

ANDRÉIA APARECIDA ALBINO

**UMA ABORDAGEM EVOLUCIONÁRIA DO APL MOVELEIRO DE UBÁ:
COMPETITIVIDADE E POLÍTICAS PÚBLICAS ESTRATIFICADAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS - BRASIL
2009

ANDRÉIA APARECIDA ALBINO

**UMA ABORDAGEM EVOLUCIONÁRIA DO APL MOVELEIRO DE UBÁ:
COMPETITIVIDADE E POLÍTICAS PÚBLICAS ESTRATIFICADAS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA:15 de dezembro de 2009.

Prof. Sebastião Décio Coimbra de Souza
(Co-orientador)

Profa. Ricardo Roberto Behr
(Co-orientador)

Prof. Wendel Sandro de Paula Andrade

Prof. Walmer Faroni

Prof. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de
Carvalho Lima
(Orientador)

A minha mãe Maria Célia, para quem a realização deste trabalho representa mais do que se fosse ela própria a chegar a este momento.

Dedico!

AGRADECIMENTOS

A Deus, razão primeira de tudo.

Ao meu orientador Afonso, pelas sábias reflexões e por todo apoio e amizade.

Aos meus co-orientadores, Prof. Décio Coimbra e Prof. Ricardo Behr, pelo empenho e profissionalismo que tanto contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Wendel Andrade, pelos ensinamentos na graduação, pelo apoio para que eu ingressasse no mestrado e pelas importantes contribuições na fase final do trabalho.

Aos meus pais Maria Célia e Gualter, pelo carinho e apoio incondicional.

Aos meus irmãos Marco e Déborah, esta última por compreender minhas ausências.

Aos empresários do setor moveleiro ubaense e demais entrevistados, em especial, Carina Abritta, ex-gerente administrativa do Intersind, pelo apoio institucional e presteza no atendimento.

A todos os colegas do mestrado, em especial, Ambrozina, Cássia, Fernanda, Larissa, Luíza e Ronise, pela alegre convivência e apoio mútuo.

A todos os amigos que tornam minha vida mais leve e divertida.

A todos os professores e funcionários do DAD, em especial a Luíza, que sempre se prontificou a ajudar no que lhe era possível.

E a todos, que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse objetivo de vida.

Muito obrigada!

“Vem, vamos embora, que esperar não é saber.
Quem sabe faz a hora, não espera acontecer”.
(Geraldo Vandré)

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE FIGURAS | vii |
| LISTA DE QUADROS | viii |
| LISTA DE TABELAS | ix |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | x |
| RESUMO | xii |
| ABSTRACT | xiv |
| | |
| CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 O problema de pesquisa e sua importância | 3 |
| 1.2 Objetivo geral | 4 |
| 1.3 Objetivos específicos | 4 |
| | |
| CAPÍTULO 2 – OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E SUA IMPORTÂNCIA | 5 |
| 2.1 As micro, pequenas e médias empresas | 5 |
| 2.1.1 Redes como opção estratégica para as MPME | 6 |
| 2.2 Classificação das redes | 7 |
| 2.3 <i>Cluster</i> ou Arranjo Produtivo Local, Sistema Produtivo e Inovativo Local e o Sistema Produtivo Local: exploração dos conceitos | 11 |
| 2.3.1 Características a serem ressaltadas em APLs | 17 |
| 2.4 Cenário Internacional: políticas de promoção das MPME | 20 |
| 2.5 Alguns casos de sucesso: Terceira Itália, Vale do Silício e Vale dos Sinos | 22 |
| 2.6 Cenário Brasileiro: promoção de MPME em Arranjos Produtivos Locais | 25 |
| 2.6.1A Institucionalização das Políticas Públicas no Brasil para a Promoção de APLs | 30 |
| | |
| CAPÍTULO 3 – COMPETITIVIDADE E PAPEL DO PODER PÚBLICO PELA ÓTICA EVOLUCIONÁRIA | 35 |
| 3.1 Competitividade: definições, abordagens e o contexto empresarial | 35 |
| 3.1.1 Abordagem dinâmica da competitividade | 38 |
| 3.2 O conceito de Cadeia de Valor | 39 |
| 3.2.1 Modelos para avaliação de postura estratégica e competitiva | 48 |
| 3.3 Abordagem Evolucionária | 50 |
| 3.4 Estratificação Competitiva | 54 |
| 3.5 Políticas Públicas na perspectiva evolucionária | 55 |
| 3.5.1 Competitividade e desenvolvimento na perspectiva evolucionária | 57 |
| 3.6 O conceito da Cadeia de Valor a partir de uma perspectiva evolucionária | 58 |
| | |
| CAPÍTULO 4 – A INDÚSTRIA MOVELEIRA - APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO | 59 |
| 4.1 Cenário Internacional | 59 |
| 4.2 Cenário Nacional | 62 |
| 4.3 Cenário Estadual | 71 |
| 4.3.1 O APL moveleiro de Ubá | 73 |
| 4.3.1.1 O desenvolvimento do setor moveleiro ubaense | 77 |
| 4.3.1.2 Estrutura de apoio ao processo produtivo moveleiro em Ubá | 81 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO 5 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 84 |
| 5.1 Metodologia de abordagem | 85 |
| 5.2 Metodologia de Procedimento | 81 |
| 5.2.1 O tipo de pesquisa desenvolvida | 85 |
| 5.2.2 Estudo de Campo | 88 |
| 5.2.2.1 Definição e operacionalização das variáveis | 91 |
| 5.3 Tratamento dos dados | 95 |
| 5.3.1 Fase quantitativa da análise | 95 |
| 5.3.2 Fase qualitativa da análise | 96 |
| 5.4 Representação Esquemática da Metodologia | 96 |
| | |
| CAPÍTULO 6 - RESULTADOS E DISCUSSÕES | 97 |
| 6.1 Investigação dos padrões relacionados aos fatores condicionantes da dinâmica competitiva no APL moveleiro de Ubá e estratificação dos grupos de empresas | 97 |
| 6.2 Identificação dos elementos de Políticas Públicas mais indicados para cada grupo de acordo com suas demandas | 122 |
| | |
| CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES | 131 |
| | |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 135 |
| Apêndice A - Roteiro para entrevista semiestruturada com atores estratégicos | 149 |
| Apêndice B - Formulário aplicado nas empresas | 150 |
| Apêndice C - Listagem dos atores estratégicos entrevistados | 159 |
| Apêndice D – Modelo de cálculo das notas dos grupos de empresas | 160 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Mapa de orientação conceitual | 10 |
| Figura 2 – Estrutura genérica da cadeia de valor | 40 |
| Figura 3 – Modelo de avaliação estratégica proposto por Mintzberg e Quin | 45 |
| Figura 4 – Cadeia de valor: perspectiva tradicional <i>versus</i> perspectiva moderna | 47 |
| Figura 5 – Concentração de fabricantes de móveis no Brasil | 63 |
| Figura 6 – Cadeia produtiva do setor moveleiro | 69 |
| Figura 7 – Desenvolvimento da Indústria Moveleira de Ubá | 74 |
| Figura 8 – Linha de produção de móveis chapeados e pintados | 80 |
| Figura 9 – Linha de produção de móveis em madeira maciça conjugado com chapas | 81 |
| Figura 10 – Linha de produção de móveis tubulares | 81 |
| Figura 11 – Representação esquemática dos procedimentos metodológicos | 96 |
| Figura 12 – Gráfico comparativo das atividades da Cadeia de Valor para os grupos | 119 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Tipos de APLs e Desempenho | 19 |
| Quadro 2 – Composição do Grupo Permanente para Arranjos Produtivos Locais | 32 |
| Quadro 3 – Os 11 APLs selecionados para o início da aplicação da metodologia de atuação conjunta | 33 |
| Quadro 4 – Definições de competitividade industrial e nacional | 37 |
| Quadro 5 – Resumo das técnicas de avaliação da posição estratégica | 49 |
| Quadro 6 – Aspectos gerais da abordagem evolucionária | 53 |
| Quadro 7 – Características dos principais produtores mundiais de móveis | 61 |
| Quadro 8 – Principais Polos Moveleiros no Brasil | 64 |
| Quadro 9 – Principais características do segmento de móveis de madeira para residência | 66 |
| Quadro 10 – Características dos principais produtores nacionais de móveis | 67 |
| Quadro 11 – Evolução da indústria de móveis de Ubá | 78 |
| Quadro 12 – Parceiros do APL | 79 |
| Quadro 13 – Grupos temáticos do APL de Ubá e região e suas atribuições | 83 |
| Quadro 14 – Definições de termos constitutivos da pesquisa | 90 |
| Quadro 15 – Atividades da Cadeia de Valor abordadas na pesquisa | 94 |
| Quadro 16 – Resumo das características dos grupos de empresas identificados no APL | 122 |
| Quadro 17 – Tipo de apoio do Poder Público com potencial para atender ao APL integralmente | 123 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Dados da Indústria Moveleira Mundial em 2005 | 60 |
| Tabela 2 – Número de estabelecimentos produtivos do setor moveleiro, número de trabalhadores relacionados e valor das exportações, por Estado Brasileiro | 64 |
| Tabela 3 – Participação percentual no emprego da indústria de móveis em Minas Gerais | 72 |
| Tabela 4 – Participação no número de estabelecimentos da indústria de móveis em Minas Gerais | 72 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Abimóvel – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
Adubar – Agência de Desenvolvimento de Ubá e Região
Apex Brasil – Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
APL – Arranjo Produtivo Local
Basa – Banco da Amazônia
BB – Banco do Brasil
BNB – Banco do Nordeste do Brasil
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Bradesco – Banco Bradesco S/A
C&T – Fórum de Secretários Estaduais de Ciência e Tecnologia
CEF – Caixa Econômica Federal
CNI – Confederação Nacional das Indústrias
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Codevasf – Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba
Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Enanpad – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração
ERP - *Enterprise Resource Planning*
Ervet – Autoridade Regional para o Desenvolvimento Econômico da Emília-Romagna
Fiemg – Federação das Indústrias de Estado de Minas Gerais
Finep – Financiadora de Estudos e Projetos
GTP APL – Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL – Instituto Euvaldo Lodi
Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
Iintersind – Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá
Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPI – Imposto sobre produtos industrializados
IPT-SP – Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo
JIT – *Just-in-Time*
Mapa – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MBC – Movimento Brasil Competitivo
MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia
MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MDF – *Mediun Density Fiberboard*
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEC – Ministério da Educação
MF – Ministério da Fazenda
MI – Ministério da Integração Nacional
MMA – Ministério do Meio Ambiente
MME – Ministério de Minas e Energia
MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPME – Micro, pequenas e médias empresas
MRP – *Manufacturing Resource Planning*
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
MTUR – Ministério do Turismo
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC – Organização Mundial do Comércio
Peiex – Projeto de Extensão Industrial Exportadora
Rais – Relação Anual de Informações Sociais
Redesist – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SDP – Secretaria de Desenvolvimento da Produção
Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Sige – Sistemas Integrados de Gestão Empresarial
Spils – Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SPL – Sistema Produtivo Local
Suframa – Superintendência da Zona Franca de Manaus

