REDES EMPRESARIAIS E APL NO ASPECTO FORMAÇÃO E LIDERANÇA.**

<b>TERMO</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>LIDERANÇA</b>
<b>DISTRITO INDUSTRIAL</b>	Concentração empresarial que permite o fechamento de todo o ciclo de produção de um determinado produto (integração vertical do processo produtivo). As empresas constantes de um determinado distrito industrial pertencem todas a um mesmo ramo de atividade econômica que explora, naturalmente, os fatores próprios da região.	Essa cadeia produtiva normalmente é liderada por uma empresa de médio ou grande porte, que exerce um papel muito importante no comando da mesma, estruturando relações sociais, relações produtivas e relações de mercado para os sistemas econômicos locais.
<b>PÓLO INDUSTRIAL</b>	Grande concentração de indústrias em localidades específicas, possuindo intensidades diferenciadas em termos de potencial de desenvolvimento.	A liderança geralmente é exercida por um ator principal, como sindicato ou prefeitura, tendo como elemento essencial a superação de importantes barreiras que se lhes impõe à sobrevivência e ao crescimento.
<b>AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL</b>	Caracterizada por um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua	A liderança tem como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes.

	<p>profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos e serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas de setores correlatos.</p>	
<b>CLUSTER</b>	<p>Pode ser definido como um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração econômica.</p>	<p>A liderança é exercida por atores (empresas participantes, entidades públicas e privadas).</p>
<b>REDES EMPRESARIAIS</b>	<p>A classificação de empresas situadas em um mesmo território é baseada na existência ou não de uma organização ou instituição local que governa as relações técnicas e econômicas ao longo da cadeia produtiva. Em outras palavras, do ponto de vista da governança, ou as empresas locais se organizariam em forma de “redes”, ou a governança se daria através de formas “hierárquicas”.</p>	<p>Existência de pelo menos uma grande empresa que funcione como ponto central (liderança) ou eixo (<i>hub</i>) baseado localmente na rede empresarial.</p>
<b>ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL)</b>	<p>APL são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividade econômica, que apresentam vínculos mesmo que incipientes</p>	<p>A liderança é exercida com 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 consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e</p>

		associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades) pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.
--	--	---

**FONTE:** Elaboração do autor, a partir de Albuquerque (1999 e 2000); Bosworth e Rosenfeld (1992) in Human e Provan (1997); Britto (2000); Britto e Albuquerque (2001); Bulgacov (2005-1); Cassiolato e Lastres (2003); Cook e Whitmeyer (1992); Crocco *et al.* (2001); Cunha, Oliveira e Cunha (2003); Fairbanks (2001); Fernandes e Oliveira Junior (2002); Fiemg (2000); Human e Provan (1997); Krugman (1995); Britto in Kupfer e Hasenclever (2004); Madhavan, Koka e Prescott (1998); Markusen (1995); Oecd (1999); Pike, Sengenberger e Becattini (1991); Porter (1999); Santos, Crocco e Lemos (2001); Sebrae (2002).



### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

Conforme Vergara (2005) existem muitos tipos de pesquisas e isto justificam-se por vários fatores, tais como o interesse e curiosidade do homem, o enfoque e o nível de aprofundamento desejado pelo pesquisador.

Nesta dissertação optou-se por Gil (2002), utilizando-se dos critérios adotados para classificar as pesquisas com base em seus objetivos gerais, o que permite classificá-las em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas, separando-as quanto aos fins e quanto aos meios.

##### **3.1.1. Quanto aos fins**

Esta pesquisa foi descritiva, com base em Vergara (2005) e Gil (2002), uma vez que expõe as características de uma população.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2005).

A pesquisa descritiva é apropriada para pesquisa-diagnóstico e atende ao propósito de julgar a efetividade de um plano ou programa e o estudo de caso

descritivo busca associações entre variáveis (ROESCH, 1995). Segundo Gil (1991, p. 46), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Foi também um estudo exploratório, que consiste em: (a) uma tradução precisa dos fatos do caso; (b) a consideração de explicações alternativas destes fatos; (c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser mais congruente com os fatos (ROESCH, 1995). Para Gil (2002), a pesquisa é de natureza exploratória quando o objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou elaborar suposições.

E ainda, trata-se de uma pesquisa de caráter investigativa explicativa, uma vez que busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2002).

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Segundo Vergara (2005) visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

### **3.1.2. Quanto aos meios**

Como meios de pesquisa este estudo utilizou-se de pesquisas bibliográfica, documental e de campo. No que se refere à natureza das informações estudadas, esta pesquisa foi classificada como qualitativa. A diferença básica entre as metodologias quantitativa e qualitativa é que esta última geralmente não utiliza métodos estatísticos como suporte para o processo de análise do problema da pesquisa. Vale ressaltar que não há um limite claramente definido entre estas

metodologias.

A pesquisa bibliográfica subentende estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e jornais (GIL, 2002).

Considera-se pesquisa documental quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico (GIL, 2002). Uma das vantagens do uso da pesquisa documental como técnica e pesquisa está no fato da mesma ser capaz de oferecer ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informações (TRIVIÑOS, 1987). A fase documental compreendeu, basicamente, leitura e interpretação de conteúdo de documentos e a pesquisa de campo teve como base roteiro de entrevistas estruturadas (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa de campo se concentrou em empresários envolvidos nos APLs de confecções e de móveis de Ubá e micro-região, ressaltando-se que, além dos dados registrados, diversos outros comportamentos, opiniões e atitudes puderam ser identificados mediante observações realizada durante as entrevistas estruturadas.

Em relação à entrevista, alguns autores consideram-na como um sistema muitas vezes superior de obtenção de dados, largamente utilizado em pesquisas qualitativas, devido à sua flexibilidade, possibilidade de avaliar atitudes, condutas, reações e de obter informações mais precisas e de comprovação imediata, além de fornecer a oportunidade de aquisição de dados não encontrados em fontes documentais (GIL, 1991).

### 3.2. SELEÇÃO DAS EMPRESAS

População (ou universo de uma pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo (SILVA e

MENEZES, 2001). Ainda, segundo Silva e Menezes (2001), a amostra pode ser probabilística: casuais simples, casuais estratificadas e por agrupamento, e não-probabilística: acidentais, por quotas e intencionais.

A pesquisa de campo abrangeu 10 fábricas de móveis que compõe o APL de Móveis de Ubá e região e 10 confecções que compõe o APL de Confecções de Ubá e região. A escolha da população passou por critérios de amostragem aleatória e por acesso, composta pelos empresários identificados como: M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9 e M10 para o APL de Móveis e C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 e C10 para o APL de Confecções.

### 3.3. SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos desta pesquisa foram os sócios-proprietários das empresas pesquisadas, responsáveis pelas tomadas de decisões. Considerou-se que estes são os sujeitos que possuem responsabilidades e atribuições ligadas à administração geral e estratégica, portanto detentores das informações dos processos decisórios pertinentes ao objeto desta pesquisa.

### 3.4. COLETA DOS DADOS

Os dados conforme a fase da pesquisa foram coletados por meio de:

1- Pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, jornais setoriais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto, consulta a bibliotecas, para respaldar o trabalho de revisão teórica, bem como pesquisa nos diversos arquivos, eletrônicos ou não;

2- Pesquisa de campo com entrevistas estruturadas, efetuadas com 10 empresários do APL de Móveis de Ubá e região e 10 empresários do APL de Confecções de Ubá e região.

### 3.5. TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados colhidos foram tratados de forma qualitativa tendo por base a literatura utilizada em seu referencial teórico e na forma de comparação entre os dados colhidos nas pesquisas de campo, não objetivando, portanto inferências quantitativas, uma vez que a amostragem utilizada é de conveniência e utilizou um número pequeno de entrevistados.

Os dados obtidos foram analisados através da metodologia de análise de conteúdos cuja importância, segundo Demo (1995, p. 247), encontra-se “sobretudo na construção dialógica, que produz conhecimento na prática e prática no conhecimento”. A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005).

### 3.6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para a pesquisa apresentou dificuldade e limitação quanto à coleta e ao tratamento dos dados: o método está limitado pela seleção dos sujeitos para entrevistas, devido a questões de agendamento e acessibilidade. Outra limitação a ser considerada foi a compreensão do questionário por parte dos sujeitos entrevistados, onde determinadas perguntas não ficaram claras para o entendimento

dos sujeitos, tendo as respostas incoerentes com o que foi questionado, precisando o entrevistador refazer a pergunta e de forma didática exemplificando o que tinha sido questionado.

### 3.7. DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento desta dissertação foi baseada nas respostas dos empresários dos APLs de Móveis e de Confecções de Ubá e região, através de pesquisa de campo, destacando-se seis pontos direcionadores para as respostas efetivas dos empresários:

- Identificação dos fatores de governança local;
- Identificação das atividades econômicas para o desenvolvimento local;
- Identificação e caracterização do território ocupado pelos setores econômicos para o desenvolvimento local;
- Visão do empresário quanto ao que seja Arranjo Produtivo Local;
- Visão do empresário quanto ao que seja governança local;
- Visão do empresário quanto ao que seja desenvolvimento local.

## 4. PESQUISA DE CAMPO

### 4.1. APL DE CONFECÇÕES DE UBÁ E REGIÃO

As empresas do APL de Confeções de Ubá e região (MG) possuem definidos os respectivos papéis dos empresários e seus colaboradores. Porém, na maioria delas, isto ocorre de maneira informal, não havendo registros que evidenciem as responsabilidades e autoridades de cada um (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Embora não possuam técnicas apuradas de gestão, atuam num mercado competitivo, aproveitando as oportunidades que surgem. É comum, entre alguns empresários, a troca de informações o que auxilia na introdução de novos materiais, obtenção de novos fornecedores, empréstimo de matéria-prima e até mesmo a compra em conjunto.

Os empresários não têm claramente definida a missão e a visão da empresa. A política da qualidade acaba por ser percebida instintivamente por questões de sobrevivência.

Não se pode, porém, desconsiderar os resultados obtidos por estes empresários até então, pois são eles os responsáveis pela criação de empreendimentos muitos deles sólidos – possuem uma média de vida de 6,7 anos.

A grande maioria dos empresários conhece, mesmo que informalmente, o ambiente em que atuam. Chegam a traçar planos futuros para sua organização, tais como: compra de máquinas e equipamentos, abertura de novos mercados, investimentos em novas tecnologias. Porém, a prática de um planejamento formal não é comum no setor, ficando estes planos relegados ao conhecimento do próprio

empresário e, de tal forma, implícitos nas tomadas de decisões, sem, contudo, serem avaliados quanto a sua efetividade e cumprimento de metas (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

A missão, bem como sua visão de futuro e a política da qualidade não estão bem claras. Isto torna difícil nortear os esforços, prejudicando o fortalecimento da identidade destas empresas.

Na sua grande maioria, o contato direto com o cliente é realizado por intermédio dos representantes comerciais. Este é o responsável em trazer as informações referentes à satisfação dos clientes quando do lançamento de novos produtos, preços, qualidade, dentre outros (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Alguns empresários se incumbem de fazer a entrega das mercadorias e, neste caso, têm a oportunidade de levantar a satisfação dos mesmos. Estas informações, porém, não são tratadas de maneira a se criar um histórico, servindo apenas para traçar ações corretivas, enquanto o ideal seria trabalhar com as prevenções.

No caso das empresas que possuem lojas próprias, identificou-se que algumas treinam seus funcionários para recolherem informações de seus clientes. Geralmente, estas apresentam um resultado mais satisfatório, o que pode ser justificado pelo serviço personalizado que oferecem, muitas vezes, inclusive, adequando seus produtos e condições às demandas detectadas (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Não é comum a prática de elaborar pesquisas de satisfação do cliente. Porém, quando a mesma ocorre, os dados não são trabalhados de maneira eficaz, o que nos faz perceber uma perda considerável de informações que serviriam para nortear as tomadas de decisão dos empresários.



Embora com acesso a jornais e revistas, *book* de moda e tecnologias como internet, a maior fonte de informações que as empresas utilizam são oriundas de seus representantes comerciais, que trazem relatos sobre os concorrentes, novos produtos, prazos de entrega, dentre outros.

As informações referentes a novos produtos e tecnologias são repassadas aos funcionários através de reuniões ou conversas informais. As metas de produção, geralmente, são as informações mais comuns dentro das confecções. Porém, a produtividade não é apresentada de maneira sistêmica, o que contribui para uma inconstância no número de peças produzidas por mês, independente das sazonalidades por que passam o setor (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Conforme identificado no módulo “pessoas”, existe certa abertura para que os funcionários opinem quanto aos produtos e processos da empresa.

Percebe-se que os empresários preocupam-se mais em comparar os preços praticados no mercado, sendo estas informações uma referência para que os mesmos dêem o valor às suas mercadorias.

Dentro da informalidade comum às empresas diagnosticadas, no que tange à sua área de Recursos Humanos percebe-se que embora existindo a definição de um perfil claro para os funcionários que ocupam os diversos cargos destas empresas, tal perfil não se encontra formalizado. Desta maneira, perde-se tempo no momento do recrutamento e seleção dos candidatos, uma vez que não há limites aos quais o candidato vá se prender (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

É importante ressaltar também a necessidade de uma política clara de salários que contemple a possibilidade de ascensão do funcionário. Esta prática, aliada a outras como bonificações por aumento de produtividade, participação nos lucros da empresa, treinamentos e abertura de canais de comunicação, tendem,

comprovadamente, a aumentar a motivação destes funcionários.

Pelo porte das empresas de confecção, a proximidade entre patrões e empregados é muito comum, o que possibilita um controle, mesmo que informal do clima organizacional, além de permitir a participação dos colaboradores em sugestões para a melhoria de produtos e processos.