RESUMO

ALBINO, Andréia Aparecida. M. SC., Universidade Federal de Viçosa, dezembro de 2009. **Uma abordagem evolucionária do APL moveleiro de Ubá: competitividade e políticas públicas estratificadas.** Orientador: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima. Co-orientadores: Ricardo Roberto Behr e Sebastião Décio Coimbra de Souza.

As aglomerações industriais têm se mostrado uma alternativa ao desenvolvimento das localidades, por gerarem benefícios sociais por meio do surgimento de um conjunto de serviços e fornecedores em nível local. As empresas participantes dessas aglomerações reforçam sua posição competitiva ao privilegiarem relacionamentos de cooperação nos Arranjos Produtivos Locais – APLs. Tal participação gera aproveitamento de sinergias coletivas e fortalece as chances de sobrevivência e crescimento das empresas, o que pode estar relacionado a políticas públicas que objetivam o desenvolvimento regional. Entretanto, as empresas em um APL, normalmente, apresentam variações de padrões e as políticas públicas de apoio a tais atividades nem sempre são direcionadas para as reais necessidades das empresas, por não considerarem suas especificidades. Várias abordagens têm sido utilizadas no estudo dos APLs, porém elas não captam as diversidades internas das empresas. Este trabalho tem como proposta adotar uma metodologia para captar tais diversidades. A pesquisa adotou o APL moveleiro de Ubá como objeto de estudo e objetivou analisar os fatores da sua dinâmica competitiva, de modo a identificar os padrões que condicionam a estratificação. A partir de princípios evolucionários, estudou-se a dinâmica competitiva do referido APL por meio da estratificação das firmas em três grupos: *forging ahead*, *catching-up* e *falling back*. Com o reconhecimento de grupos com características distintas, procurou-se identificar os elementos constituintes das políticas públicas que podem ser mais bem assimilados pelos mesmos. O conceito de Cadeia de Valor foi utilizado como instrumento analítico das empresas neste estudo de caso que teve caráter descritivo e abordagem qualitativa e quantitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e aplicados formulários com empresários do setor. Os dados das entrevistas foram tratados pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados permitiram confirmar a premissa da estratificação no APL moveleiro de Ubá. Foram identificados os fatores processo produtivo, produto, mercado e gestão como os principais elementos capazes de promover diferenciação entre as empresas dos grupos. Quanto ao apoio do Poder Público, foram identificadas ações de

caráter abrangente, que atenderiam ao APL como um todo, bem como ações direcionadas aos grupos. Para o primeiro grupo, destaca-se a necessidade de investimentos em escolas de *design* e financiamento para aquisição de tecnologia. Para o segundo grupo, defende-se a importância de se facilitar o processo de tomada de financiamentos, apoiar a criação e aquisição de *softwares* para o setor, apoiar a participação em feiras e eventos, bem como a participação no mercado externo. Para o terceiro grupo, defende-se o apoio para melhoria das instalações e da tecnologia, investimento no treinamento gerencial, cursos de formação de mão de obra, agilização dos processos de adequação da legislação e subsídio governamental para participação em feiras e eventos. Espera-se que este trabalho sirva como base para o entendimento das demandas do APL. Sugere-se investigar futuramente se essas demandas foram atendidas e se as políticas foram bem assimiladas pelos grupos. A pesquisa também apresenta contribuições que podem auxiliar na melhoria gerencial das empresas a partir da exposição de pontos em que elas se destacam e outros em que necessitam de aprimoramento.

ABSTRACT

ALBINO, Andréia Aparecida. M. Sc. Universidade Federal de Viçosa, december of 2009. **An evolutionary approach of furniture cluster in Ubá: competitiveness and stratified public policy** Adviser: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima. Co-Advisers: Ricardo Roberto Behr and Sebastião Décio Coimbra de Souza.

The industrial agglomerations have shown an alternative to development in places, by offering social benefits by means of a cluster of services and suppliers in local level. The participating enterprises of these agglomerations reinforce its competitive position when privileging good relations regarding cooperation in clusters. Such participation offers collective synergetic management and strengthens the chances of survival and growth of the enterprises, which might be related to public policy which aim the regional development. However, the enterprises in a cluster, usually present pattern variations and the public policies of support to such activities are not always directed to the real needs of enterprises, for not being considered their specialty. Many approaches have been used in the studies of cluster, however they do not capture the internal diversities of enterprises. This paper has as aim to adopt a methodology to capture such diversities. It was chosen the furniture cluster of Ubá (In the State of Minas Gerais –Brazil) as a study object and aimed to analyze the factors of competitive dynamics, in a way to identify the patterns which condition the stratification. From evolutionary principles, it was studied the competitive dynamics regarding this cluster by means of stratification of firms in three groups: *forging ahead*, *catching-up* e *falling back*. With the acknowledgement of groups with distinctive characteristics, it was tried to identify the following elements of public policies which can be better assimilated by them. The concept of Value Chain was used as an analytical instrument from enterprises in this study case that had descriptive character and qualitative and quantitative approach. There were semi-structured interviews made and formularies were given to businessmen of the sector. The data of the interviews were treated by the analysis technique of the content. The results permitted confirmation of the first stratification at furniture cluster in Ubá. It was identified the factors of productive process, product, market and management as the main elements capable of promoting differential between the group enterprises. Regarding the support of Public Power, there were identified actions of strong character which answered cluster as a whole, also as actions directed to groups. For the first group, it is important to stand out the need to invest in design schools and

financing to acquire technology. For the second group, it is important to enable the process of financing, support creating and acquisition of softwares for the sector, support the participation in fairs and events as well as the participation in external markets. For the third group, it is important to improve the work structure and technology, investment in management training, courses in labor, accelerate the processes of adequate legislation and governmental help for the participation in fairs and events. It is expected that this paper serves as a base for the understanding of cluster demands. It is suggested to investigate in the future if these demands were answered and if the policies were well assimilated by the groups. The research also presents contributions which can help in management improvement from the enterprises from the point of exposition in which they stand out and others that need improvement.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Tem-se observado na economia de determinadas regiões do Brasil que a oferta de emprego e o crescimento industrial em muitas cidades do interior têm apresentado índices elevados enquanto algumas capitais não mantêm o mesmo vigor. Para Mendonça (2008), este fato remete à importância das aglomerações industriais. Brito (2000) explica que estas aglomerações contribuem para a base do desenvolvimento regional por gerarem benefícios sociais por meio do surgimento de um conjunto de serviços e fornecedores em nível local, bem como pelo fato de grande parcela deste aparato ser composto por Micro e Pequenas Empresas – MPE – que reforçam sua posição competitiva ao privilegiarem relacionamentos de cooperação nos chamados Arranjos Produtivos Locais (APLs)¹.