Foram identificados, em algumas empresas, o uso de quadro de avisos, e atualização de circulares internas, práticas simples, mas que aumentam o grau de participação e responsabilidade dos funcionários (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

As empresas de confecção do APL de Ubá e região possuem um processo produtivo simples, o que se divide basicamente nas operações de corte, montagem e acabamento. Conforme evidenciado no diagnóstico ocupam em média uma área de 200m<sup>2</sup>, o que permite a visão geral do todo o processo por parte dos gestores (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Ao lançarem uma nova coleção, os empresários têm como estratégia a flexibilidade em alterar os modelos de acordo com as necessidades dos clientes, sendo estas informações recolhidas no momento da apresentação dos lançamentos por parte dos representantes comerciais (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Uma das poucas ferramentas de gestão evidenciadas no processo das empresas são as ordens de serviço, as quais orientam o pessoal da produção quanto ao tipo e quantidade de peças a fabricar. Estas, porém, na maioria das vezes, depois de utilizadas não são aproveitadas como dados históricos para controlar a produtividade.

Com relação à saúde e segurança dentro das empresas, há uma preocupação em se manter todos os registros exigidos por lei, como exames

admissionais e demissionais. Algumas empresas, inclusive, implantam o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO). Os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) são regularmente fornecidos, embora haja uma certa relutância por parte dos funcionários em utilizá-los.

O resultado financeiro (lucro ou prejuízo) está estreitamente ligado ao planejamento estratégico de uma organização. Sabendo onde se quer chegar, a empresa traça suas metas e acompanha regularmente os resultados, corrigindo os problemas e mantendo as ações positivas (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Uma vez que o resultado alcançado pelas empresas do APL de confecções de Ubá e região no quesito planejamento estratégico demonstrou o baixo índice desta prática, era de se esperar que os resultados obtidos neste módulo também apresentassem baixo índice de efetividade, como de fato ocorreu.

Dentro de uma organização existem basicamente três tipos de variáveis: causais (objetivos, políticas, tecnologias, cultura etc.), intervenientes (motivação, comunicação, capacitação etc.) e finais (produção, vendas, rentabilidade etc.). As duas primeiras tendem a influenciar o processo a médio e longo prazo, enquanto as variáveis finais, de mensuração mais fácil, embora dependam das outras duas, são preocupações exclusivas de algumas empresas.

De todos os resultados possíveis, o que mais preocupa os empresários refere-se ao seu desempenho financeiro. Paradoxalmente, questões como satisfação dos clientes, participação no mercado, fornecedores e principais produtos são tratados de maneira secundária (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Os resultados referentes a Recursos Humanos e meio ambiente são os que menos possuem evidências, o que demonstra o baixo índice de preocupação dos

empresários com relação a estes assuntos (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

É comum entre os entrevistados a percepção quanto a importância da implantação de tecnologias de gestão para a empresa. O que foi identificado, porém, no momento do diagnóstico, é a falta de informação e treinamentos referentes ao uso destas tecnologias, o que acaba limitando as práticas gerenciais.

Técnicas como qualidade total, implantação de sistema ISO9000, implantação de 5S, não fazem parte da rotina destas empresas, embora a maioria dos entrevistados se mostrem receptivos à implantação de uma gestão mais especializada (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Com a facilidade da aquisição de computadores, algumas empresas começam a implantar softwares de gestão, que facilitam o controle do processo. Porém, estes ainda estão sub-utilizados, pois os empresários não aproveitam o potencial destas ferramentas.

Algumas empresas, inclusive, possuem acesso à internet. Porém, é geralmente utilizada apenas para pesquisas, sendo que a mesma poderia servir para estreitar o relacionamento com os clientes, através da abertura de um canal de comunicação, bem como para a exposição de seus produtos e serviços em home-pages próprias (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Geralmente, por considerarem ser um processo simples e de fácil controle, não há uma preocupação em se registrar as fases mais críticas, através de manuais ou procedimentos padrões. Esta prática concorre para um empirismo constante, bem como impede o aproveitamento das experiências bem sucedidas, apreendidas no decorrer das atividades da empresa.

Geralmente, dentro de organizações de pequeno porte, como é o caso da maioria das confecções do APL de Ubá e região, as questões referentes a finanças

e contabilidade são as que apresentam o maior índice de efetividade (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Isto se deve ao fato destas empresas terem de contratar serviços de terceiros para cuidar da sua área contábil, o que acaba por gerar documentos que evidenciam o processo. Os impostos são devidamente saldados e, além disso, existe por parte dos empresários uma preocupação em manter as contas em dia, visto que os mesmos necessitam do crédito para a aquisição da matéria-prima, cujos grandes fornecedores pressionam quanto a pontualidade nos pagamentos alguns exigindo, inclusive pagamento adiantado.

A apuração dos custos e formulação de preços de venda é realizada na própria empresa, não sendo comum a prática de contratação de terceiros para este fim. Porém, muitas empresas não o fazem da maneira correta, negligenciando alguns custos fixos e variáveis, o que impossibilita a apuração consistente do lucro ou prejuízo (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Pela falta de um planejamento estratégico e de resultados do processo, as empresas também não planejam metas de despesas e investimentos. Os empresários têm uma noção de quanto precisam faturar para saldarem os compromissos, porém não atuam de forma pró-ativa nos problemas que ocorrem no dia-a-dia (queda de produtividade, baixa nas vendas, retrabalhos etc.).

Os recursos para investimento são levantados do capital próprio das empresas, não sendo comum a prática de se utilizar capital de terceiros. Os empresários apontaram o excesso de burocracia e os altos juros como fatores que inibem esta prática.

Na administração de uma organização, quatro fatores são fundamentais: planejamento, organização, direcionamento e controle, técnica conhecida entre os

administradores como “PODC”. O controle refere-se ao monitoramento das atividades e resultados alcançados, para garantir que os outros fatores sejam bem sucedidos (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Conforme evidenciado nos outros módulos diagnosticados as etapas referentes às ações de planejamento são feitas de maneiras informal, não podendo, inclusive, serem evidenciadas. As outras etapas, conseqüentemente, acabam por se desenvolver de maneira natural, baseadas exclusivamente nas experiências profissionais e de vida de cada empreendedor (empirismo).

Portanto, o controle realizado no desenrolar do processo produtivo é feito, muitas vezes, focado mais em experiências pessoais que em dados históricos consistentes, o que pode levar a equívocos na tomada de decisões.

Percebe-se uma intensidade maior do controle nas áreas relativas a produtos, materiais, processos, saúde e segurança no trabalho, metrologia e normalização. Estes aspectos estão diretamente ligados ao desenvolvimento dos produtos, pois levam em consideração justamente os fatores que interferem na elaboração destes.

Com relação ao design dos produtos, observamos uma característica comum nas empresas do APL, que é a criação da “modinha”, baseada nas coleções lançadas pela alta moda, o que demonstra uma preocupação em se acompanhar as tendências. Quando não dispõem de profissional do próprio quadro, as empresas contratam modelistas para a criação de suas coleções (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Observa-se que fatores referentes à embalagem dos produtos, meio ambiente e eficientização energética são considerados em nível de prioridade menor.

Pelo pouco capital de giro de que dispõe, as empresas de confecção do APL de Ubá e região tendem a trabalhar com estoque mínimo, ou seja, adquirem apenas

o suficiente para trabalhar, em média, por um mês, salvo nos casos em que o fornecedor exige um volume de compras que supere esta margem, o que obriga os empresários a aumentarem o volume de estoque. Este por sua vez, está diretamente condicionado ao volume das vendas realizadas no período. Outro fator que delimita o tamanho do estoque está ligado ao espaço físico reservado à matéria-prima, que na maioria das vezes é muito limitado.

Não é muito comum a prática de se avaliar o fornecedor, uma vez que os empresários do setor apontam certa dificuldade em encontrar concorrentes que forneçam produtos dentro das especificações de qualidade exigidas, devido às limitações do número de opções no mercado (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

A matéria-prima, geralmente, é entregue por transportadoras e a inspeção é realizada no momento da entrega. Não foram relatados problemas significativos referentes ao recebimento dos materiais, sendo que, quando há qualquer problema de qualidade nos produtos devidamente evidenciados, é prontamente providenciada a troca.

Por questões de espaço físico ou mesmo por falta de conhecimento técnico, nota-se, que algumas empresas não mantêm o estoque de tecidos corretamente acondicionados.

Pelos motivos expostos, não é comum a implantação completa da programação, planejamento e controle da produção (PPCP), sendo o mesmo limitado a listas de produção para atenderem os pedidos (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

A simplicidade do processo produtivo das empresas de confecção do APL permite a elaboração de um *lay-out* que atenda bem ao desenvolvimento da

produção. Porém, observa-se que este setor pode se tornar mais adequado, através da melhor organização de suas máquinas, ordenação do fluxo produtivo e principalmente, da melhoria no sistema de transporte e arrumação das peças inacabadas.

As máquinas e equipamentos utilizados no processo atendem a demanda produtiva, sendo estes considerados em bom estado de conservação. Algumas empresas, no entanto, assinalam para a necessidade da compra de outras máquinas, visando aumentar a produção ou mesmo melhorar o processo, quando a demanda dos clientes assim o exige (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Não é comum nas empresas a prática da manutenção preventiva, sendo que os problemas menores detectados nos equipamentos são resolvidos pelos próprios funcionários. As empresas, em geral, contratam serviços de terceiros para a manutenção de suas máquinas. Não foram observadas fichas de manutenção ou lubrificação.

Com relação ao treinamento dos funcionários, este ocorre, geralmente, no período de experiência, que varia entre um a três meses. A prática da reciclagem de conhecimento nestes treinamentos não é muito comum.

O processo de controle de qualidade das peças varia de empresa para empresa, sendo que alguns utilizam um controle no decorrer de todo o processo, enquanto outros o fazem apenas no momento da embalagem dos produtos (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

O método produtivo das empresas de confecção permite que parte do processo seja terceirizado, o que acaba por horizontalizar a produção e permite a redução de custos.

As empresas de confecção trabalham basicamente por conta dos pedidos



realizados pelos representantes comerciais. Pela grande variedade de modelos ofertados, a maioria mantém uma área de expedição organizada, o que facilita a montagem dos pedidos. Há uma preocupação em se criar códigos e etiquetar prateleiras, o que facilita o controle do estoque de peças acabadas.

Pelo volume das peças fabricadas, é comum a prática de utilizar o próprio representante comercial para fazer a entrega das mercadorias. Uma vez que tais colaboradores foram apontados como uma das principais fontes de informação para as empresas, esta ação se mostra bastante eficaz. Quando esta prática não é possível, as empresas recorrem a transportadoras para fazerem a entrega (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Embora não havendo dados históricos que evidenciem o volume de retrabalho (assistência) e reclamações de clientes, há unanimidade na prática da troca de mercadorias, caso alguma apresente defeitos.

Estrategicamente, algumas empresas de confecção focam suas atividades no mercado local. Desta maneira, instalam lojas para expor e comercializar seus produtos.

As empresas de confecção do APL trabalham como principal fator de competitividade o preço de seus produtos aliados à qualidade dos mesmos. A pesquisa de preços praticados pelos concorrentes bem como a obtenção de matéria-prima de boa qualidade evidenciam a preocupação dos empresários. Porém, percebemos que as empresas deixam de aproveitar este diferencial quando não apóiam suas ações de marketing de conquista e manutenção de clientes, baseadas nestas ações (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Foi detectado nesta pesquisa que muitas empresas deixam de aproveitar outros tipos de oportunidades para conquistar mercados. Dentre estas podemos

citar: ações mais agressivas de marketing nos pontos de venda, principalmente daquelas empresas que possuem lojas próprias; criação de cadastros e controles para os principais clientes, buscando sua fidelidade; elaboração de pesquisas de satisfação, que demonstrem a preocupação das empresas com seus clientes; além de várias outras técnicas que fazem parte da gestão estratégica de marketing.

Com relação à divulgação da marca, buscando firmá-lo no mercado, observa-se que são envidados alguns esforços tais como: confecção de *banners*, bolsas personalizadas, adesivos etc. A falta de dados, porém, não permite verificar a eficácia destas ações (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

Esta pesquisa buscou levantar informações consistentes para situar o arranjo produtivo frente aos empresários e parceiros que, juntos, procuram uma forma de melhorar o nível de competitividade do setor.

Formado predominantemente por micro e pequenas empresas, é comum o baixo índice dos resultados alcançados nas questões referentes à gestão e operação, uma vez que estas fábricas não têm acesso às tecnologias de gestão existentes, forçando-as a trabalhar com certo nível de amadorismo em alguns itens avaliados. Porém, a região dispõe de uma rica infra-estrutura, composta de entidades de apoio técnico e educacional, a qual foi evidenciado, não é explorada pelos empresários.

Existe uma pré-disposição por parte dos empresários em buscar o aperfeiçoamento técnico. Sendo assim, o estreitamento das relações entre empresas e instituições de ensino e apoio tecnológico trará grandes benefícios à profissionalização do setor (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

As questões referentes ao levantamento de custos e formação do preço de venda, bem como a apuração dos resultados, se trabalhadas de maneiras mais

técnica, possibilitarão um maior controle do processo financeiro, dando margens, inclusive, para que os empresários aumentem suas opções de financiamento tanto para capital de giro quanto para investimentos fixos.

Um grande volume de compra da matéria-prima é realizado na própria região por meio de atacadistas. Se por um lado, esta prática permite a retenção da riqueza dentro do APL, por outro lado deve-se pensar na possibilidade da compra direta, o que acarretará a redução dos custos dos insumos.

O APL ainda não possui uma identidade própria, ficando o mesmo à margem de outros grandes pólos. Porém, contando com mais de 210 empresas, com um volume anual de vendas acima de 54 milhões de reais e empregando 2795 funcionários diretos, percebe-se a importância do setor para o desenvolvimento sócio-econômico da região (SEBRAE, ACIUBA e SENAI-Ubá, 2005).

A marca do APL deve ser trabalhada de maneira a transformá-lo num conhecido pólo de confecções, o que possibilitará a alavancagem das pequenas empresas e a abertura de novos mercados os quais se limitam, hoje, principalmente à região sudeste.

O lançamento de feiras regionais, específicas do setor, é uma das opções que pode ser aproveitada como forma de divulgar o APL, uma vez que este tipo de evento não é comum na região.

#### 4.2. APL DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO

A origem da indústria moveleira em Ubá, principal responsável pelo desempenho do PIB, remonta à década de 70 e está intimamente relacionada com a história de uma grande empresa, a Dolmani, que empregava em torno de 1.200

peessoas. Segundo informantes locais, com o fechamento desta, em meados dos anos 70, alguns de seus empregados decidiram iniciar negócios próprios, aproveitando o conhecimento adquirido na empresa.

Tal fato é confirmado pelos dados dos Censos Econômicos do IBGE, que registraram, em 1970, 25 novas empresas e, em 1980, 72 empresas localizadas no município de Ubá. De fato, a economia de Ubá e seu entorno conseguiu crescer e avançar em especial depois dos anos 70 com base na indústria moveleira (CROCCO *et al*, 2001).

Para que ocorra um maior dinamismo da indústria moveleira no entorno da cidade de Ubá, ampliando a produção e as exportações, é necessária a adoção de estratégias e ações, principalmente voltadas para a inserção de tecnologia nos processos produtivos. Tal fato tornou-se evidente a partir dos resultados obtidos com a aplicação de um questionário, através de uma pesquisa com 310 indústrias, realizada pelo INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá que resultou em um diagnóstico das industriais do APL de Móveis de Ubá e região.

Quantidade expressiva da indústria moveleira tornou-se mais eficiente no decorrer da década de 90. Reconhecida como estratégica por quase a totalidade das empresas entrevistadas, a inovação tecnológica é considerada necessária para se adaptar a um ambiente em constante mutação.

Nos últimos cinco anos, receberam atenção especial como estratégia empresarial de Ubá e região a procura por "novos produtos", "novos processos de produção" e "novos mercados". O item "expansão da capacidade produtiva" obteve uma atenção menos expressiva, embora detentor de um indicador de 48 pontos. As "estratégias de marketing" e "investimentos em design" apareceram em patamares menores de prioridade, embora muitos dos empresários afirmarem conhecer sua

importância (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

As demais ações de negócios receberam menor atenção das empresas pesquisadas, sendo os "investimentos em pesquisa, desenvolvimento e engenharia" e "cooperação" estratégias com baixa pontuação. A baixa "cooperação", que dificulta a manutenção e o desenvolvimento de um arranjo produtivo de sucesso, é um dos fatores que deve ser reestruturado.

Para os próximos cinco anos, verificou-se uma ampliação considerável na intenção das empresas de aumentarem e diversificarem suas estratégias de negócios. O lançamento de "novos produtos", com a abertura de "novos mercados" e "novos processos de produção" aumentarão seu grau de importância (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

Em contraposição ao observado nos últimos cinco anos, a maior parte das estratégias será considerada com relevância para o sucesso das empresas. As ações em benefício da cooperação e dos investimentos em P&D&E receberão mais atenção, apesar de não serem percebidas como essenciais pelas empresas. Os investimentos em "design" e em "marketing" também serão priorizados pelos empresários nos próximos cinco anos, sendo considerados essenciais para a manutenção da competitividade do setor (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

Para atingir as ações e estratégias necessárias ao desenvolvimento do setor moveleiro nos próximos cinco anos é necessária a inserção de tecnologias nos processos produtivos.

Mas quais são os processos produtivos mais importantes para as indústrias do setor?

O principal objetivo das estratégias de investimentos em tecnologia no setor

moveleiro do entorno de Ubá é o "controle e melhoria de processos".

Em seguida, destacam-se as opções "planejamento/gestão estratégica", "gestão operacional da rotina", "programa 5S" e "programa de treinamento". Estes objetivos referem-se à qualidade, produtividade, custos e adequação, que são requisitos básicos para a ampliação da competitividade da indústria, tanto no mercado interno quanto no externo (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

Como um dos principais dificultadores para implementação das estratégias de investimentos estão os fatores vinculados ao fornecimento de insumos, que são semelhantes às enfrentadas pela indústria nos diversos setores nacionais (FINEP *et al*, 2002).

O "preço" dos insumos, apresentando constantes oscilações devido às crises econômicas, foi o principal entrave destacado pelos empresários. O "transporte" foi o segundo maior problema enfrentado pelo setor, confirmado pela "falta de produtos" e deficiências nas "entregas". Tais itens estão relacionados a fatores logísticos, uma vez que a região detém poucos fornecedores e seus principais compradores estão fora da região de Ubá. Em seguida surgem as dificuldades quanto à "qualidade" e "embalagens".

Na tentativa de amenizar as dificuldades das indústrias para implementar estratégias de tecnologia, qualidade e melhoria no fornecimento de insumos, destaca-se a atuação de algumas fontes de informação, ampliando o sincronismo e o desenvolvimento empresarial.

A inovação e o desenvolvimento tecnológico têm como um dos seus pilares o uso constante de informação e conhecimento em diversos níveis. Para INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá (2003), os resultados da pesquisa evidenciam a importância dos "clientes" e das "fontes da própria empresa" como fonte para o desenvolvimento

das empresas do setor moveleiro de Ubá e região. Este resultado é semelhante ao verificado para as indústrias nacionais, em trabalho desenvolvido pela FINEP (2002), demonstrando a coerência do empresariado do setor no âmbito nacional.

Os “clientes” foram indicados por maioria absoluta das empresas como grandes fomentadores de informações mercadológicas. As “fontes da própria empresa” surgem em segundo lugar, afirmando o grau de importância do investimento em capital humano. Em terceiro, têm-se os “fornecedores”, destacando a sua importância no processo informacional. Em quarto lugar, aparecem as “feiras”, uma vez que são fontes necessárias para lançamentos de novos produtos, abertura a novos clientes, prospecção de novas tecnologias e design (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003).

A expressiva participação do setor privado, representado pelos serviços de apoio à indústria como “Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Senai, sindicatos patronais, Sebrae, entre outros”, como associações de classe, destacou-se pelo relevante papel nas estratégias de desenvolvimento do setor moveleiro de Ubá e seu entorno. “Empresas do mesmo grupo”, “empresas de consultoria” e “universidades” foram consideradas pelas indústrias como fontes menos relevantes para obtenção de informação.

A exposição de produtos em feiras é extremamente relevante, inclusive para o setor moveleiro. Apesar de ter sido considerada pelos empresários como fonte de informação e conhecimento para obtenção de melhores resultados, a pesquisa identificou um baixo nível de participação em feiras (INTERSIND, SEBRAE e SENAI-Ubá, 2003). As dificuldades com transporte de mostruários e os elevados custos de montagem desmotivam a atividade. As empresas que participam como expositoras, o fazem principalmente em feiras locais, demonstrando coerência com o fato de

serem, em sua maioria, de pequeno porte e com poucos recursos disponíveis para tal fim.

As indústrias participam de forma mais expressiva como visitantes em feiras. Um indicador no diagnóstico está na expressiva visita a "feiras locais", com 61 pontos. Este fato condiz com a existência de um número expressivo de empresas de pequeno porte que necessitam acompanhar os lançamentos, buscando as tendências que serão incorporadas aos seus produtos. Entretanto, é significativa a ausência de expositores e visitantes em feiras de outras cidades mineiras, outros estados e eventos internacionais.

Em Ubá e seu entorno, as indústrias de móveis variam desde micro a grandes empresas, conforme classificação por número de funcionários, e são essencialmente de capital nacional. Entretanto, existe a predominância de microempresas (65%), possuindo até 19 funcionários. As pequenas empresas, com 20 a 90 funcionários, correspondem a 30% do setor moveleiro da região.

Os funcionários das empresas de móveis detêm em sua maioria baixo nível de escolaridade. Verifica-se que aproximadamente 40% dos funcionários não possuem o fundamental completo. Apenas 13,6% dos empregados concluíram o ensino médio e 3,6% estão cursando ou possuem o superior.

A baixa qualificação profissional foi um dos principais pontos observados como desafio ao desenvolvimento das empresas, considerando a importância dada às "fontes da própria empresa" para realizarem estratégias de desenvolvimento na indústria. A ampliação do apoio governamental e de entidades não governamentais, como IEL, Senai, sindicatos, Sebrae, entre outros, e a disponibilização de linhas de crédito podem viabilizar programas para a qualificação dos profissionais e, conseqüentemente, elevar a produtividade do setor.



No que diz respeito ao faturamento anual das empresas, em 2002 verificou-se que parcela significativa das indústrias (31,9%) encontrava-se na faixa inferior a R\$ 100.000.

Tal fato é condizente com o pequeno porte das empresas, em termos de número de funcionários, uma vez que o setor é intensivo em mão-de-obra. Observou-se também um número considerável (15,7%) com faturamento entre R\$ 600.000 e R\$ 1.200.000. Embora o número de empresas com faturamento acima de R\$ 1.200.000 não seja elevado, estas representam importância singular dentro do mercado moveleiro de Minas Gerais, respondendo por parcela significativa da produção, do faturamento e das exportações.

#### 4.3. VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DOS APLS DE CONFECÇÕES E DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO SOBRE GOVERNANÇA LOCAL

Para os empresários do APL de Confecções, governança tem o significado de saber administrar, gerir sua empresa para o seu desenvolvimento, conforme uma das repostas abaixo:

*“Saber administrar, governar, criar métodos de produção, inovar sempre com a ajuda da matéria-prima, criar novos modelos, usando a criatividade.”*

Para complementar essa opinião, outras visões foram relatadas, como:

*“Ter responsabilidade mútua (clientes, fornecedores e funcionários). Procurar o profissionalismo empresarial. Buscar inovação.”*

*“Governança seria a forma como o empresário emprega os recursos indispensáveis ao melhor desenvolvimento de sua empresa”.*

Para os empresários do APL de Móveis, o conceito de governança local vem de encontro às opiniões dos empresários do APL de Confecções, como pode ser observado abaixo:

*“É o ato de governar com segurança e conduzir sua equipe, delegando funções.”*

*“Ter jogo de cintura para administrar os altos e baixos do mercado, buscando alternativas de produtos que sejam viáveis para o consumo”.*

*“Seria o incentivo para pequenas e médias empresas no sentido de isenção ou diminuição de impostos”.*

Foi observado que os empresários do APL de Móveis consideram importante a governança local e sua representatividade, principalmente para o desenvolvimento local, observado nessas respostas:

*“Através da governança local, a administração está buscando um modelo de trabalho em grupo, procurando não sermos somente fornecedores de nosso cliente e sim parceiros.”*

*“A governança é importante para implantarmos um planejamento estratégico baseado na qualidade total.”*

*“Através do INTERSIND (Sindicato das Indústrias de Móveis do APL de Ubá e região), temos reuniões voltada para o desenvolvimento do setor moveleiro, feiras, exposições etc.”*

*“Buscar (através da governança) sempre o crescimento industrial, gerando mais empregos e investir na área social e cultural.”*

Em contrapartida, os empresários do APL de Confecções não identificaram o líder que administra o APL, porém a governança existe isoladamente em cada empresa, e reconhecem que é importante ter essa liderança interna para o desenvolvimento da empresa, e o desenvolvimento regional é uma consequência dos resultados das empresas (isoladas) e “méritos” de seus empresários, conforme as respostas:

*“A governança na empresa é de produzir de acordo com o que estou vendendo, não tenho estoque. Também é evitar o desperdício, selecionar um grupo que tenha qualidade, vontade de aprender cada vez mais e valoriza-los.”*

*“A governança na empresa é pró-ativa. Prevemos uma situação existente, reconhecemos, e vamos em busca da solução.”*

*“Temos um modelo voltado para a qualificação total de todo sistema produtivo, assim como a distribuição dos produtos, delegando funções e investindo nos profissionais ligados à empresa.”*

Pode ser afirmado que a governança do APL de Móveis é realizada por um sindicato das indústrias que busca recursos governamentais, tecnológicos e profissionalizantes para o desenvolvimento local, e em contra-partida, a governança do APL de Confecções é realizada apenas pelos próprios empresários, que isoladamente contribuem para o desenvolvimento local.

#### 4.4. VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DOS APLS DE CONFECÇÕES E DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO SOBRE DESENVOLVIMENTO LOCAL

O APL de Móveis tem vantagens competitivas com relação ao APL de Confecções em questões de investimentos patrocinados pelas prefeituras locais, conforme relata alguns empresários:

*“A prefeitura nos concedeu isenção do Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana (IPTU) por 10 anos.”*

*“A fábrica está instalada em um terreno da prefeitura.”*

*“Por parte do município, estamos escoltados por parte de um grande apoio da prefeitura municipal, que procuramos retribuir, gerando a cada dia mais empresa para nossa cidade.”*

E para o APL de Confeções, há um descontentamento ao apoio do governo, seja federal, estadual e municipal e outras instituições, que sob o ponto de vista dos empresários, não participam no desenvolvimento deste APL:

*“Compramos nosso tecido de atravessador, o que faz encarecer mais o nosso produto, porque não conseguimos comprar direto do fabricante, pois teria que comprar uma quantia muito grande e sozinho não conseguimos. O atravessador dificulta o nosso contato com o fabricante. Comprando toda a produção e repassando para nós, pequenos empresários, a preço que lhe convém, por isso não crescemos, se tivéssemos uma cooperativa, uníssemos e comprássemos direto da fábrica, o tecido sairia mais barato, a roupa, e poderíamos vender mais como já disse, falta união entre os pequenos empresários e falta ajuda que eu só vejo pela televisão aos domingos: nas Pequenas Empresas e Grandes Negócios.”*

*“Não recebemos apoio. Precisamos de cursos para melhoria e aperfeiçoamento da mão-de-obra e não temos, nós mesmos temos que ensinar a funcionária.”*

*“Não há contribuição, iniciando procuramos recursos: Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais (BDMG), SEBRAE e Caixa Econômica Federal (CEF), não havendo interesse e criando barreiras para novas empresas.”*

E os empresários do APL de confecções consideram importante incentivar o desenvolvimento local, principalmente na geração de empregos, e ainda foi citado o APL de Móveis como sendo referência para o desenvolvimento local:

*“Em Ubá, o pólo moveleiro é um ótimo exemplo de desenvolvimento, existe união e assim o crescimento e desenvolvimento com as vendas. Temos períodos entre uma estação e outra (outono e inverno) que caem as vendas e temos que demitir.”*

*“Quanto mais pudermos empregar o comércio local ganhará, venderá mais, crescerá, nossa cidade tem poucas opções de trabalho, e as confecções admitem e demitem com muita facilidade por problemas.”*

*“(E o desenvolvimento ocorre quando for) valorizar seu material humano, tratando dignamente seus funcionários, procurar ceder cursos para seus funcionários para que eles saibam realmente o que fazer.”*

E os empresários do APL de Móveis têm percepções sobre as instituições que cooperam para o desenvolvimento local:

*“Através de cursos profissionalizantes como SENAI, outros convênios, especializações técnicas.”*

*“Obtivemos linhas de crédito através do SEBRAE, após 1 ano de funcionamento da empresa.”*

*“Participando de reuniões e eventos realizados no INTERSIND.”*

*“Implantação em minha cidade do SENAI, SEBRAE e SESI.”*

E o que pode ser desenvolvido para as empresas do APL de Móveis, os empresários buscam a cooperação entre elas para os setores de compras e transporte, e também buscar mais recursos financeiros e profissionalização:

*“Viabilidade para transporte de mercadorias para aquisição de matérias-primas, tendo melhores preços.”*

*“É grande a importância (do desenvolvimento), pois com isto nos unimos para compras. Com isto conseguimos descontos especiais.”*

*“Abertura de mais linhas de crédito, maior acesso a cursos, programas e assessoria.”*

Através das respostas dos empresários, o que pode ser observado que o APL de Móveis se encontra em um nível superior de desenvolvimento, enquanto o APL de Confecções busca uma governança participativa em busca deste desenvolvimento, os empresários do APL de Móveis têm apoios importantes, como: INTERSIND, Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior, Ministério da Ciência e Tecnologia, FIEMG, SEBRAE, SENAI e Prefeitura Municipal, para se desenvolverem de uma forma cooperada, bem próximo ao conceito de Arranjo Produtivo Local (APL).