É reconhecido que o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais efetivamente fortalece as chances de sobrevivência e crescimento das empresas. O fortalecimento e o desenvolvimento dessas aglomerações produtivas podem estar relacionados a políticas públicas, objetivando o desenvolvimento regional e a geração de emprego e renda (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003).

A lógica do apoio aos APLs parte do pressuposto de que diferentes atores locais (empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, educação, crédito, e tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras) podem mobilizar-se e, de forma coordenada, identificar suas demandas coletivas, por

¹ Neste trabalho, adota-se a definição da RedeSist em que “os APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência, envolvendo a participação de empresas que podem ser produtoras de bens e serviços finais e até fornecedoras de insumos, equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e sua variada forma de representação e associação. Incluem, também, outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento” (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p.27).

iniciativa própria ou por indução de entidades, públicas ou não, envolvidas com o segmento.

De acordo com Lastres; Cassiolato; Maciel (2003), quando as empresas estão organizadas e atuando cooperativamente, se tornam instrumentos que dão continuidade a toda a cadeia produtiva, permitindo, inclusive, incorporações tecnológicas.

A Terceira Itália², o Vale do Silício³, o Kereitsu⁴ e os Chaebols⁵ são casos que reforçam linhas de investigação ligadas à economia local, partindo do entendimento das razões pelas quais surgem aglomerados ou arranjos em certas localidades (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003). No Brasil existem exemplos com as mais variadas características, como o APL de microeletrônica em Santa Rita do Sapucaí (MG), o de calçados em Franca (SP), o de rochas ornamentais em Santo Antônio de Pádua (RJ), o de cerâmica do norte fluminense, os de móveis em São Bento do Sul (SC), Linhares (ES) e em Ubá (MG), entre muitos outros.

Especificamente o APL moveleiro de Ubá demonstra importância no cenário nacional, com sua inclusão entre os onze APLs selecionados para receber apoio integrado do Governo Federal para execução das ações necessárias ao crescimento de toda a região (MDIC, 2005; INTERSIND, 2008), de modo que estudos sobre esse APL têm-se tornado frequentes. Entretanto, em bases de dados de reconhecida importância, eventos como Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) e outros dentre os principais da área de Administração, bem como em sites institucionais, tem-se verificado que os estudos sobre o referido APL são geralmente descritivos no que se refere às origens de sua formação e suas características econômicas atuais, não se tendo encontrado análises conceituais adaptadas às questões locais, que levem em consideração a dinâmica e mecanismos da competitividade que podem ser percebidos internamente no APL.

As empresas em um arranjo, normalmente, apresentam variações de padrões, por exemplo, em termos de tamanho, estágio de desenvolvimento, nível tecnológico, categorias e linhas de produtos, modelos de gestão, entre outros fatores

² Formada por setores tradicionais e sustentada por uma estrutura industrial de micro e pequenas empresas localizadas no norte da Itália (CASSIOLATO; LASTRES; MACIEL, 2003; WEGNER, 2004).

³ Polo tecnológico americano com grande destaque nas áreas de eletrônica e informática (CASSIOLATO; LASTRES; MACIEL, 2003; WEGNER, 2004).

⁴ Modelo que deu origem ao sistema Toyota de produção (ISATTO, 1997).

⁵ Conglomerados industriais sul coreanos (NERY, 2009).

diferenciadores (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003), e as políticas públicas e programas governamentais de apoio a tais atividades nem sempre são direcionadas para as reais necessidades das empresas, por não considerarem essas especificidades (SOUZA, 2003).

Abordagens como o modelo do Diamante de Porter⁶ e dos “Arranjos e Sistemas Produtivos Locais”⁷ têm sido utilizadas no estudo dos APLs, porém elas não captam as diversidades internas dos polos em termos de padrões de comportamento, graus de desenvolvimento e posição relativa das empresas no APL (ALBINO; SOUZA, 2008; GALDÁMEZ, et al., 2009).

Diante das considerações realizadas, este trabalho apresenta a premissa da estratificação competitiva e procura responder à questão de pesquisa apresentada a seguir.

1.1 O problema de pesquisa e sua importância

Neste trabalho, elegeu-se como premissa básica que, no APL moveleiro de Ubá, existem grupos de empresas com características diferentes que demandam ações estratégicas diferentes para seu desenvolvimento. Emerge, então, a seguinte questão de pesquisa:

- ✓ A partir da identificação das características de grupos de empresas que compõem o APL moveleiro de Ubá, quais os elementos integrantes de políticas públicas mais indicados para cada grupo?

Diante do exposto, evidencia-se a importância de aprofundar estudos sobre o APL de Ubá, para buscar entender sua diversidade interna, investigar a estratificação das empresas em grupos e identificar suas características e seus efeitos na dinâmica competitiva do arranjo. A abordagem econômica evolucionária (FOSTER, 1997; ZIMAN, 2000; SOUZA, 2003) prevê a estratificação em grupos, bem como a diversidade de empresas, principalmente no que se refere ao seu estágio de

⁶ Modelo que procura identificar as condições de fatores, condições de demanda, existência de indústrias correlatas e de apoio, estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas, considerando também aspectos como o acaso e papel do governo.

⁷ Baseado na interdependência, articulação e vínculos consistentes para gerar interação, cooperação e aprendizagem.

desenvolvimento. Os autores explicam que, a partir da capacidade de adaptação e mutação⁸, é que as unidades evoluem, e essa evolução não acontece de forma igualitária entre as empresas, de modo que ocorre a diversidade e variabilidade de populações. O melhor entendimento das características de grupos no APL pode levar a questionamentos sobre a efetividade das políticas públicas para o seu desenvolvimento, uma vez que muitas ações e programas governamentais não atingem seus objetivos, pois não levam em consideração a diversidade interna e a estratificação existente no APL (SOUZA, 2003).

1.2 Objetivo geral

Analisar os fatores determinantes da dinâmica competitiva do APL moveleiro de Ubá e identificar os padrões que condicionam a estratificação das empresas de modo a gerar subsídios para políticas públicas orientadas para o fomento de APLs.

1.3 Objetivos específicos

- Investigar os padrões relacionados aos fatores condicionantes da dinâmica competitiva no APL moveleiro de Ubá;
- Estratificar os grupos de empresas do APL moveleiro de Ubá segundo a articulação entre os fatores; e
- Identificar elementos de políticas públicas mais indicados para cada grupo de acordo com suas demandas.

⁸ Alusão à biologia, que, para o caso das empresas, se refere à flexibilização (ZIMAN, 2000; SOUZA, 2003).

CAPÍTULO 2 - OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E SUA IMPORTÂNCIA

2.1 As micro, pequenas e médias empresas

As micro, pequenas e médias empresas (MPME) ocupam papel de destaque no cenário nacional. Cassiolato, Machado e Palhano (2002) e Santa Rita e Sbragia (2009) destacam dois aspectos importantes do reconhecimento da importância da MPME: o primeiro, de caráter mais universal, está relacionado ao seu aspecto social na geração de emprego e renda, o que justifica a preocupação dos países com o seu desempenho, em que há benefícios para o país como um todo quando um forte segmento de MPME sustenta um amplo e diversificado setor privado gerador de empregos; o segundo aspecto se refere à necessidade de suporte do Estado para seu fortalecimento. De acordo com Dupas (1998), os programas de apoio a empresas menores têm sido justificados mais pelo seu impacto no bem-estar social do que na eficiência econômica do segmento.

No Brasil, a variedade de critérios utilizados faz com que as definições de micro, pequena ou média empresa também sejam pouco claras, pois escondem a ampla heterogeneidade existente entre empresas desse tipo. Os diferentes critérios podem ser obtidos no próprio “Estatuto da Micro e Pequena Empresa”, instituído pela Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, e no “Boletim Estatístico da Micro e Pequena Empresa”, elaborado e divulgado periodicamente pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa permite que elas sejam classificadas dentro dos limites estabelecidos e, desta forma, possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de

políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, dentre outras.

O Estatuto em seu artigo 1º prevê:

Art. 1º Nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores. Parágrafo único. O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa a facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social (BRASIL, 2007, p.1).

2.1.1 Redes como opção estratégica para as MPME

Pode-se verificar no modelo fordista, baseado na grande empresa, ineficiência para gerar desenvolvimento sustentável com justiça social. Por outro lado, foram constatadas dificuldades das MPME para explorar as particularidades de um ambiente de negócios na Era do Conhecimento, que fazem surgir um novo modelo baseado na emergência do território, do local, no qual as redes de cooperação surgem como opção estratégica às dificuldades de atuação isolada por parte das MPME. Assim, as aglomerações produtivas passam a fazer parte da agenda de novas políticas, formas e instrumentos de promoção destas empresas para o alcance do desenvolvimento econômico (CONTADOR JUNIOR; CHIARI da SILVA, 2003; PEREIRA; CARVALHO, 2008).

Para as MPME, a configuração em rede representa uma opção estratégica para a competitividade, pois, na maioria das vezes, elas apresentam dificuldades, tais como: obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, altos custos de participação em feiras, bem como em campanhas publicitárias, reciclagem e treinamento da mão de obra, aluguel, e aqueles envolvidos na exportação de produtos, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, etc. Se esses problemas dificilmente desaparecerão, podem, contudo, ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva em aglomerações produtivas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Lastres et al. (2002), justificando a necessidade de repensar a contribuição que pode ser dada por MPME ao desenvolvimento econômico, regional e social de um país, relacionam um conjunto de pontos que apontam para novas formas de incentivar a competitividade sustentada desse segmento, dos quais ressalta quatro considerados mais importantes:

- a) São as próprias dificuldades decorrentes de condições econômicas adversas, problemas financeiros e a elevada carga tributária, os principais motivos que levam as MPME à falência, impedindo-as de realizar uma maior contribuição ao desenvolvimento. Tal entendimento sinaliza e reforça a necessidade de **políticas e programas específicos** que atendam de forma adequada às necessidades das MPMEs, conferindo-lhes condições de competir com as grandes.
- b) A **aglomeração de empresas** e o **aproveitamento das sinergias coletivas** geradas por suas interações, e destas com o ambiente onde se localizam, vêm efetivamente fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas.
- c) Acompanhando tal reconhecimento, termos e conceitos como distritos industriais, polos industriais, cadeias produtivas, *clusters*, redes, arranjos, sistemas de inovação, economias de aglomeração, de redes e de aprendizado passaram a exprimir as principais preocupações e alvos das **novas políticas de promoção de desenvolvimento** tecnológico e industrial.
- d) No Brasil, urge promover a renovação e o desenvolvimento de **novas bases produtivas**, prioritariamente por meio da **mobilização de arranjos** de MPME. Trata-se, fundamentalmente, de contribuir para a geração de emprego e renda, bem como ampliar a competitividade sistêmica e sustentável da estrutura produtiva brasileira, tendo em vista os novos desafios associados à Era do Conhecimento (LASTRES et al., 2002, p. 11-13) [grifos da autora].

2.2 Classificação das redes

Pesquisas sobre redes inter-organizacionais têm ganhado espaço em diferentes áreas do conhecimento, como na economia, sociologia, política e administração e, mais recentemente, na ciência da informação. As redes têm surgido como alternativa eficaz para a competitividade das empresas por promover um

ambiente propício para o compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos essenciais para o processo de inovação (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

O termo rede designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente conforme salientaram Marcon e Moinet (2000) citados por (BALESTRIN; VARGAS 2002). Para Castells (1999), a intensidade e a frequência da interação entre atores sociais são maiores se esses atores se constituírem em verdadeiros “nós” de uma rede, e não necessariamente estarem vinculados à mesma rede. As redes intensificam a interação, promovendo redução de tempo e de espaço nas inter-relações entre os seus atores, fatores altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI.

Britto (1999, 2002, 2004) e Santa Rita e Sbragia (2009) afirmam que nas últimas décadas houve diversas tendências relacionadas ao padrão evolutivo das principais economias capitalistas, tais como:

- a) consolidação de um paradigma organizacional, com base na experiência de empresas japonesas, incorporando novos princípios gerenciais, que enfatizam a cooperação interindustrial nas articulações entre produtores e fornecedores;
- b) estruturação de sistemas produtivos com base na especialização flexível;
- c) intensificação da concorrência e a globalização dos mercados, que resultaram em estímulos à montagem de alianças estratégicas com múltiplos formatos entre empresas;
- d) consolidação de novas tecnologias de informação e de comunicação, que facilitaram a interação entre agentes;
- e) evolução no sentido de uma nova sistemática de realização de atividades inovativas, crescentemente baseadas na aglutinação de múltiplas competências e em projetos cooperativos de caráter interdisciplinar; e
- f) mudança de enfoque da política industrial implementada em diversos países, apoiando redes de empresas, em contraposição ao apoio a empresas isoladas.

O conceito de rede tem dupla aplicação: (1) uma estática, que explora a estrutura da rede para compreender a sociedade ou grupo social por sua estrutura, seus nós e ramificações; e (2) outra dinâmica, que explicita a rede sistema no sentido de estudá-la como estratégia de ação no nível pessoal ou grupal para criar instrumentos de mobilização de recursos (MARTELETO, 2001, 2004).

Em um primeiro momento, as redes são formadas para reduzir o risco de as regiões perderem investimentos, em virtude da (re)localização de plantas produtivas e sua eventual instalação em outras regiões com menores custos de operação (MARKUSEN, 1996, citado por MENDONÇA, 2008). Assim, a organização das atividades econômicas, a partir da coordenação entre empresas, pode ser uma estratégia importante para a redução da incerteza. Com o fortalecimento das relações das empresas envolvidas, a rede proporciona competitividade, incremento na operacionalidade, investimento acessível, pesquisas, tecnologia de qualidade, certificação de qualidade e rentabilidade (ABREU, 2002).

Para Câmara e Serconi (2006), no início do século XXI, as empresas se defrontaram com um ambiente complexo, sujeito a incertezas, que estimularam a formação de elos e de um comportamento inovador, em que fornecedores, clientes, parceiros, governo e as empresas ampliaram o grau de interação, trocando valores, produtos, serviços e informações. Os mesmos autores (p. 37) afirmam que “a proximidade geográfica de empresas setorialmente especializadas, especialmente de pequenas e médias empresas, tem possibilitado um ambiente adequado para seu desenvolvimento e fortalecimento”.

Lastres e Cassiolato (2003) ressaltam que configuração em redes vem sendo considerada uma alternativa eficaz para enfrentar o processo acelerado de mudanças do ambiente globalizado.

O conceito de rede de empresas refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos formais ou informais de empresas autônomas. Essas redes nascem pela consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, os quais assumem diversas formas: aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa etc. Estas redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (conformando redes de fornecedor-produtor-usuário), bem como estarem vinculadas a diferentes dimensões espaciais (a partir das quais se conformam redes locais, regionais, locais, nacionais ou supranacionais). [...] No caso das redes de fornecedores, geralmente as pequenas firmas se concentram em torno de grandes empresas para o fornecimento de insumos ou serviços (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 22).

Entretanto, devido à variedade de tipologias de redes existentes, torna-se difícil o entendimento claro do termo rede interorganizacional. Balestrin e Vargas (2004) contribuem para uma melhor compreensão sobre a diversidade de tipologias de redes quando apresentam um modelo adaptado (Figura 1) denominado “mapa de

orientação conceitual”, que indica as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas.