#### 4.5. VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DOS APLS DE CONFECÇÕES E DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO SOBRE ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL)

Para o conceito de APL, os empresários do APL de Confecções ainda têm dúvidas sobre o seu verdadeiro significado, ou até desconhecem o termo:

*“Está mais indiretamente porque geramos emprego para a região e Visconde do Rio Branco, e por divulgarmos nossa marca pelo país divulgando assim o nome da região.”*



*“Reconheço que indiretamente minha empresa está em um APL. Pois para chegarmos a um produto final, o material passa por um ciclo de mão-de-obra terceirizada.”*

*“Nunca ouvi falar a respeito desse APL.”*

*“Não estou familiarizado com este nome, mas me parece ser algo relacionado a industrialização da região, portanto o desenvolvimento da mesma.”*

E quando explicado o conceito de APL, os empresários do APL de Confecções demonstram interesse em tornar realidade esse arranjo produtivo entre suas empresas, e sendo um dos principais fatores para desenvolver a região:

*“Estimula o desenvolvimento da região, aumenta o número de emprego e soma muitos recursos humanos e financeiros.”*

*“Seria bom para todos uníssemos. Todos sairiam ganhando, crescendo e ajudando a cidade, dando mais empregos e mais impostos.”*

*“Minha empresa está em um APL, pois temos recebido muitas informações e até investimentos do APL, que tem contribuído bastante para o setor.”*

Porém existem os empresários que consideram um dos fatores que tornam inviável a formação do APL de Confeccões, a confiança e o “egoísmo”:

*“Para minha empresa ainda não houve contribuição, pois aqui em Visconde do Rio Branco não temos união, é cada um por si e Deus por todos.”*

*“Aqui em Visconde do Rio Branco, quem cresceu não alia aos pequenos e se puder só dificulta o crescimento do outro. Somos bem atrasados e prejudicados e temos muita resistência a mudanças.”*

*“Não sei (sobre interação), pois acho que em minha cidade não há interação entre as empresas do ramo de confeccões.”*

E os empresários do APL de Móveis têm um conhecimento maior sobre o conceito de APL:

*“Conheço o conceito. Porque sempre participamos do grupo de indústrias moveleiras em busca do desenvolvimento regional.”*

*“Conheço o APL. Pelo trabalho desenvolvido pelo nosso sindicato organizando ações com as empresa moveleiras para o fortalecimento do pólo de Ubá e região.”*

*“Sim. Hoje empregamos um número considerável de funcionários e automaticamente geramos renda para o município.”*

Os empresários reconhecem que a vocação natural da região se concentra em fábricas de móveis, devido ao desenvolvimento do APL, porém ainda há dúvidas sobre o seu conceito:

*“ (Através do APL) têm cursos profissionalizantes e programas de qualidade e melhoria de renda para os habitantes da região através da geração de novos empregos.”*

*“A vocação natural da região se concentra na fabricação de móveis em geral, espuma, e fábricas de móveis sem a participação do APL”.*

Para o conceito de Arranjo Produtivo Local há um maior conhecimento por parte dos empresários do APL de Móveis, devido à governança atuante para a formação deste APL e tendo como consequência o desenvolvimento local. E para os empresários do APL de Confecções, o conhecimento sobre APL é imaturo, devido à atuação isolada dos empresários locais, dificultando um desenvolvimento cooperado e ocasionando o “enriquecimento de alguns” e “empobrecimento de outros”, o que retorna à importância de uma governança local para atuar aos objetivos não somente dos empresários, assim como dos atores envolvidos.

## 5. CONCLUSÃO

A dissertação objetivou identificar a visão dos empresários sobre governança local e Arranjo Produtivo Local, e sobre os fatores que geram o desenvolvimento local nos APLs de Móveis e de Confecções de Ubá e região. O foco foi dado ao estudo da governança local e os fatores que contribuíram para o desenvolvimento local. Para o desenvolvimento desse projeto foi realizada pesquisa com 10 empresas participantes do APL de Móveis e 10 empresas participantes do APL de Confecções de Ubá e região, de acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Através das respostas coletadas pelos empresários entrevistados do APL de Confecções de Ubá e região, pode-se afirmar que a liderança está sempre representada por eles, não havendo um sindicato atuante que defenda e procure seus interesses locais. Os empresários são considerados concorrentes entre si, e declaram que dificilmente pode ocorrer uma interação entre as empresas do APL.

Os empresários declararam que não há confiança no governo federal, estadual e municipal por pouco fazerem para o desenvolvimento local; em contrapartida, confiam nas instituições (SEBRAE e SENAI) que participam para o desenvolvimento local.

Declararam ainda que o governo federal, estadual e municipal já atuaram na formação do APL “apenas” com modificação na carga tributária, e que não incentiva os empresários com doação de terreno e infra-estrutura, e isenção de impostos e taxas.

A busca de informações parte dos próprios empresários, através de feiras, revistas e catálogos de seus concorrentes, e o governo federal, estadual e municipal

não possuem informações reais sobre o mercado de confecções. O único apoio tecnológico que os empresários dispõem é o do SENAI, através de cursos de capacitação e de aprendizagem.

Ainda para o APL de Confecções de Ubá e região detectamos os fatores que facilitam e dificultam sua formatação, a interação entre os atores envolvidos, e a participação da governança nos âmbitos federal, estadual e municipal para o desenvolvimento deste arranjo (QUADRO 3).

### QUADRO 3

#### FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL DO APL DE CONFECÇÕES DE UBÁ E REGIÃO

FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
<p style="text-align: center;"><b>Proximidade física ou inter-relacional</b></p> <p>O APL de Confecções de Ubá e região é composto pelas cidades: Guarani, Guidoal, Guiricema, Mercês, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, Silveirânea, Tocantins, Ubá e Visconde do Rio Branco, e é formado por 213 empresas de confecção gerando 2.795 empregos diretos.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Apoio tecnológico</b></p> <p>O APL recebe apoio tecnológico do SENAI, através de cursos de capacitação e de aprendizagem.</p>	
<p><b>Apoio informacional sobre mercados e produtos</b></p> <p>A busca de informações parte dos próprios empresários, através de feiras, revistas e catálogos de seus concorrentes.</p>	<p><b>Ausência de informações concretas sobre mercados</b></p> <p>O governo federal, estadual e municipal não possuem informações sobre o mercado de confecções, principalmente sobre o APL de Ubá e micro-região.</p>

<p><b>Liderança real (representatividade confiável)</b> A liderança está sempre representada pelos empresários.</p>	<p><b>Lideranças oportunistas</b> Não foram identificadas.</p>
<p><b>Definição clara de objetivos e papéis do grupo</b> Os empresários participantes da formação do APL são considerados concorrentes entre si, e declaram que dificilmente pode ocorrer uma interação entre eles.</p>	<p><b>Indefinição dos propósitos institucionais</b> O governo federal, estadual e municipal não participam da liderança no APL, somente atores envolvidos na sua formação, como: SEBRAE, SENAI, ACIU e FIEMG.</p>
<p><b>Condições para legitimidade das estratégias do grupo</b> O governo federal, estadual e municipal já aturam na formação do APL com modificação na carga tributária.</p>	<p><b>Ausência de resultados das estratégias do grupo</b> O governo federal, estadual e municipal não incentiva os empresários com doação de terreno e infra-estrutura, e isenção de impostos e taxas.</p>
<p><b>Instituições confiáveis (principalmente jurídicas) para fazer frente aos oportunismos</b> Os empresários confiam nas instituições em que participam para o desenvolvimento local, como: SEBRAE e SENAI.</p>	<p><b>Falta de instituições confiáveis ampliando as ações “oportunistas”</b> Os empresários não confiam no governo federal, estadual e municipal por pouco fazerem para o desenvolvimento local.</p>

**FONTE:** Elaborada pelo autor, baseado em BULGACOV (2005-2).

Com relação aos empresários entrevistados do APL de Móveis de Ubá e região, estes afirmam que a liderança está sempre representada pelo INTERSIND, tendo os atores SEBRAE, SENAI, FIEMG, Ministério da Ciência e Tecnologia e Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior estando atuando como lideranças participativas junto ao INTERSIND.

Os empresários são considerados concorrentes entre si, e declaram que pode

ocorrer uma interação entre eles, e o governo federal, estadual e municipal participam dessa interação, atuando como atores, através de subsídios para o desenvolvimento local. Apesar disso, os empresários declararam que não há confiança no governo federal, estadual e municipal por pouco fazerem para o desenvolvimento local, em contrapartida, confiam nas instituições (SEBRAE, SENAI, FIEMG e INTERSIND) que participam para o desenvolvimento local.

Declararam ainda que o governo federal, estadual e municipal já atuaram na formação do APL com modificação na carga tributária (considerada como gargalo para o desenvolvimento local), doações de terrenos e infra-estrutura.

A busca de informações parte dos próprios empresários, através de feiras, revistas e catálogos de seus concorrentes, e do INTERSIND. E o governo federal, estadual e municipal não possuem informações reais sobre o mercado de móveis. O único apoio tecnológico que os empresários dispõe é o do SENAI, através de cursos de capacitação, de aprendizagem e laboratório tecnológico.

Para o APL de Móveis de Ubá e micro-região (MG) detectamos os fatores que facilitam e dificultam para sua construção, a interação entre os atores envolvidos, e a participação da governança nos âmbitos federal, estadual e municipal para o desenvolvimento deste arranjo (QUADRO 4).

Os empresários do APL de Móveis vêem a governança local como sendo realizada pelo Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá (INTERSIND). Para os empresários do APL de Confecções não existe uma governança, os empresários não cooperam e o desenvolvimento local é considerado como resultado de ações realizadas isoladas dos empresários.

## QUADRO 4

**FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA O  
DESENVOLVIMENTO LOCAL DO APL DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO**

FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
<p align="center"><b>Proximidade física ou inter-relacional</b></p> <p>As cidades envolvidas no APL de móveis são: Guidoal, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, Tocantins e Visconde do Rio Branco. A microrregião de Ubá destaca-se em primeiro lugar no número de estabelecimentos de fábricas de móveis com predominância em madeira, confirmando a importância do desenvolvimento contínuo do APL.</p>	
<p align="center"><b>Apoio tecnológico</b></p> <p>O APL recebe apoio tecnológico do SENAI, através de cursos de capacitação, de aprendizagem e técnico, e laboratório tecnológico.</p>	
<p><b>Apoio informacional sobre mercados e produtos</b></p> <p>A busca de informações partem dos empresários, através de feiras, revistas e catálogos de seus concorrentes, e do INTERSIND.</p>	<p><b>Ausência de informações concretas sobre mercados</b></p> <p>O governo federal, estadual e municipal não possuem informações sobre o mercado de móveis do APL de Ubá e micro-região.</p>
<p><b>Liderança real (representatividade confiável)</b></p> <p>A liderança está sempre representada pelo INTERSIND. E os atores SEBRAE, SENAI, FIEMG, Ministério da Ciência e Tecnologia, e Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior atuam como líderes participativos junto ao sindicato.</p>	<p><b>Lideranças oportunistas</b></p> <p>Não foram identificadas.</p>



<p><b>Definição clara de objetivos e papéis do grupo</b></p> <p>Os empresários participantes da formação do APL são considerados concorrentes entre si, e declaram que pode ocorrer uma interação entre eles.</p>	<p><b>Indefinição dos propósitos institucionais</b></p> <p>O governo federal, estadual e municipal participam da liderança no APL através de subsídios para o desenvolvimento local.</p>
<p><b>Condições para legitimidade das estratégias do grupo</b></p> <p>O governo federal, estadual e municipal já atuam na formação do APL com modificação na carga tributária, doações de terrenos e infra-estrutura.</p>	<p><b>Ausência de resultados das estratégias do grupo</b></p> <p>Os empresários consideram poucas as condições para o desenvolvimento com a carga tributária existente no momento.</p>
<p><b>Instituições confiáveis (principalmente jurídicas) para fazer frente aos oportunismos</b></p> <p>Os empresários confiam nas instituições em que participam para o desenvolvimento local, como: SEBRAE, SENAI, FIEMG e INTERSIND.</p>	<p><b>Falta de instituições confiáveis ampliando as ações “oportunisticas”</b></p> <p>Os empresários não confiam no governo federal, estadual e municipal por considerarem pouca atuação para o desenvolvimento local.</p>

**FONTE:** Elaborado pelo autor, baseado em BULGACOV (2005-2).

Os empresários do APL de Móveis estão bem mais familiarizados com o conceito de APL do que os empresários do APL de Confecções. Dentre os fatores que ocasionam o desenvolvimento regional, os empresários do APL de Móveis citam a cooperação entre eles e os demais atores como: SENAI, SEBRAE, bancos de desenvolvimento e de fomento, governo (federal, estadual e municipal) e INTERSIND. Os empresários do APL de Confecções mencionam a cooperação entre eles (que dificilmente ocorre) e atores como: SENAI, SEBRAE, bancos de desenvolvimento e de fomento, e governo (federal, estadual e municipal).