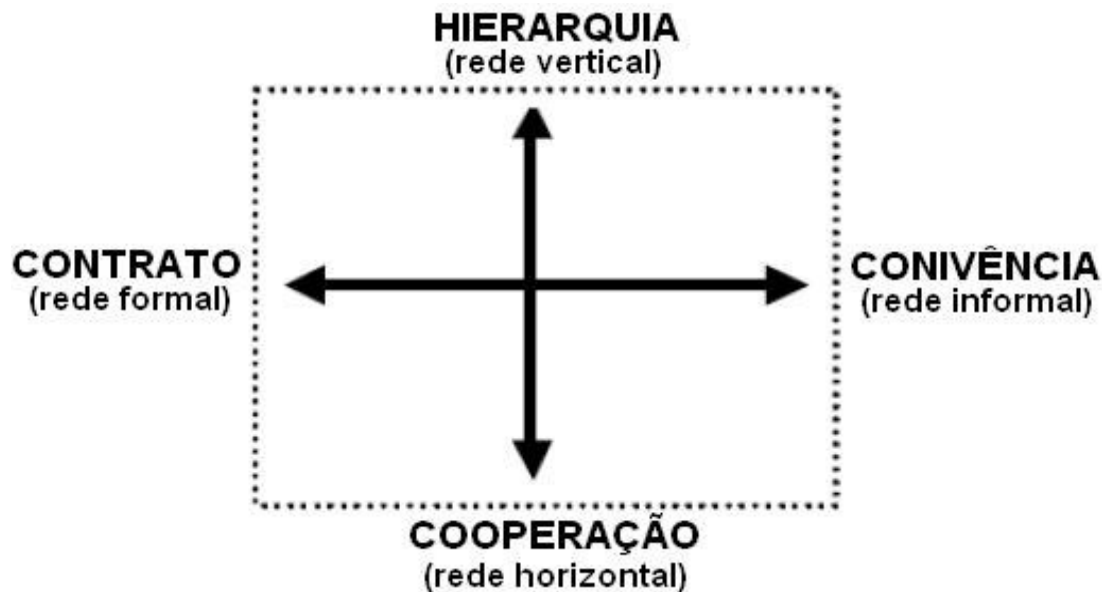


Figura 1 – Mapa de orientação conceitual.

Fonte: Balestrin; Vargas, (2004), adaptado de Marconi; Mionet, (2000).

Observa-se na Figura 1 que o **eixo vertical** representa o elo gerencial estabelecido entre os atores da rede, que poderá ser um elo de hierarquia (rede vertical) ou de cooperação (rede horizontal). O **eixo horizontal** representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Nas **redes verticais**, o elo estabelecido parte da matriz para a filial, tendo a empresa filial pouca autonomia de gestão. Já nas **redes horizontais**, o elo estabelecido é de cooperação entre empresas, resguardando a independência e autonomia administrativa. Neste caso, as relações são complexas, porque as empresas cooperam em algumas atividades, mas competem em outras.

Nas **redes formais** as relações são mantidas por meio de contratos, como, por exemplo, os contratos internacionais estabelecidos pelas empresas em alianças estratégicas, consórcios de exportação e *joint-ventures*⁹. Já nas **redes informais**, as interações acontecem por convivência informal entre os atores (relações de amizade, afinidade, parentesco, entre outros), que permitem encontros entre empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, sindicatos e associações que

⁹ Corresponde a uma forma ou método de cooperação entre empresas independentes, denominado em outros países de sociedade entre sociedades, filial comum, associação de empresas etc. (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados na confiança existente entre os diversos atores (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

2.3 Cluster ou Arranjo Produtivo Local, Sistema Produtivo e Inovativo Local e Sistema Produtivo Local: exploração dos conceitos

O conceito de distrito industrial, muito presente na literatura recente, data de 1890 e tem suas origens na obra do economista Alfred Marshall (1890) denominada “*Princípios de Economia: um volume introdutório*”, especificamente no capítulo que discorre sobre a concentração local de indústrias, havendo, de acordo com Mendonça (2008), um renovado interesse pelas suas ideias que destacaram os ganhos de eficiência decorrentes dos aglomerados produtivos, em que pequenas firmas se agrupam no que ele chamou de “distritos industriais”. Esses ganhos de eficiência se devem a externalidades¹⁰ positivas que geram rendimentos crescentes a partir da proximidade locacional, como aglomeração da oferta e da demanda e transbordamentos de conhecimento.

Enfatizando a dimensão territorial, Marshall (1890, 1920) destaca que as vantagens da produção em escala operam de forma mais eficiente a partir da concentração espacial de um grande número de MPME em um local específico. Tal concentração provocaria o equacionamento da dicotomia competição e cooperação, aumentando a eficiência e, por consequência, incrementando a capacidade competitiva das empresas envolvidas no processo. Isso seria possível pela articulação entre economias externas – resultado imediato da aglomeração espacial – e “ação conjunta” dentro do próprio distrito (COSTA, 2006; MENDONÇA, 2008). A eficiência coletiva resultante propiciaria as vantagens deste tipo de aglomeração.

A literatura especializada é ampla e apresenta inúmeras definições para sistemas locais de produção, distritos industriais, *clusters*, APLs, entre outros, dificultando, assim, a diferenciação inequívoca dos conceitos (GARCEZ, 2003). Para Caporali e Volker (2004), as definições têm em comum duas características básicas: a interação entre as firmas e a proximidade geográfica ou setorial entre as empresas. Em muitos casos, ocorre tanto a proximidade geográfica quanto a setorial. Logo, as

¹⁰ Externalidades, também chamadas de economias externas, são benefícios ganhos pelas unidades produtivas em função da expansão industrial ou de investimentos em infraestrutura em uma região (TIGRE, 2006). Ocorrem quando os benefícios provenientes da ação de uma empresa se estendem a várias outras (MONTELLA, 2006).

noções de Arranjos Produtivos Locais, distritos industriais e *clusters*, aplicados a experiências de desenvolvimento econômico local, envolvem, em maior ou menor grau, concentração de MPME em um território geograficamente delimitado.

Segundo Crocco et al. (2001, 2003) e Lastres, Cassiolato e Maciel (2003), os termos distritos industriais e *clusters* têm sido usados na literatura como sinônimos. Porém, alguns autores diferenciam a forma *cluster* da forma distrito industrial. A diferença básica é que o distrito industrial pode ser considerado *um cluster* localizado, baseado na especialização flexível, com forte competição cooperativa, mas com marcante concentração espacial das empresas. De acordo com Schmitz (1995, 1997, 2005) e Chiochetta e Hatakeyama (2007), *cluster* é uma concentração geográfica e setorial de empresas que não pressupõe necessariamente a especialização e cooperação entre firmas. O autor mostra que um distrito industrial se constitui quando um *cluster* alcança um desenvolvimento maior que a especialização e divisão de trabalho entre as firmas. Ou seja, quando desenvolve formas de colaboração entre os agentes econômicos locais, que levam à intensificação da produção e à sua capacidade de inovar. A partir da institucionalização do APL moveleiro de Ubá, pode-se depreender que os vínculos de cooperação e interação entre os agentes fazem com que o APL esteja na direção de se tornar um distrito industrial (MENDONÇA, 2008).

Porter (1993, 1998), a partir dos trabalhos feitos nos distritos industriais italianos, aprofunda o conceito de *cluster* para explicar os fenômenos observados. Para o autor, *clusters* são concentrações geográficas de organizações e instituições de certo setor, abrangendo uma rede de indústrias inter-relacionadas e outras entidades importantes para a competitividade. Eles incluem, por exemplo, suprimentos de insumos especializados, tais como componentes, maquinário e serviços, e fornecedores de infraestrutura especializada. Definição similar à de Porter, é apresentada por Lastres e Cassiolato (2005) e Chiochetta e Hatakeyama (2007), ao afirmarem que o termo *cluster* se refere à aglomeração territorial de empresas, com características similares, auferindo vantagens de desempenho por meio da locação e, eventualmente, da especialização. Para Porter (1993, 2004), Doeringer e Terkla (1995) e Caporali e Volker (2004), essas empresas compartilham, além da infraestrutura, o mercado de trabalho especializado e confronta-se com oportunidades e ameaças comuns.

Em algumas concepções se enfatiza mais o aspecto da concorrência do que o da cooperação, como fator de dinamismo. Não se contemplam outros atores, além das empresas, tais como organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, de apoio técnico, de financiamento e de promoção.

É importante frisar que

[...] a divisão do trabalho entre as firmas do distrito causa fortes economias de escala ao potencializar o uso especializado de recursos produtivos, como treinamento de mão de obra, rápida circulação de informações, dentre outros recursos (GARCIA, 1996, p.26).

Uma investigação da literatura mostra a existência de uma sobreposição entre os diferentes conceitos de *clusters*, particularmente no que diz respeito às noções de APLs e distritos industriais. Alguns autores referem-se aos APLs de maneira indistinta, como *cluster* ou até mesmo distrito industrial.