Portanto, pretende-se através desta dissertação despertar nos empresários do APL de Confecções de Ubá e região uma maior necessidade de liderança, que atue, junto ao governo federal, estadual e municipal e seus atores, para que ocorra o

desenvolvimento local. E para o APL de Móveis de Ubá e região é necessário que a liderança atuante e seus atores se aproximem do governo federal, estadual e municipal, buscando recursos tecnológicos e financeiros para que ocorra o desenvolvimento local.

## 6. REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. e MACIEL, M. L. **Proposição de Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas.** Capital Social e Empreendedorismo Local. Rio de Janeiro: UFRJ (<http://www.ie.ufrj.br/redesist/>), 2002.

ALBUQUERQUE, E. **National systems of innovation and non-OECD countries: notes about a tentative typology.** Revista de Economia Política, out-dez 1999.

\_\_\_\_\_. **Análise da performance produtiva e tecnológica dos *clusters* industriais na economia brasileira.** 2000. 31p. Nota Técnica – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

ALDEN, E. **Air Canada impede sua venda.** Folha de São Paulo, 29 out. 1999.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e *clusters* regionais.** São Paulo: Atlas, 2000.

BACHMANN, Reinhard. Trust, power and control in trans-organization relations. **Organization Studies**, Vol. 22, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Organizational Economics:** understanding the relationship between Organizations and Economic Analysis in Handbook of

Organizations. London: Roulledge, 1996.

\_\_\_\_\_. How a firm's capabilities affect boundary decisions **Sloan Management Review**, Vol. 40: 3, 137-145, 1999.

BECATTINI, Giacomo. **O Distrito Marshalliano**: uma noção socioeconômica.

BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain (orgs.). As regiões ganhadoras. Distritos e Redes: os novos paradigmas da geografia econômica. Portugal: CELTA Editora LDA, 1994.

\_\_\_\_\_. Os distritos industriais na Itália. In: URANI, André *et al.* **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 14-3, p. 178-193, 1999.

BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain. **O novo debate regional**: posições em confronto. In: BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain (orgs.). As regiões ganhadoras. Distritos e Redes: os novos paradigmas da geografia econômica. Portugal: CELTA Editora LDA, 1994.

BRITTO, J. **Análise das características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira**. Relatório Final de Pesquisa. Brasília: IPEA-Diretoria de Políticas Setoriais, 2000.

\_\_\_\_\_. **Características estruturais dos *clusters* industriais na economia brasileira.** 2000. 53p. Nota Técnica – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_; ALBUQUERQUE, E. M. **Estrutura e dinamismo de *clusters* industriais na economia brasileira; uma análise exploratória a partir de dados da RAIS,** in: TIRONI, L.F. (Coord) “Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais”, IPEA, Brasília, 2001.

BULGACOV, Sérgio. Estudo comparativo e de caso de organizações de estratégias. **Organizações e Sociedade**, v.5, n.11, 1998.

\_\_\_\_\_; FOGGIATTO, Jomar Leandro. **As mudanças estruturais da rede de dois grupos siderúrgicos nacionais.** São Paulo: Revista de Administração Mackenzie, ano 5, nº 2, 2005-1.

\_\_\_\_\_. **Fatores promotores, dificultadores e conseqüências da formação de APLs.** Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá (Palestra proferida no Seminário de Pesquisa – Realização do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial / MADE), 2005-2.

BUSTAMANTE, P.M.A. **Arranjos produtivos e inovativos locais: o caso do pólo moveleiro de Ubá- MG.** 2003. 128f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

CAMPOS, R.; VARGAS, M. **Forms of governance, learning mechanisms and localized innovation**: a comparative, analysis in local productive systems in Brazil. In: CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE SISTEMAS DE INOVAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O TERCEIRO MILÊNIO, 2003, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: GLOBELICS, 2003.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira**. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.(Org.) Parcerias Estratégicas. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

\_\_\_\_\_. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. São Paulo: Relume Dumará Editora, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tonêide Venâncio Majer Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2000.

COCCO, Giuseppe *et al.* Desenvolvimento local e espaço público na terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: URANI, André *et al.* **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

COLOMBO, Massimo G. **Some Introductory Reflections in the changing boundaries of the firm**: explaining evolving inter-firm relations, ed. Colombo, Massimo G., London, Routledge, 1998.

COMBS, J. G.; KECHEN, D. J. Explaining inter-firm cooperation and performance **Strategic Management Journal**, 20: 867-888, 1999.

COOK, K. S.; WHITMEYER, J. M. **Two approaches to social structure**: exchange theory and network analysis. *Annual Review of Sociology*, v. 18, p. 109-127, 1992.

CROCCO, M. A. (Coord.); SANTOS, F.; SIMÕES, R.; HORÁCIO, F. **Pesquisa Industrialização Descentralizada**: Sistemas Industriais Locais. O Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá. Belo Horizonte: CEDEPLAR, 2001.

CUNHA, S. K.; OLIVEIRA, M. A.; CUNHA, J. C. **Clusters**: novo padrão de especialização da indústria paranaense na década de 90. In: SEMEAD. *Política e Gestão Tecnológica*, 6., 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/PGT.htm>>. Acesso em: 8 set. 2003.

\_\_\_\_\_ ; TODERO, P. **Clusters**: novas trajetórias para o desenvolvimento do Sudoeste do Paraná. IV SEMEAD. *Política e Gestão Tecnológica*, 4., 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/PGT.htm>>. Acesso em: 8 set. 2003.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 3ª ed.,

1995.

DIAS, A. R.; PEDROZO, E. A. **Configuração da estrutura de *cluster* na pecuária de corte do município de Gurupi, Tocantins, Amazônia Legal**. In: Coloquio sobre transformaciones territoriales “sociedad, territorio y sustentabilidad: perspectivas desde el desarrollo regional y local”, 6., 2002, Montevideo. Mesa Temática: Innovacion, Tecnologia y Desarrollo local/regional, 2002.

DINIZ, C. C. **Global-Local: interdependências e desigualdade ou notas para uma política tecnológica e industrial regionalizada no Brasil**. 2000. 29p. Nota Técnica – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

EVAN, W. M. **An organization-set model of interorganizational relations**. Interorganizational relations. University of Pennsylvania Press, 1978.

FAIRBANKS, M. **Inovar e Cooperar**. As novas do mundo dos negócios. *Cluster*. Revista Brasileira de Competitividade, Belo Horizonte, Ano 1, nº 1, p.6-9, abr./jul. 2001.

Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG). Belo Horizonte. **Cresce Minas**: um projeto brasileiro. Belo Horizonte: FIEMG, 2000. 112p.

FERNANDES, C. L. L.; OLIVEIRA JUNIOR, R. H. **Cluster no setor moveleiro**: um estudo das potencialidades da região de Ubá (MG). Belo Horizonte: X Seminário



sobre a Economia Mineira, 2002.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A relação universidade-empresa: Desafios e oportunidades na geração e na disseminação do conhecimento**. Revista de Administração. RAUSP, São Paulo, v.34, p.32-45, out/dez.1999.

GARCIA, Renato de Castro. **Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil**. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/polind/estudosp.html>> Acesso em: 08/04/01. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Campinas, Instituto de Economia).

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1991.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4ª ed., 2002.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Vol. 16/2, p. 183-214, 1995.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. **Strategic networks**. Strategic Management Journal, Special Issue, v. 21, p. 203-215, 2000.

HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks **Academy of Management**

**Journal**, Vol. 40, 1997.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Herbert. Trust and interfirm relationships in transition and developing economies. **Journal of Development Studies**, Vol. 34, April – pp. 32-61, 1998.

IPEA. Temas especiais. **Experiências de industrialização localizada**. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: < [www.ipea.gov.br/polind/ipead03.html](http://www.ipea.gov.br/polind/ipead03.html).> Acesso em: 20.06.2001.

KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Trad. It. Milão: Garzanti, 1995.

LANE, Christel; BACHMANN, Reinhard. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany **Organization Studies**, Vol. 17, Berlin, 1996.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.). **Pequena Empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

MADHAVAN, R.; KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. **Networks in transition**: how industry events (re)shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 439-459, 1998.

MARKUSEN, A. **Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante**: uma tipologia de arranjos industriais. Belo Horizonte: Nova Economia, v. 5, n. 2, 1995.

MARTINELLI, D. P. e JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Ed. Manole., 2003.

MIYA, F. **Fusões e aquisições devem ter novo surto**. Folha de São Paulo, 28 ago. 1994.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. **Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness**. Rio de Janeiro, Instituto de Economia/UFRJ. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, 2003.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NETO, João Amato. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

OECD. **Boosting innovation**: the *cluster* approach. Paris: OECD, 1999.

OLIVEIRA, Francisco. **Aproximações ao enigma**: o que quer dizer desenvolvimento local? São Paulo: Instituto Pólis, Programa Gestão Pública e Cidadania da FGV-

EAESP, 2001.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, Vol. 19, 1998.

PARK, Seung H. Managing an interorganizational network: A framework of the institutional mechanism for network control **Organization Studies**; Vol. 17, 1996.

PIKE, F.; SENGENBERGER, W.; BECATTINI, G. **Distretti industriali e cooperazione tra imprese, studi e informazioni**. In: Quaderni, n. 34, Banca Toscana, 1991.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

POWELL, Walter. **Hybrid Organizational Arrangements: new form or transitional development?** California Management Review, p. 67-87, 1987.

RAUD, Cécile. **Industrialização, território e meio ambiente no Brasil: perspectivas da industrialização descentralizada a partir da análise da experiência catarinense**. Florianópolis: Ed. da UFSC: Ed. da FURB, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1999.

RING, Peter S.; VAN de VEN, Andrew. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships **The Academy of Management Review**, Vol. 19, p.90, 1994.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. **Arranjos e sistemas produtivos locais em espaços industriais periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros**. Belo Horizonte, 2001. (Texto para Discussão 182).

SCATOLIN, F. D.; MEIRELLES, J. G. P.; CURADO, M. L.; PAULA, N. M. **A formação de arranjos produtivos e a dinâmica do comércio internacional**. Rio de Janeiro: Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas, 2002.

SCHMITZ, H; Navid, K. **Clustering and Industrialization: introduction**. In: World Development, vol. 27, n. 9, 1503-14, 1999.

SEBRAE. **Subsídios para a identificação de clusters no Brasil: atividades da indústria**. São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_; Associação Comercial e Industrial de Ubá (ACIUBA) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI-Ubá). **Diagnóstico do setor de confecção do Brasil e região**. Ubá: WR Editora, 2005.

SEIDL, A. C. **Para empresários, fusões são caminho para expansão**. Folha de São Paulo, 10 dez. 1995.

SENGENBERGER, Werner; PIKE, Frank. Distritos e sistemas de pequena empresa na transição. In: URANI, André *et al.* **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SERCONI, L. **Os pólos moveleiros do Sul do Brasil: estratégias de crescimento, inovação e gestão empresarial**. 2003. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2003.

SILVA, E. L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá (INTERSIND), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI-Ubá). **Diagnóstico do pólo moveleiro de Ubá e região**. Ubá: Sistema FIEMG Indústria e Arte, 2003.

STORPER, M. **The regional world: territorial development in a global economy: perspectives on economic change**. New York: Guilford, 1997.

\_\_\_\_\_; HARRISON, B. **Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s**. Research Policy, North-Holland, v. 20, n. 5, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

VARGA, L. **SkyTeam é terceira aliança do setor**. Folha de São Paulo, 23 jun. 2000.

VASCONCELOS, F. **Aumentam fusões no setor químico**. Folha de São Paulo, 27 abr. 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 6 ed., 2005.

WILLIAMSON, Oliver. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

ZUCKER, Lynne G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. **Research in Organizational Behavior**, Vol. 8, p. 53-111, 1986.

## **7. ANEXOS**

### **7.1. QUESTIONÁRIO**

#### **7.1.1. Identificação dos fatores de governança local**

1 – Qual(is) a(s) contribuição(ões) do município, estado e governo federal para o desenvolvimento da empresa e desenvolvimento local?

2 – A empresa recebeu incentivos governamentais nos níveis municipal, estadual ou federal para se instalar nesse local? E quais foram eles?

3 – A empresa recebe incentivos governamentais nos níveis municipal, estadual ou federal para o seu funcionamento? E quais são eles?

4 – O que seria governança para o empresário da empresa?

5 – A administração (empresa) identifica o modelo de governança em que existe na empresa? E qual o modelo?

#### **7.1.2. Identificação das atividades econômicas para o desenvolvimento local**

1 – Quais são os produtos e serviços que a empresa produz?

2 – Você reconhece que sua empresa está inserida em um APL? Por quê?



3 – Qual(is) a(s) contribuição(ões) da(s) empresa(s) localizada(s) no APL de Confecções (de Móveis) de Ubá e região para o desenvolvimento local?

4 – De que forma ocorre a interação entre as empresas do APL?

5 – Qual a importância para o empresário na formação do APL e no desenvolvimento local?

### **7.1.3. Identificação e caracterização do território ocupado pelas atividades econômicas para o desenvolvimento local**

1 – O empresário percebe novos setores econômicos sendo originados no mesmo território do APL? Quais?

2 – Qual(is) é (são) a(s) forma de participação(ões) das empresas locais para o desenvolvimento de novos setores econômicos?

3 – Qual(is) a(s) contribuição(ões) do governo nos níveis municipal, estadual e federal para o desenvolvimento de novos setores econômicos no mesmo território do APL?

4 – Qual(is) participação(ões) do administrador(estrategista) para o desenvolvimento de novo(s) setor(es) econômico(s) no mesmo território do APL?

#### **7.1.4. Visão do empresário quanto ao que seja Arranjo Produtivo Local**

1 – Qual o território de vendas em que a empresa atua?

2 – Qual o território de fornecedores em que a empresa atua?

3 – Qual a vocação natural existente no território do APL?

4 – Qual a vocação natural pode se desenvolver a partir da interferência da governança nos níveis municipal, estadual e federal?

5 – Na opinião do administrador(estrategista), como se desenvolve uma outra vocação natural no mesmo território do APL?

#### **7.1.5. Visão do empresário quanto ao que seja governança local**

1 – Na sua opinião, qual o conceito de governança, nos níveis: municipal, estadual e federal?

#### **7.1.6. Visão do empresário quanto ao que seja desenvolvimento local**

1 – Quais são as variáveis de “obrigação” do governo para promoção do desenvolvimento local?

2 - Quais são as variáveis de “obrigação” por parte do empresário para que ocorra o

desenvolvimento local?

## 7.2. ROTEIRO DA ENTREVISTA

As perguntas foram encaminhadas de forma a possibilitar as seguintes identificações:

### **Fatores da estrutura organizacional:**

- Conhecimento do quadro de funcionários e qualificação profissional;
- Estrutura organizacional;
- Processo decisório;
- Sistema produtivo;
- Território de vendas;
- Território de fornecedores.

### **Fatores para o desenvolvimento local:**

- Incentivos governamentais;
- Contribuições das empresas para o desenvolvimento local.

### **Fatores para o Arranjo Produtivo Local:**

- Governança;
- Interação entre as empresas.

### 7.3. RESPOSTAS DOS EMPRESÁRIOS DO APL DE CONFECÇÕES DE UBÁ E REGIÃO

- Qual(is) a(s) contribuição(ões) do município, estado e governo federal para o desenvolvimento da empresa e desenvolvimento local?

Principais respostas:

C1: Não há contribuição. Iniciando procuramos recursos: Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais (BDMG), SEBRAE e Caixa Econômica Federal (CEF), não havendo interesse e criando barreiras para novas empresas;

C2: Não há contribuição. Somente SEBRAE junto com CEF (empréstimos);

C3: Quase nenhum. Teve um movimento de diminuição de tributos para o confeccionista, mas nada de grande significância;

C4: Diretamente nenhum. Há um movimento inicial em termos de diminuição de tributos para o confeccionista, mas até agora nada foi resolvido;

C5: Apesar de nosso município possuir o SEMAR, com cursos de aperfeiçoamento industrial (costura, bordado, crochê etc.) nem eu, nem minhas funcionárias obtivemos vantagens, pois os horários não coincidem e nem mesmo a distância é favorável;

C6: Nenhuma, precisamos de cursos para melhoria e aperfeiçoamento da mão-de-obra e não temos, nós mesmos temos que ensinar a funcionária;

C7: Para nós, que somos considerados pequenas empresas, não há muito

apoio;

C8: Nenhum;

C9: Não há apoio dos órgãos governamentais;

C10: Na cidade em que a empresa está sediada, não há apoio significativo dos órgãos governamentais;

- A empresa recebeu incentivos governamentais nos níveis municipal, estadual ou federal para se instalar nesse local? E quais foram eles?

Principais respostas:

C1: Não recebeu;

C2: Nenhum incentivo;

C3: Não recebemos. Todos os recursos foram da nossa própria empresa;

C4: Não. Todos os recursos (administrativos, fiscais, humanos e financeiros) foram recursos próprios;

C5: Não. Pois minha firma se estabeleceu em um imóvel por mim alugado, e isso ocorreu por vontade própria, sem incentivo algum;

C6: Não, comprei o imóvel com recursos próprios e nunca recebi um incentivo de nenhum órgão;

C7: Não. Pois o local é privado e não foi cedido por ninguém, além disso, pagamos impostos e aluguéis;

C8: Não;

C9: Não nossas instalações são particulares;

C10: Não, infelizmente não há história da empresa qualquer tipo de incentivo dados por seus órgãos.

- A empresa recebe incentivos governamentais nos níveis municipal, estadual ou federal para o seu funcionamento? E quais são eles?

Principais respostas:

C1: Somente pelo enquadramento SIMPLES;

C2: Nenhum;

C3: Houve a nível estadual. O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) reduziu a partir de 2005;

C4: A partir de 2005 houve uma redução no ICMS cobrado das empresas, a nível estadual;

C5: Às vezes. Pois obtivemos isenção na taxa do FUNDESE, mas fora isso só obtivemos gastos desde então;

C6: Não;

C7: Por enquanto não. Esperamos para o futuro, pois esta é uma proposta municipal, que há tempos vem sendo estudada;

C8: Não;

C9: Não, usamos recursos próprios;

C10: Só posso dizer que os que poderia citar são os incentivos fiscais, mas não tenho muito conhecimento;

- O que seria governança para o empresário da empresa?

Principais respostas:

C1: Ter responsabilidade mútua (clientes, fornecedores e funcionários).

Procurar o profissionalismo empresarial. Buscar a inovação;

C2: O bom funcionamento da empresa, oferecendo oportunidades de empregos e condições para seus funcionários, corpo-a-corpo com

clientes;

C3: Seria a gerência administrativa, uma gestão do empreendedor;

C4: A gestão empresarial;

C5: Saber administrar, governar, criar métodos de produção, inovar sempre com a ajuda da matéria-prima, criar novos modelos, usando a criatividade;

C6: Seria um acompanhamento das nossas necessidades financeiras, mão-de-obra especializada e ajuda para divulgação do nosso produto e venda;

C7: Seria a forma que uma empresa é administrada, de modo justo e compreensível a todos;

C8: Disciplina e pró-atividade;

C9: A isenção de boa parte dos impostos e a fácil liberação de recursos para investimentos;

C10: Governança seria a forma como o empresário empregar os recursos indispensáveis ao melhor desenvolvimento de sua empresa.

- A administração (empresa) identifica o modelo de governança em que existe na empresa? E qual o modelo?

Principais respostas:

C1: Sendo uma governança participativa;

C2: Participativa;

C3: Sim. Procuramos prever certas situações para que no futuro nós as reconhecemos e teremos uma forma para solucioná-las;

C4: Sim. É o pró-ativo, nós prevemos uma situação existente,

reconhecemos, e vamos em busca da solução;

C5: Sim. Temos a organização e a qualidade acima de tudo, além de controle interno da matéria-prima e do estoque;

C6: Produzir de acordo com o que estou vendendo, não tenho estoque. Evitar o desperdício, selecionar um grupo que tenha qualidade, vontade de aprender cada vez mais. Valorizá-los;

C7: Sim. Um modelo tradicional familiar, onde pai e mãe são quem administra;

C8: Sim. Equilíbrio;

C9: Sim, o nosso modelo usa a qualidade dos nossos produtos;

C10: Sim, temos um modelo voltado para a qualificação total de todo o sistema produtivo, assim como a distribuição dos produtos, delegando funções e investindo nos profissionais ligados à empresa.

- Quais são os produtos e serviços que a empresa produz?

Principais respostas:

C1: Vestuário feminino: blusas, saias, vestidos e batas;

C2: Moda feminina: blusas, vestidos, batas, conjuntos (*casual chic*). Transportadora (ônibus, avião e transportadora);

C3: Produzimos roupas, em geral, conjuntos, blusas etc. Atingindo a demanda feminina adulta;

C4: A empresa fabrica roupa feminina adulta (blusas, vestidos, calças, saias, conjuntos etc);

C5: Confeccões de uniformes em geral, camisas de propagandas e o foco central é a produção (confeccão) de roupinhas infantis, pra crianças



de 0 a 2 anos;

C6: Fabrico roupas para jovens senhoras especializada em tamanhos GGG e extra G. Fabrico bolsas tudo de acordo com as tendências da estação;

C7: Roupas em geral;

C8: Roupas, jeans e brim em geral;

C9: Fabricação de moda feminina;

C10: Nossos produtos são compostos por roupas de linha modinha infantil e infanto-juvenil.

- Você reconhece que sua empresa está inserida em um Arranjo Produtivo Local (APL)? Por quê?

Principais respostas:

C1: Não está inserida;

C2: Não há integração;

C3: Está, mas indiretamente porque geramos emprego para a região e Visconde do Rio Branco, e por divulgarmos nossa marca pelo país divulgando assim o nome da região;

C4: Sim. Porque além de dar empregos diretos e indiretos para Visconde do Rio Branco e região, também divulga o nome da região, conhecido como um pólo de confecções do país;

C5: Indiretamente sim. Pois para chegarmos a um produto final, o material passa por um ciclo de mão-de-obra terceirizada;

C6: Tenho 18 anos que estou no mercado, atravessei várias crises, e sobrevivi a elas, pois tenho os pés no chão e só fabrico o que

consigo vender;

C7: Não. Nunca ouvi falar a respeito desse APL;

C8: Não;

C9: Sim, o APL tem valorizado bastante o setor de confecções, com isso visa o desenvolvimento de profissionais da área;

C10: Sim, pois temos recebido muitas informações e até investimentos do APL, que tem contribuído bastante para o setor.

- Qual(is) a(s) contribuição(ões) da(s) empresa(s) localizada(s) no APL de Confecções de Ubá e região para o desenvolvimento local?

Principais respostas:

C1: Através da geração de empregos;

C2: Geração de empregos (escola);

C3: Estimula o desenvolvimento da região, aumenta o número de emprego e soma muitos recursos humanos e financeiros;

C4: Diminui o índice de desemprego, melhora o comércio, agrega recursos humanos e financeiros, estimula o desenvolvimento social;

C5: Economia de tempo, mão-de-obra terceirizada, lucratividade e harmonia produtiva;

C6: Para minha empresa ainda não houve contribuição, pois aqui em Visconde do Rio Branco não temos união é cada um por si e Deus por todos;

C7: É de grande importância, pois a nossa micro-região é reconhecida, através destas empresas que crescem a cada momento;

C8: O setor está em desenvolvimento;

C9: Está acontecendo uma grande mudança no setor que está trazendo sobretudo, aumento significativo de empregos e prestação de serviços;

C10: Através de empregos.

- De que forma ocorre a interação entre as empresas do APL?

Principais respostas:

C1: Nenhuma. Principalmente Visconde do Rio Branco;

C2: Não há interação;

C3: A busca pela melhoria de seus recursos tanto técnico como humanos, pois as empresas da região são bastante semelhantes;

C4: Todas têm necessidades de melhorar seus recursos humanos e técnicos, que são bastante semelhantes;

C5: Através da produção de minha confecção, depois mandamos para a 2ª etapa para bordar, e a 3ª etapa vai para a estamparia;

C6: Aqui em Visconde do Rio Branco, quem cresceu não alia aos pequenos e se puder só dificulta o crescimento do outro. Somos bem atrasados e prejudicados e temos muita resistência a mudanças;

C7: Não sei, pois acho que em minha cidade não há interação entre as empresas do ramo de confecções;

C8: Através de palestras para o aperfeiçoamento do profissional;

C9: Através de reuniões e palestras e informativos;

C10: Não há interação.

- Qual a importância para o empresário na formação do APL e no desenvolvimento local?

Principais respostas:

- C1: Observa a importância, porém, não detecta o APL;
- C2: Grande importância, caso funcionasse;
- C3: O empresário é mais visado e respeitado na região, as facilidades no tempo gasto de chegada dos produtos, a melhora da matéria-prima e outros;
- C4: Diminuição de especulação financeira, melhoria da matéria-prima, diminuição do tempo gasto entre o pedido e a chegada da matéria-prima, respeito pelo empresário da região;
- C5: Conhecimento, criatividade, econômica, troca de idéias (aumento de produção);
- C6: Seria bom para todos se uníssemos todos, sairiam ganhando, crescendo e ajudando a cidade, dando mais empregos e mais impostos etc.;
- C7: Não. Estou familiarizado com este nome, mas me parece ser algo relacionado a industrialização da região, portanto o desenvolvimento a mesma;
- C8: Conseguir o conhecimento de informações para que se possa buscar o desenvolvimento do ramo de indústrias têxteis;
- C9: Obter apoio e informações, assim como fortalecer o setor de confecções, agregando assim valores ao setor, que há tempos minimizados, foram protelados para gerações;
- C10: Sei que a região está se desenvolvendo, porém não conhece o termo APL.

- O empresário percebe novas atividades econômicas sendo originados no mesmo território do APL? Quais?

Principais respostas:

C1: Fruticultura. Cooperativas;

C2: Fruticultura, móveis;

C3: Sim. Os serviços de modo geral, o comércio de maquinário do setor;

C4: Sim. Comércio de maquinário do setor. Melhoria da manutenção.

Prestação de serviços de modo geral;

C5: Sim. Novas produções, assim como roupas de adultos, infanto-juvenil, coisa que as outras empresas confeccionam;

C6: Em Ubá, sim, o pólo moveleiro é um ótimo exemplo, existe união e assim o crescimento e desenvolvimento com as vendas, temos períodos entre uma estação e outra (outono, inverno) que caem as vendas e temos que demitir funcionários;

C7: Sim. Através de fábricas de móveis e sucos;

C8: Lógico, o desenvolvimento de novas áreas do mercado um exemplo: o marketing;

C9: Sim, o crescimento do APL trará desenvolvimento como já disse nos setores de serviços, como marketing, comunicação virtual, transporte etc;

C10: Fruticultura.

- Qual(is) é (são) a(s) forma de participação(ões) das empresas locais para o desenvolvimento de novas atividades econômicas?