Caporali e Volker (2004) buscam diferenciar estas definições:

Os **distritos industriais**, também conhecidos como *clusters* marshallianos, são sistemas locais de produção caracterizados pela existência de um conjunto de pequenas e médias empresas em torno de uma indústria dominante, em que as firmas, frequentemente, se especializam em diferentes etapas do processo produtivo. [...] os distritos industriais caracterizam-se, ainda, pela existência de um fluxo de comércio substancial entre as empresas e pelo fato de as firmas partilharem diferentes serviços especializados, o mesmo mercado de trabalho e o estoque de conhecimento (SFORZI, 1992, 2002) Os **Arranjos Produtivos Locais** constituem um tipo particular de *cluster*, formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, em que se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sociocultural local. Essas interações, de natureza cooperativa e/ou competitiva, estendem-se além do relacionamento comercial e tendem a gerar, fora os ganhos de escala, economias externas, associadas à socialização do conhecimento e à redução dos custos de transação. [...] nesses sistemas, as unidades produtivas podem ter atividades similares e/ou complementares, em que predominam a divisão do trabalho entre os seus diferentes participantes – empresas produtoras de bens e serviços, centros de pesquisa, centros de capacitação e treinamento e unidades de pesquisa e desenvolvimento, públicas e privadas (CAPORALI; VOLKER, 2004 p. 230-231).

Alguns outros autores diferenciam a forma *cluster* da forma distrito industrial, caracterizando o segundo como um “*cluster* localizado”, ou seja, um arranjo produtivo baseado na especialização flexível, com forte “competição cooperativa” e

marcante concentração espacial das empresas. Faz-se necessário frisar, tal como em Schmitz (1995, p.536), que “enquanto um distrito industrial é sempre um *cluster*, o contrário não é sempre o caso”.

Integrando a concepção marshalliana, as análises mais recentes em APLs tendem a frisar o papel das inter-relações entre os agentes, sendo estes vínculos tão importantes quanto à noção econômica da redução de custos via usufruto de economias de escala. A geração desta sinergia esperada dentro dos *clusters* advém de “[...] interações diversas, parcerias público-privadas, envolvendo oferta de recursos de infraestrutura, e cooperação fornecedores-clientes” (LINS, 2000 p. 237).

Para abranger todas as formas de aglomerações produtivas que surgem no território, a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist¹¹), coordenada pelo Instituto de Economia da UFRJ, utiliza três conceitos: Arranjo Produtivo Local (APL), Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIs) e Sistema Produtivo Local (SPL).

Arranjos Produtivos Locais (APLs) são definidos como

... aglomerados territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – 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 (CASSIOLATO; LASTRES, 2003 p.27) [**Grifos da autora**].

De acordo com Pereira (2007, p. 29), a definição proposta pela Redesist leva a duas considerações:

a) constatação de que arranjo envolve uma variedade mais ampla de relações externas, indo além da simples aglomeração espacial de firmas. A proximidade é uma condição fundamental para formação de arranjos, entretanto, a competitividade das empresas depende da sintonia construída com agentes direta ou indiretamente vinculados à atividade econômica predominante; b) possibilidade de que os APLs sejam incompletos, ou seja, a existência de vínculos incipientes entre as atividades em

¹¹ A Redesist – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais é uma rede de pesquisa interdisciplinar, que tem como foco de pesquisa os arranjos e sistemas produtivos locais. É coordenada pelo Instituto de Economia da UFRJ. Foi formalizada no ano de 1997.

determinadas experiências não as descaracteriza como potencial arranjo.

Já os SPILs são aqueles arranjos produtivos em que a

...interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Assim, consideramos que a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa. Diferentes contextos, sistemas cognitivos e regulatórios e forma de articulação e de aprendizado interativo entre agentes são reconhecidos como fundamentais na geração e difusão de conhecimentos e particularmente aqueles tácitos. Tais sistemas e formas de articulação podem ser tanto formais como informais (CASSIOLATO; LASTRES, 2003 p.27).

Lastres e Cassiolato (2005), a partir dos conceitos de **SPIL** e **APL**, definem **SPL** como aqueles aglomerados produtivos ou APLs que **apresentam vínculos consistentes** de articulação, interação, cooperação e aprendizagem, de modo que a natureza dos vínculos existentes nos aglomerados é que vão indicar se um aglomerado é um APL ou SPL.

Mais sucintamente, Britto (2002) define os aglomerados ou Arranjos Produtivos Locais como concentrações geográficas de atividades econômicas similares e fortemente inter-relacionadas ou interdependentes.

Para Mytelka e Farinelli (2000), Lins (2000) e Mendonça (2008), é necessário também levar em consideração o papel das inter-relações entre os agentes envolvidos, uma vez que a sinergia dentro dos APLs ocorre por meio das interações diversas, como parcerias público-privadas, envolvendo oferta de recursos de infraestrutura e cooperação fornecedores-clientes.

Em relação aos APLs, Britto (2004) destaca duas formas de estruturação: 1) arranjos em setores tradicionais, caracterizados por uma governança pouco hierarquizada e com multiplicidade de relacionamentos verticais e horizontais entre as MPME participantes e instituições de apoio e 2) arranjos presentes em setores de tecnologia de ponta, com estrutura de governança mais hierarquizada, com centralização dos fluxos produtivos e processo de decisão centrado em grandes empresas.

Apesar de esses conceitos ainda serem muito discutidos, neste trabalho será usado o conceito de APLs desenvolvido pela Redesist, apresentado anteriormente,

que pode ser considerado o mais amplo, incluindo desde arranjos mais rudimentares até os mais complexos e articulados. Além disso, o uso desse conceito não envolve juízo de valor quanto à ocorrência ou não de inovação ou mesmo se há uso sistemático de sistemas de inovação.

Baseando-se no modelo de Balestrin e Vargas (2004), pode-se afirmar que o **APL** encontra-se no quarto quadrante do mapa de orientação conceitual, por se tratar de uma **rede horizontal de cooperação**, na qual os atores interagem por **convivência informal**, com base nas relações de confiança estabelecidas e em conformidade com os interesses coletivos do grupo. Infere-se que à medida que cresce a cooperação e aumenta a relação de confiança, as empresas podem se organizar em outros tipos de rede formais (com base contratual) como, por exemplo, para consórcios de exportação.

Lastres e Cassiolato (2003) corroboram o enquadramento dos APL como redes inter-organizacionais de cooperação ao afirmarem que:

O conceito e a abordagem metodológica de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais – ASPLs: (i) destacam o papel central da inovação e do aprendizado interativos, como fatores de competitividade sustentada; (ii) englobam empresas e outros agentes, assim como atividades conexas que caracterizam qualquer sistema de produção (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 3).

Em relação a este contexto de interações informais e cooperação em APLs, Aun, Carvalho e Kroeff (2005) afirmam que:

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) apresentam-se como locus privilegiado para o estudo e a análise das diferentes formas de efetivação das interações entre atores locais, principalmente no que diz respeito à criação e ao compartilhamento de conhecimento, os quais criam condições para a inovação, entendida, fundamentalmente, não só como resultado de um processo de aprendizado organizacional, mas também inter-organizacional, local e nacional (AUN; CARVALHO; KROEFF, 2005, p.3).

Para maior aprofundamento em relação às interações em redes entre MPME, a Redesist apresenta inúmeros resultados de pesquisas realizadas em diferentes regiões do país. Os resultados confirmam que a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias geradas por suas interações fortalecem suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante e dinâmico mecanismo gerador de vantagens competitivas duradouras.

2.3.1 Características a serem ressaltadas em APLs

Para Albagli (2002, 2004), incentivar a formação de arranjos e sistemas produtivos locais de MPME, é fundamental para o alcance da competitividade deste segmento. Os APLs representam uma forma efetiva de disponibilizar capacitação e assistência técnica para melhoria das estratégias tecnológicas, gerenciais e de marketing com a vantagem de: a) custos mais baixos do que o apoio a empresas individuais e b) contribuir para dinamizar as relações entre as firmas e demais agentes, melhorando a eficiência e o potencial do conjunto por meio do aprendizado mútuo.

Para tanto,

Os Arranjos Produtivos Locais se desenvolvem em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores, e sua formação está geralmente associada à construção histórica de identidades e de vínculos territoriais regionais e/ou locais, a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 63).

No esforço de caracterização dos APLs, os autores acima citados apresentam os seis temas a seguir:

- 1) **Dimensão territorial** – a dimensão territorial constitui um recorte específico de análise e de ação política, definindo o espaço onde processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar no APL, podendo ser: um município ou áreas de um município; um conjunto de municípios; uma microrregião; um conjunto de microrregiões, dentre outros.
- 2) **Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais** – os APLs 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 serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, envolvem suas variadas formas de representação e associação, como também todo um aparato institucional composto de entidades públicas e privadas voltadas para o apoio às ações coletivas de desenvolvimento do APL.
- 3) **Conhecimento tácito** – processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos por parte de empresas, organizações e indivíduos que são verificados no contexto do APL, particularmente de conhecimentos tácitos que apresentam forte

especificidade local, decorrendo da proximidade territorial e de identidades culturais, sociais e empresariais.