Principais respostas:

- C1: Conhecimento vocacional. Através de arrecadação de impostos, geração de empregos e cultural;
- C2: Não observam a participação;
- C3: A grande participação maciça e direta, investindo na mão-de-obra local;
- C4: Participação direta na qualidade da mão-de-obra local;
- C5: Interação, troca de idéias, ajuda mútua, abertura de novos caminhos a serem percorridos e metas a serem alcançadas;
- C6: Quanto mais pudermos empregar o comércio local, acontecerá um aumento em vendas, porém nossa cidade tem poucas opções de trabalho, e as confecções admitem e demitem com muita facilidade por problemas;
- C7: Compramos nosso tecido de atravessador o que faz encarecer mais o nosso produto, porque não conseguimos comprar direto do fabricante, pois teria que comprar uma quantia muito grande e sozinho não conseguimos, o atravessador dificulta o nosso contato com o fabricante. Comprando toda a produção e repassando para nós, pequenos empresários, a preço que lhe convém, por isso não crescemos, se tivéssemos uma cooperativa, uníssemos e comprássemos direto da fábrica, o tecido sairia mais barato, a roupa, e poderíamos vender mais como já disse, falta união entre os pequenos empresários e falta ajuda que eu só vejo pela televisão aos domingos: nas Pequenas Empresas e Grandes Negócios;
- C8: Através de uma eficiente comunicação, a fim de mantê-las no mercado, por um período maior;

C9: Geração de emprego e formação de mais micro-empresas;

C10: No momento somos uma empresa em desenvolvimento.

- Qual(is) a(s) contribuição(ões) do governo nos níveis municipal, estadual e federal para o desenvolvimento de novas atividades econômicas no mesmo território do APL?

Principais respostas:

C1: Não observa, podendo ser de forma financeira;

C2: Simples;

C3: Desconheço totalmente;

C4: Não conheço;

C5: Apenas cursos de aprendizagem e aperfeiçoamento;

C6: Que chegasse aqui, nenhum;

C7: Acho que deveria ser através de novas localidades para implantação da empresa, e diminuição de impostos;

C8: Não tenho nenhuma informação sobre isso;

C9: Não tenho conhecimento;

C10: Não conheço.

- Qual(is) participação(ões) do administrador(estrategista) para o desenvolvimento de novas atividades econômicas no mesmo território do APL?

Principais respostas:

C1: Profissional. Condução das empresas;

C2: Coletivo;

C3: A cooperação acima de tudo, procurando sempre trabalhar em equipe

para que o crescimento seja muito entre as empresas;

C4: Trabalhar em equipe, organizado a nível de cooperativa;

C5: Investir em Marketing e propaganda;

C6: Não entendi a pergunta;

C7: Contribuem com inovações em métodos de visualização de mercado, onde os produtos deverão ser inseridos;

C8: Com o APL em desenvolvimento o mercado nos exige que novos produtos sejam oferecidos aos nossos clientes;

C9: Com o advento do APL, nos tornamos mais competitivos, exigindo assim que novos produtos nos fossem oferecidos, fomentando com isto, uma busca e aquisição e até implantação de novos setores;

C10: De forma cooperada.

- Qual o território de vendas em que a empresa atua?

Principais respostas:

C1: Recife, Porto Alegre, São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro;

C2: Sul e Sudeste;

C3: Minas Gerais, São Paulo, sul do Brasil e em quase todo território nacional;

C4: Todo o território nacional;

C5: Minas Gerais, Bahia e Rio de Janeiro;

C6: 70% da produção vai para SP e é vendida mais para o Sul do país. 30% com vendedores que fazem várias regiões;

C7: Os estados de São Paulo e Minas Gerais são os principais;

C8: Vários estados: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo e parte



de São Paulo;

C9: Zona da Mata;

C10: Estamos atuando em oito estados do país.

- Qual o território de fornecedores em que a empresa atua?

Principais respostas:

C1: Visconde do Rio Branco e São Paulo;

C2: São Paulo e Minas Gerais;

C3: Possuímos excelentes fornecedores na região e na cidade e trabalhamos também com fornecedores das regiões citados acima;

C4: Nacional;

C5: Belo Horizonte, Muriaé, Juiz de Fora, Ubá e Santa Catarina;

C6: Lojas, pronta-entrega etc.;

C7: São Paulo (capital);

C8: São Paulo, Fortaleza e Minas Gerais;

C9: No território de nossos fornecedores;

C10: Estamos atuando em todo território de fornecedores.

- Qual a vocação natural existente no território do APL?

Principais respostas:

C1: Confecção, música (cultura), empreendedores;

C2: Fábricas, comércio, atacadista, com tendência ao artesanato, principalmente as confecções;

C3: Não falaria que seria uma vocação, mas sim uma grande necessidade de aprender a lidar com maquinário;

C4: Não identifico como vocação, mas necessidade de aprendizado de manusear uma máquina, para fins de ajuda financeira dentro do APL;

C5: Confeção e móveis em geral;

C6: Confeções;

C7: Considerando o nosso universo, a cidade de Astolfo Dutra, é o ramo de confecção;

C8: Predominância em moda feminina jovem;

C9: Predominância por trabalhos menos complexos, os quais não se exigem qualificação;

C10: Em confecções.

- Qual a vocação natural pode se desenvolver a partir da interferência da governança nos níveis municipal, estadual e federal?

Principais respostas:

C1: Fruticultura;

C2: Fruticultura;

C3: Podem acontecer muitas mudanças, dependendo do que os níveis de governança irão exigir;

C4: Várias, dependendo do que sugerir os níveis de governança;

C5: Móveis em geral (pólo moveleiro);

C6: Dando cursos para cortadeira, costureiros, arrematadeiras, bordadeiras, tinturação, controle de qualidade, secretários, gerente de produção, vendedores, estilistas etc.;

C7: Acho complicado responder esta pergunta;

C8: São muitas, principalmente, empréstimos, juros baratos, maior

presença, consultorias, formação de grupos de aprendizagem (costura);

C9: Oferecer recursos de desenvolvimento de pessoas, investindo em qualificação produtiva;

C10: Poderia qualificar melhor de pessoas através de incentivo ao conhecimento.

- Na opinião do administrador (estrategista), como se desenvolve uma outra vocação natural no mesmo território do APL?

Principais respostas:

C1: Incentivos dos empresários, salários, necessidades básicas e condição de trabalho;

C2: Usina de cana-de-açúcar. Através do SENAI pode-se criar o desenvolvimento;

C3: Isso seria uma responsabilidade da prefeitura, com a implantação de cursos técnicos na cidade e região;

C4: Através de cursos técnicos, que poderiam ser implantado pela prefeitura;

C5: Comércio atacadista de confecções em geral;

C6: Despertando nas pessoas o interesse para o artesanato, trabalhos manuais, qualificando a mão-de-obra;

C7: Depende muito da região onde você quer atuar com seu produto;

C8: Através de boas informações;

C9: Somente através de informações e conhecimento;

C10: Através de ensino profissionalizante.

- Na sua opinião, qual o conceito de governança, nos níveis: municipal, estadual e federal?

Principais respostas:

C1: Ineficaz no seu conceito, não aplicando os recursos de forma correta e deixando de acontecer o desenvolvimento de vários setores;

C2: Visão estadual, criação de impostos;

C3: Não tendo conhecimento total do assunto, principalmente de determinados itens, prefiro não responder;

C4: É muito pessoal. Prefiro não comentar até mesmo, porque meu conhecimento não é profundo em determinados níveis;

C5: Falta de distribuição de renda, ou melhor falando, má distribuição de rendas e incentivos para as micro-empresas;

C6: A atenção deles é mais voltada para as grandes empresas etc.;

C7: Mais ou menos organizada, pois eles ajudam quem eles querem;

C8: Municipal boa, estadual razoável e federal péssima;

C9: Não acredito nelas, por não possuírem uma filosofia séria;

C10: Acredito que as estratégias de governança não são boas, hoje há uma preocupação em dar esmola, quando o correto seria alimentar o conhecimento de cada um.

- Quais são as variáveis de “obrigação” do governo para promoção do desenvolvimento local?

Principais respostas:

C1: Ceder o local, isenção para novas empresas (fiscal), entidades

intelectuais (SEBRAE);

C2: Redução e incentivo em impostos;

C3: O governo deveria investir mais e principalmente na educação para que possamos ter profissionalismo, mais qualificados no futuro, e investir também na área da saúde;

C4: Saúde e educação principalmente;

C5: Criação de um distrito industrial somente para instalações de confecções em geral;

C6: Qualificação da mão-de-obra, cursos, palestras, treinamentos, o funcionário precisa ter conhecimento do ofício, seja garçons, empregado doméstico, sapateiro, eletricitista, bombeiro etc.;

C7: Deveria haver para empresas emergentes, menores impostos, pelo menos até se firmarem no mercado;

C8: Todas. Juros reduzidos, impostos reduzidos, incentivos às micro-empresas;

C9: Mais incentivos para os pequenos e médios empresários;

C10: Incentivo à formação cultural de conhecimento, educação, menos burocracia, mais tolerância com as pequena e médias empresas.

- Quais são as variáveis de “obrigação” por parte do empresário para que ocorra o desenvolvimento local?

Principais respostas:

C1: Pagar impostos, funcionários, desenvolver a marca Visconde do Rio Branco;

C2: Pagar impostos em dia, criação de empregos;

- C3: Valorizar seu material humano, tratando dignamente seus funcionários, procurar ceder cursos para seus funcionários para que eles saibam realmente o que fazem;
- C4: Formalização de carteira, cursos de qualificação de mão-de-obra, conduta digna de cidadania;
- C5: Pagamento de impostos em dia, e cobrança ostensiva de melhoria, para o governo;
- C6: Com os poucos recursos que temos, pouco podemos fazer. Treinamos a mão-de-obra por nossa conta, preparamos o funcionário;
- C7: Empregar maior parte dos moradores da região, buscando ajuda do município, para um melhor desenvolvimento;
- C8: Honestidade, dedicação, crédito e confiabilidade;
- C9: Buscar se desenvolver junto com o município;
- C10: Se comprometer sua empresa, assim como com seus colaboradores, informar-se melhor e investir no local onde está situado.

#### 7.4. RESPOSTAS DOS EMPRESÁRIOS DO APL DE MÓVEIS DE UBÁ E REGIÃO

- Qual(is) a(s) contribuição(ões) do município, estado e governo federal para o desenvolvimento da empresa e desenvolvimento local?

Principais respostas:

M1: Sim, a fábrica está instalada em um terreno da prefeitura;

M2: O município doou parte do terreno para a instalação da empresa. Em algumas taxas de imposto, houve redução;

M3: Doação do terreno para instalação da empresa;

M4: Em nossa área, hoje não há nenhuma contribuição do governo para melhora do nosso setor;

M5: Até o momento nenhuma;

M6: Não;

M7: Por parte do município estamos escoltados por parte de um grande apoio da prefeitura municipal, que procuramos retribuir, gerando a cada dia mais empregos para nossa cidade;

M8: Recebemos somente da área municipal, incentivo para instalação da empresa;

M9: Através de cursos profissionalizantes como SENAI, outros convênios, especializações técnicas;

M10: Redução de impostos, criação de distritos industriais, melhores condições de rodovias.

- A empresa recebeu incentivos governamentais nos níveis municipal, estadual ou federal para se instalar nesse local? E quais foram eles?

Principais respostas:

M1: Sim, a prefeitura nos concede isenção de Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana (IPTU) por 10 anos;

M2: O município doou parte do terreno para a instalação da empresa. Em algumas taxas de imposto, houve redução;

M3: Doação do terreno onde a empresa foi instalada e isenção de impostos e taxas municipais por um período de 05 anos;

M4: Não recebemos nenhum incentivo de qualquer órgão governamental;

M5: Sim, quando iniciamos a prefeitura nos forneceu parte do terreno;

M6: Não;

M7: Sim. Mais precisamente incentivos municipais. Pois tínhamos todo o projeto e não tínhamos o terreno para construí-lo. Sendo então, doado pela prefeitura;

M8: No sentido municipal recebeu incentivo com a área industrial e isenção nos impostos municipais por 10 anos;

M9: Sim. Através de técnicos especializados através de cursos;

M10: Sim, foi a área de instalação do galpão.

- A empresa recebe incentivos governamentais nos níveis municipal, estadual ou federal para o seu funcionamento? E quais são eles?

Principais respostas:

M1: Não;

M2: Houve um aumento do limite de faturamento para que a firma não se desenquadra;

M3: Obtivemos linhas de crédito através do SEBRAE, após 01 ano de



funcionamento da empresa;

M4: Não recebe;

M5: Não;

M6: Não;

M7: Sim. Incentivos de crescimento constante, avanço tecnológico, almejar sempre qualidade total, e respeitar os encargos fiscais;

M8: Não recebe;

M9: Sim. Através das características já citada acima;

M10: Não recebemos, foi somente a área para implantação da empresa.

- O que seria governança para o empresário da empresa?

Principais respostas:

M1: A empresa é administrada pelo empresário;

M2: É o ato de governar com segurança e conduzir sua equipe delegando funções;

M3: Maneira que a empresa é administrada;

M4: Uma administração em busca de resultados positivos econômicos, sociais e financeiros e menos política;

M5: Seria o incentivo para pequenas e médias empresas no sentido de isenção ou diminuição de impostos;

M6: Ter um bom produto e um bom preço para que seja aceito no mercado;

M7: Agir como um verdadeiro líder. Ou seja, delegar funções aos responsáveis de seus respectivos setores;

M8: Administração voltada ao crescimento local e ao bem social;

M9: Estar consciente em todos os problemas e benefícios da empresa, ter domínio para poder resolver adequadamente;

M10: Ter jogo de cintura para administrar os altos e baixos do mercado, buscando alternativas de produtos que sejam viáveis para o consumo.

- A administração (empresa) identifica o modelo de governança em que existe na empresa? E qual o modelo?

Principais respostas:

M1: Empresa familiar;

M2: Modelo de hierarquia. Em cada setor tem um líder;

M3: Sim, nosso modelo é particular;

M4: A administração está buscando no modelo de trabalho em grupo, procuramos não sermos somente fornecedores de nosso cliente e sim parceiros;

M5: Sim, evitar juros e não deixar a empresa nas mãos dos funcionários;

M6: Saber o momento exato em que decisões sejam tomadas;

M7: Sim. Planejamento estratégico baseado na qualidade total;

M8: Sim, cumprimento das leis trabalhistas, pagamento dos impostos, o fornecedor cliente consumidor com parceira, também com funcionários colaboradores e pontualidade de pagamentos;

M9: Empresa familiar;

M10: A nossa administração é familiar.

- Quais são os produtos e serviços que a empresa produz?

Principais respostas:

M1: Nós produzimos duplex (dormitório completo), estofados (espuma), beneficiamento de madeira, colchão e também fazemos transporte pelo Brasil;

M2: Salas de jantar e móveis decorativos;

M3: Mesas, cadeiras e salas de jantar;

M4: Nossos produtos são: dormitórios e sala de jantar, produzidos em MDF;

M5: Quando iniciamos, produzíamos somente roupeiros, mas com a exigência e concorrência do mercado nosso mix de produto está bem maior: roupeiros, camas, cômodas, criados e salas de jantar;

M6: Estofados;

M7: Dormitórios, salas e mesas de jantar;

M8: Estofados, colchões e salas de jantar em geral;

M9: Todos os tipos de madeiras e equipamentos para fabricação de móveis;

M10: Produzimos móveis estofados.

- Você reconhece que sua empresa está inserida em um Arranjo Produtivo Local (APL)? Por quê?

Principais respostas:

M1: Sim, porque atendemos várias fábricas instaladas em nossa cidade e região;

M2: Sim. Porque sempre participamos do grupo de indústrias moveleiras em busca do desenvolvimento regional;

M3: Sim. Pois estamos alcançando nossas metas produtivas;

M4: Sim, porque há um ciclo de produção;

M5: Sim, hoje empregamos um número considerável de funcionários e automaticamente geramos renda para o município;

M6: Sim, porque estamos utilizando técnicas produtivas nossos e reorganizando o *lay-out* produtivo;

M7: Sim. Pelo trabalho desenvolvido pelo nosso sindicato organizando ações com as empresas moveleiras para o fortalecimento do pólo de Ubá e região;

M8: Sim. Porque estamos interligados no Pólo Moveleiro que inclui Ubá, Visconde do Rio Branco, Guidoal, São Geraldo e Rodeiro;

M9: Em alguns requisitos sim, entre eles a espuma, a madeira e o transporte;

M10: Não por desconhecer o APL.

- Qual(is) a(s) contribuição(ões) da(s) empresa(s) localizada(s) no APL de Móveis de Ubá e região para o desenvolvimento local?

Principais respostas:

M1: Geração de emprego e desenvolvimento do comércio local;

M2: Não. Pois Visconde do Rio Branco é alto-suficiente;

M3: Participando de reuniões e eventos realizados no INTERSIND;

M4: Cursos profissionalizantes e programas de qualidade e melhoria de renda para os habitantes da região através da geração de novos empregos;

M5: Bastante troca de informações, experiências e soluções;

M6: Contribuição Social, ou seja, convênios para funcionários, cooperativas etc;

M7: Não, só a Rufato (concorrente) mais muitas outras indústrias que aqui se instalaram trouxeram muitas vantagens para o progresso de Rodeiro;

M8: Geração de empregos, impostos para o município e leva o nome da região para todo país;

M9: Trazendo máquinas de excelente qualidade e equipamentos modernos que atenda as exigências dos nossos clientes;

M10: Através de informações de mercado.

- De que forma ocorre a interação entre as empresas do APL?

Principais respostas:

M1: Através de feiras e reuniões, ou mesmo palestras reunindo empresários buscando melhorar seus produtos;

M2: Através do INTERSIND, com reuniões voltadas para o desenvolvimento do setor moveleiro, feiras, exposições etc.;

M3: Trabalhamos de forma conjunta. Ou seja, obtivemos acordos e parcerias com várias outras empresas para que na compra de matéria-prima termos um preço mais acessível;

M4: Através de um sindicato das indústrias no ramo moveleiro chamado INTERSIND;

M5: Com reuniões e visita às empresas participantes;

M6: Por meio de ações e reuniões realizadas por nosso sindicato;

M7: Ocorre através do INTERSIND em Ubá;

M8: Um bom relacionamento e uma troca de informações;

M9: Participando de feiras para indústrias brasileiras;

M10: Através de reuniões.

- Qual a importância para o empresário na formação do APL e no desenvolvimento local?

Principais respostas:

M1: Viabilidade para transporte de mercadorias para aquisição de matérias-primas, melhores preços e para informação cadastral;

M2: Troca de informações;

M3: É grande a importância, pois com isto nos unimos para compras, com isto conseguimos descontos especiais;

M4: Abertura de mais linhas de crédito, maior acesso a cursos, programas e acessória;

M5: Melhoramento no ambiente de trabalho e maior comprometimento dos funcionários junto às empresas;

M6: Esta inserida numa comunidade, agregando assim valores para o ramo;

M7: Saber o que deve ser feito, na hora certa, no lugar certo e o produto certo;

M8: Conquistas de valores e benefícios para o setor moveleiro da região;

M9: Tem conhecimento como pólo moveleiro e gerando empregos e salários a população;

M10: Através de troca de informações.

- O empresário percebe novas atividades econômicas sendo originadas no mesmo território do APL? Quais?

Principais respostas:

M1: Sim. A fruticultura, e micro-empresas de apoio às indústrias do setor (serrarias e indústrias de peças para a fabricação de móveis);

M2: Sim. O surgimento de novos supermercados, casas de materiais de construção, farmácias e outros;

M3: Sim. A constante briga por espaço no mercado, obriga os empresários a investirem cada vez mais em marketing;

M4: Não;

M5: Sim. Indústrias de terceirização de alguns processos produtivos;

M6: Surgem firmas de transportes, firmas de representadas. Cria também vínculos comerciais no mercado exterior;

M7: Com certeza, pois existe um campo muito vasto na região;

M8: Desconheço;

M9: Não;

M10: Sim, a fruticultura.

- Qual(is) é(são) a(s) forma de participação(ões) das empresas locais para o desenvolvimento de novas atividades econômicas?

Principais respostas:

M1: Geração de emprego;

M2: Criando mão-de-obra qualificada;

M3: Incentivando o empreendedor a realizar seus projetos, através de apoio financeiro e político;

M4: Forma de se agruparem como por exemplo: sindicatos, potencializando idéias e maximizando resultados;

M5: Não há;

M6: O aumento do número de empregos. Fazendo com que a população local cresça. Gerando assim necessidades;

M7: Apoio às pequenas empresas na industrialização de acessórios para as grandes empresas do setor;

M8: Gerando emprego;

M9: Qualificando a mão-de-obra;

M10: Não existe.

- Qual(is) a(s) contribuição(ões) do governo nos níveis municipal, estadual e federal para o desenvolvimento de novas atividades econômicas no mesmo território do APL?

Principais respostas:

M1: Incentivos com financiamentos;

M2: Com o grande crescimento industrial, há uma preocupação incessante por parte da prefeitura municipal. Principalmente na educação, saúde e segurança;

M3: Não contribui;

M4: Não tenho conhecimento;

M5: Hoje ultimamente não está ocorrendo nenhuma contribuição dos órgãos governamentais em nossa cidade;

M6: Existe um incentivo através do Bradesco, com juros baixos para as empresas do APL;



M7: A empresa, hoje no Brasil, deve ser auto-suficiente para sobreviver sem a ajuda do governo;

M8: Criação de linhas de crédito para pequenas empresas através do Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais (BDMG) e criação de áreas para instalação das empresas;

M9: Não conheço;

M10: Não percebo a participação do governo para o desenvolvimento local.

- Qual(is) participação(ões) do administrador(estrategista) para o desenvolvimento de novas atividades econômicas no mesmo território do APL?

Principais respostas:

M1: Produzindo produtos para serem revendidos no comércio varejista onde será formar novos setores;

M2: Sempre buscando qualidade e preço e unificando-os;

M3: Dando oportunidade e incentivando-os;

M4: Participações em grupo de estudo de novos setores econômicos;

M5: Desenvolvimento de novos produtos;

M6: O administrador deve ter uma visão diferenciada. Deve prever e trocar muitas para o desenvolvimento de novos setores econômicos;

M7: Incentivo, apoio e investimento financeiro para abertura de microempresas de apoio;

M8: Através de busca de informações sobre o mercado moveleiro;

M9: Qualificando seus funcionários;

M10: Melhorando as condições de emprego e salário.

- Qual o território de vendas em que a empresa atua?

Principais respostas:

M1: Território brasileiro;

M2: Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santos, Bahia, Goiás, Mato Grosso e Fortaleza;

M3: A empresa atende regiões sul, sudeste e nordeste. Com maior intensidade neste último. Atende um maior número de clientes de classe média baixa;

M4: Norte, Nordeste e sudeste e centro-oeste;

M5: Atuamos em todo Brasil, e há 2 anos iniciamos exportação: Estados Unidos, Angola e Arábia Saudita;

M6: Sudeste, Nordeste, Sul e Centro-Oeste;

M7: Toda região sudeste, alguns estados do sul, toda região nordeste e alguns estados da região centro-oeste;

M8: Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santos, Rio de Janeiro, Goiás e Distrito Federal;

M9: Praticamente todos os estados brasileiros e já iniciando um pouco de exportação;

M10: Todo estado do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais.

- Qual o território de fornecedores em que a empresa atua?

Principais respostas:

M1: São Paulo;

M2: São Paulo e Paraná são os principais fornecedores e um pouco do

Rio Grande do Sul;

M3: Minas Gerais, São Paulo e Paraná;

M4: Nossos principais fornecedores são da região sul e de São Paulo;

M5: Regiões Sul e Sudeste;

M6: Em todo Brasil;

M7: São Paulo;

M8: Matéria-prima, plásticos, kits e produtos de embalagens de forma geral;

M9: São Paulo, Espírito Santo, Pará, Mato Grosso, Paraná e Minas Gerais;

M10: Mesmo contando com alguns equipamentos importados.

- Qual a vocação natural existente no território do APL?

Principais respostas:

M1: Fabricação de móveis em geral;

M2: Funcionários trabalhando felizes e satisfeitos e clientes bem servidos;

M3: Só a espuma;

M4: Vocação natural seria venda de dormitórios;

M5: Mão-de-obra;

M6: Fabricação de móveis de madeira e derivados e agricultura;

M7: Fabricação de móveis de madeira;

M8: Muito trabalho, pois é necessário trabalhar muito para colher bons frutos;

M9: Fábricas de móveis sem a participação do APL;

M10: Móveis.

- Qual a vocação natural pode se desenvolver a partir da interferência da governança nos níveis municipal, estadual e federal?

Principais respostas:

M1: Plantação de frutas, conseqüente indústrias de sucos;

M2: Mais empregos e mais impostos;

M3: Mão-de-obra qualificada;

M4: Mão-de-obra especializada;

M5: Capacitação;

M6: Compromissos, obrigações e deveres;

M7: Indústrias voltadas para produção de insumos para as indústrias moveleiras;

M8: Incentivos para produção;

M9: Aumentando a geração de empregos;

M10: Fruticultura.

- Na opinião do administrador(estrategista), como se desenvolve uma outra vocação natural no mesmo território do APL?

Principais respostas:

M1: Através de incentivos governamentais;

M2: Através de incentivos dos governos municipal, estadual e federal;

M3: Planejar e trocar objetivos operacionais, táticas e estratégias;

M4: Analisando o mercado;

M5: Implantação de uma central de cursos profissionalizante, para detectar quais vocações naturais temos em nossa região;

M6: Através dos benefícios alcançados pelas empresas do APL há um desenvolvimento na região que abre novas oportunidades para novas vocações;

M7: Formando um sindicato para os mesmos se agruparem e investindo em treinamentos;

M8: Devido à experiência, idéias novas surgem e colocando-as em prática;

M9: Criação de cursos e palestras do produto a ser desenvolvido;

M10: Através de pesquisa de mercado.

- Na sua opinião, qual o conceito de governança, nos níveis: municipal, estadual e federal?

Principais respostas:

M1: Faltam incentivos para que tenha condições de criar novas empresas;

M2: O empresário deve ser auto-suficiente, não dependendo do governo;

M3: Bom;

M4: Na minha opinião, o conceito seria fraco em todos os níveis de governo. Precisamos de maior resultado do que política;

M5: Conceito falho, no sentido não total conhecimento dos problemas;

M6: O município deveria criar um distrito industrial;

M7: São autoritários e teóricos. Quando deveriam ser democráticos e concretos em suas decisões;

M8: É a gestão voltada ao bem social, com incentivos à criação de novas empresas e conseqüentemente a geração de novos empregos;

M9: Bom;

M10: Ajuda governamental para o desenvolvimento local.

- Quais são as variáveis de “obrigação” do governo para promoção do desenvolvimento local?

Principais respostas:

M1: Incentivo às micro e pequenas empresas, com redução de impostos e tributos federais;

M2: Incentivo para o pequeno e médio empresário. E ser mais flexível nas obrigações fiscais;

M3: Criar Distrito Industrial (ruim);

M4: Incentivo geral;

M5: Incentivos à produção para gerar empregos;

M6: Diminuição da carga tributária, incentivo às empresas para que se tornem mais competitivas;

M7: Foi o crescimento da indústria na região, que levou existir o APL;

M8: SENAI, SEBRAE e SESI;

M9: Melhoria nas estradas, redução de impostos, melhoria na educação;

M10: Incentivos através da redução de impostos.

- Quais são as variáveis de “obrigação” por parte do empresário para que ocorra o desenvolvimento local?

Principais respostas:

M1: Pagamento em dia de impostos, leis trabalhistas sendo cumpridas;

M2: O empresário oferecer apoio às entidades;

M3: Procurar investir em qualidade, para que possa conquistar cada vez mais o mercado;

- M4: Administrar com responsabilidade, cumprir com suas obrigações e ajudar no desenvolvimento local;
- M5: Investimentos em novos projetos e oportunidade do mercado;
- M6: Obrigação social, bem estar da empresa no contexto que está inserida e crescimento junto ao funcionário;
- M7: Mantendo a empresa dando emprego às pessoas;
- M8: Manter e ser possível aumentar a rentabilidade da empresa;
- M9: Buscar sempre o crescimento industrial, gerando mais empregos e investir na área social e cultural;
- M10: Melhores salários, assistência com melhores produtos para não causarem danos com pouco tempo de uso.