4) **Inovação e aprendizado interativos** – o aprendizado interativo constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e amplia a capacitação produtiva e inovativa de empresas e outras organizações do APL. A capacitação inovativa possibilita a introdução de novos produtos, processos, métodos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade sustentada dos diferentes atores locais, tanto individual como coletivamente.

5) **Governança** – a governança nos APL refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações.

6) **Grau de enraizamento** – envolve geralmente as articulações e envolvimento dos diferentes agentes dos APL com as capacitações e os recursos humanos, naturais, técnico-científicos, financeiros, assim como com outras organizações e com o mercado consumidor locais (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 4-5).

Já o MDIC (2006), baseado no Termo de Referência elaborado pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), adota uma caracterização simplificada em que um APL deve ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante e compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança, podendo incluir pequenas, médias e grandes empresas.

Mytelka e Farinelli (2000) intitulam este tipo de arranjo produtivo como *cluster* espontâneo, ou seja, gerado espontaneamente por meio de empresas de um mesmo setor que histórica e socialmente se aglomeraram em determinado território. Para Santa Rita e Sbragia (2009), os projetos coletivos só se tornam alvos das políticas públicas de promoção para APLs se apresentarem cooperação entre os agentes participantes e algum mecanismo de governança.

De acordo com a Redesist, onde houver produção de qualquer bem ou serviço, haverá sempre um arranjo em torno da mesma, envolvendo atividades e atores relacionados à aquisição de matérias-primas, máquinas e demais insumos. Tais arranjos variarão, desde aqueles mais rudimentares àqueles mais complexos e articulados.

Levando em consideração que os APLs podem apresentar diferenciações significativas em virtude da sua capacidade dinâmica, várias tipologias foram criadas. Porém, a mais conhecida na literatura é a apresentada por Mytelka e Farinelli (2000 p.4), que divide os APLs (*clusters*) em informais, organizados e inovativos (Quadro 1).

Quadro 1 – Tipos de APLs e Desempenho

| Características | APLs Espontâneos | | |
|------------------------|------------------|--------------------------|---------------|
| | Informais | Organizados | Inovativos |
| Presença de Líderes | Baixa | Baixa a Média | Alta |
| Tamanho das Empresas | MPE* | PME** | PME e Grandes |
| Inovação | Pequena | Alguma | Contínua |
| Confiança | Pequena | Alta | Alta |
| Habilidades | Baixa | Média | Alta |
| Tecnologia | Baixa | Média | Média |
| Vínculos/Inter-relação | Algum | Algum | Extensivos |
| Cooperação | Pequena | Alguma (não sustentável) | Alta |
| Competição | Alta | Alta | Média a Alta |
| Novos Produtos | Nenhum; Poucos | Alguns | Continuamente |
| Exportação | Nenhuma; Pouca | Média a Alta | Alta |

* MPE Micro e Pequenas Empresas ** PME = Pequenas e Médias Empresas

Fonte: Adaptado de Mytelka e Farinelli (2000, p. 4).

Os **APLs Informais** geralmente são constituídos por micro e pequenas empresas, com baixo nível tecnológico, cujos donos ou administradores possuem pouca ou nenhuma capacidade e formação gerencial e administrativa. Também a mão de obra é pouco qualificada, sendo seu treinamento prática pouco usual. Face às pequenas ou inexistentes barreiras à entrada, o número de empresas tende a ser muito grande, o que, se de um lado, proporciona uma dinâmica acentuada na geração de emprego, por outro dificulta o processo de cooperação interfirmas. Por isso, a capacidade de mudança de patamar no que tange à capacidade de inserção dinâmica via exportações, de geração de novos processos e produtos e da própria sobrevivência a médio prazo é pequena.

Os **APLs Organizados** são compostos geralmente por PMEs, nas quais a capacidade tecnológica se encontra em expansão e em alguns casos muito próxima ao que há de melhor e mais moderno em equipamentos e processos. A mão de obra recebe treinamento constante e a capacidade gerencial tende a se elevar com o passar do tempo. Contudo, a principal característica deste arranjo é sua capacidade de

coordenação entre as empresas. A formação de redes de cooperação interfirmas¹² faz elevar, tanto a capacidade de adaptação tecnológica quanto o tempo de resposta, a mudanças do mercado. Seu principal problema parece ser a dificuldade de diversificação de seu *mix* setorial para atividades geradoras de inovação, com base tecnológica mais ampla e principalmente com interfaces mais potentes a montante e a jusante no processo produtivo.

Os **APLs Inovativos** são baseados em setores nos quais a capacidade inovativa é a grande chave de seu desempenho. Possuem elevada capacidade gerencial e adaptativa, nível de capacitação da mão-de-obra acima da média, vinculação estreita ao mercado externo, além de um elevado grau de confiança e cooperação entre os agentes que fazem esse tipo de arranjo produtivo deter uma dinâmica diferenciada (MYTELKA; FARINELLI, 2000).

Para Mytelka e Farinelli (2000), os APLs **informais** e os **organizados** são as formas predominantes nos países periféricos, sendo os inovativos a forma mais encontrada nos países centrais. De acordo com Santos et al. (2005), os APLs **inovativos** são uma tentativa de caracterização dos distritos italianos.

Independentemente da tipologia adotada, segundo Albagli e Maciel (2004), a era que prioriza o conhecimento e do aprendizado requer maior capacidade de inovação dos agentes socioeconômicos, que será alcançada por meio da configuração em rede em uma determinada dimensão territorial, facilitando assim a geração e compartilhamento de conhecimento tácito que, estruturado em modos de governança entre os agentes, facilitará o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de inovações tecnológicas e organizacionais para incremento da competitividade dos negócios.

2.4 Cenário Internacional: políticas de promoção das MPME

A intensa competição mundial tem exigido estratégias conjuntas dos Estados e respectivos setores privados na busca contínua pela competitividade. Os altos custos de pesquisa e desenvolvimento e o incremento dos riscos decorrentes da redução do ciclo de vida dos produtos tornam vantajosas as cooperações tecnológicas. Neste ambiente de incerteza e complexidade tecnológica, os Estados Nacionais perseguem uma política de competitividade baseada em subsídios,

¹² Direcionadas à provisão de infraestrutura e serviços e ao desenvolvimento de estruturas organizacionais vinculadas à solução de problemas comuns.

financiamentos especiais, indução de projetos cooperativos e suporte à reestruturação de setores (CASSIOLATO et al., 2002). Porter (1998) corrobora essa visão ao reforçar a crescente importância das nações:

Em um mundo de crescente competição global, as nações tornaram-se mais importantes. À medida que a base da competição se voltou mais e mais para a criação e assimilação do conhecimento, o papel da nação cresceu. A vantagem competitiva é criada e sustentada por meio de um processo altamente localizado. Diferenças de valores, culturas, estruturas econômicas, instituições e histórias entre as nações contribuem para o sucesso competitivo. Há diferenças marcantes nos padrões de competitividade em cada país; nenhuma nação conseguirá ser competitiva em todos ou mesmo na maioria dos setores industriais. Finalmente, as nações têm sucesso em certos setores porque seu ambiente interno é o mais avançado, dinâmico e desafiador (PORTER, 1998, p. 145).

Para exemplificar, o autor comenta o caso da Dinamarca em que dois hospitais se concentram em estudar e tratar de diabetes e, a partir disso, passaram a deter uma posição de liderança mundial na exportação de insulina. A Holanda possui institutos de pesquisa de primeira ordem em cultivo, embalagem e transporte de flores, sendo, neste mercado, líder mundial em exportação. O Japão, por sua vez, teve nas deficiências de recursos naturais um agente impulsionador de sua inovação competitiva.

Cassiolato et al. (2002) observam que em praticamente todos os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), os governos têm buscado equilibrar o grau de abertura econômica e redução das barreiras tarifárias com uma ampla gama de instrumentos para aumentar a competitividade de suas empresas, tanto no que se refere às exportações, quanto em relação aos mercados internos expostos à concorrência externa.

Pressões no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) e de outros organismos internacionais, a crise fiscal dos governos e o reconhecimento do caráter interativo e localizado dos processos de aquisição de competência tecnológica, tem sido observada clara tendência de deslocamento das políticas e do respectivo apoio financeiro do nível federal ou central para o âmbito local ou regional (CASSIOLATO et al., 2002).

Paralelamente à regionalização, observa-se que as novas políticas têm valorizado a cooperação entre os agentes econômicos e o Estado, o que tem exigido uma reformulação da forma de intervenção pública. Nesta reformulação aparecem as

MPMEs, especialmente as aglomerações destas empresas, reconhecidas como fonte de dinamismo econômico pela geração de empregos.

Em países como Grécia e Itália, as MPMEs são responsáveis por mais de 80% da ocupação da mão de obra. No Brasil, conforme pesquisas periódicas do Sebrae (2005), as MPMEs detêm 60% da mão de obra ocupada, estando em posição similar à de países como Alemanha, Finlândia e Austrália.

A valorização das aglomerações produtivas de MPMEs tanto em países centrais como periféricos encontra respaldo no argumento de que a proximidade geográfica das empresas ajuda na obtenção de externalidades positivas, tendo em vista a possibilidade de intensa comunicação-cooperação entre os produtores.

A partir da década de 80, estudos sobre a influência da proximidade espacial no desempenho competitivo e inovativo de aglomerações produtivas levaram ao surgimento de diversas abordagens centradas na importância da dimensão local na coordenação das atividades econômicas e tecnológicas, substituindo a abordagem individual pela abordagem coletiva, por meio de cadeias produtivas e indicando soluções tanto para as organizações como para o conjunto de elos e atores dessas cadeias concentradas geograficamente nos territórios que estabelecem relações de confiança e de trocas entre os diversos atores, onde se criam condições para um ambiente de aprendizagem coletiva e de difusão de inovações (CARMO; VANALLE, 2005, p. 61).

2.5 Alguns casos de sucesso: Terceira Itália, Vale do Silício e Vale dos Sinos

Na busca por maior competitividade, verifica-se que as políticas estão cada vez mais orientadas no sentido de propiciarem o aprendizado e a interatividade entre empresas de um mesmo território e pertencentes ao mesmo ramo de produção, visando à formação de capacitações e ampliando a geração de inovações.

Casos considerados clássicos na literatura e que ilustram experiências de sucesso baseadas em aglomerações produtivas, referem-se à Terceira Itália, ao Vale do Silício nos Estados Unidos e ao Vale dos Sinos na Região Sul do Brasil. O primeiro e o terceiro são baseados em setores tradicionais de baixa complexidade tecnológica e o segundo refere-se a um setor de alta tecnologia, mas todos possuem em comum a forte cooperação para inovar e alcançar competitividade (CASSIOLATO; LASTRES; MACIEL, 2003; SANTOS, 2005).

O nordeste da Itália, particularmente as regiões da Emília-Romagna e Toscana, são conhecidos como Terceira Itália. Nesta região, os arranjos industriais estão localizados em pequenas cidades especializadas na produção industrial de

vários itens, tais como: cerâmica vermelha, têxteis e ferramentas. Na Terceira Itália, Lemos (2002) e Jungman e Seppa (2004) observaram que as firmas em geral são pequenas e apresentam, além de especialização vertical e horizontal, um alto grau de coordenação cooperativa, e que não há uma empresa âncora como ocorre em aglomerados do Japão ou da Alemanha. A coordenação se dá por entidades e agentes públicos e privados que institucionalizam as formas de cooperação entre as empresas locais e dão continuidade ao binômio cooperação-concorrência (GARCIA, 1996). A competição é acirrada, porém limitada a certas esferas de atividades nas quais as firmas esperam desenvolver diferenciais competitivos.

Os arranjos italianos são apoiados pelos governos central, regional e local que proveem estrutura institucional de agências de serviços e apoio, promovendo a cooperação interfirmas e fornecimento de serviços técnicos. Lemos (2002) afirma que as políticas e ações do governo regional são realizadas por meio da Autoridade Regional para o Desenvolvimento Econômico da Emília-Romagna - ERVET. Essa agência oferece vários serviços, tais como: pesquisa industrial, disseminação de informações sobre mercado, tendências da moda, padrões e regulações, serviços para aperfeiçoamentos e transferência de tecnologia, treinamentos, ensaios e serviços de certificação, além de atuar na pesquisa e desenvolvimento e projetos piloto com escopo nacional e internacional, com parcela de fundos, inclusive da União Europeia.

As empresas de alta tecnologia do setor de informática do Vale do Silício, nos Estados Unidos, iniciaram o desenvolvimento pela construção de estruturas organizacionais mais flexíveis do que seus concorrentes, enfocando suas capacidades centrais e específicas. Dessa forma, por meio de subcontratação para atividades e funções não específicas, construíram uma densa rede regional de fornecedores reduzindo o número de subcontratantes e incorporando o controle de qualidade e desenvolvimento. As novas relações passaram a se basear na troca contínua de informações e na construção de um aprendizado coletivo. O resultado dessa estratégia de criação e consolidação de redes fornecedor-produtor foi o desenvolvimento mais rápido de novos produtos e protótipos pela empresas do distrito (LEMONS, 2002; JUNGMAN e SEPPA, 2004).

A autora relata que, nesse contexto, as firmas do Vale do Silício passaram a dedicar sua produção ao que faziam de melhor e a adquirir seus insumos e componentes na densa infraestrutura de oferta da região e de fora da região. Essa estratégia caracterizou uma mudança fundamental da verticalização integrada da

produção, características das grandes empresas do setor, para uma atuação descentralizada em rede (LEMOS, 2002).

O processo de desenvolvimento econômico do setor calçadista do Vale dos Sinos, na Região Sul do Brasil, remonta à chegada dos primeiros imigrantes alemães em 1824. À medida que as atividades relacionadas à indústria calçadista adquiriram maior importância econômica na região, consolidou-se um núcleo de empresas controladas localmente com o apoio institucional à produção e comércio. Os resultados surgiram entre o final dos anos 1960 e o final da década de 1980, quando o Vale dos Sinos se tornou um dos grandes centros exportadores de calçados, evoluindo de menos de 20.000 pares para mais de 150 milhões de pares ao ano (GANDINI, 2003).

A autora salienta que a presença de uma cultura associativa na região foi importante na consolidação de um extenso aparato institucional no arranjo, e as ações do governo federal se concentraram em projetos de incremento das exportações.

Percebe-se que a concepção de aglomerações tem sido associada ao conceito de competitividade, o que parcialmente explica seu forte apelo para a formulação de políticas públicas de promoção conjunta das MPMEs. Assim sendo, passa-se a analisar o APL ao invés da firma isoladamente.

Para Lastres e Cassiolato (2001), esse deslocamento do eixo analítico estimula as relações de cooperação interfirma, o que pode se traduzir em externalidades positivas que irão conferir vantagens competitivas a todas as firmas situadas no arranjo produtivo local.

Para Cassiolato et al. (2002), o governo brasileiro tem muito a aprender com as experiências internacionais em sua dificuldade de adotar uma visão sistêmica, já que não existe no Brasil uma institucionalização adequada às novas oportunidades existentes no mercado para a inserção das MPMEs, a despeito dos esforços de seu aparato institucional de apoio, a exemplo do Sebrae e Senai e outros. A inexistência de uma estrutura institucional dentro do aparato do Estado dificulta a coordenação das ações empreendidas pelos mais diferentes órgãos do Estado. Algumas iniciativas recentes vêm alterando este cenário como será explicitado na próxima seção.

2.6 Cenário Brasileiro: promoção de MPMEs em Arranjos Produtivos Locais

De acordo com Fernandes e Oliveira Junior (2002), o Estado, em momentos específicos da história, atuou posicionando-se em extremos opostos quanto à sua participação na esfera econômica: ora interventor, protetor e paternalista, ora mais liberalizante, deixando que as “forças de mercado”, ou ainda, a “mão invisível” do mercado, tomassem as “rédeas” da história.

Contudo, em um modelo de desenvolvimento regional como o de *cluster*, a função que se espera seja desempenhada pelo Estado não figura em nenhum dos opostos acima 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.

A discussão sobre *clusters* ou Arranjos Produtivos Locais vem adquirindo crescente importância nas políticas públicas de promoção de MPME no Brasil, particularmente, nas iniciativas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (VALE, 2006; MENDONÇA, 2008).

No território brasileiro, existem concentrações empresariais dedicadas a certos tipos de produtos – calçados, confecções, móveis, alimentos, máquinas, componentes e serviços – que permitem aproveitamento de vantagens comparativas localizadas. Algumas dessas concentrações tornaram-se redes empresariais na busca de vantagens competitivas por meio de projetos de Arranjos Produtivos Locais (CROCCO; HORÁCIO, 2001; CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

De acordo com Mendonça (2008), o avanço das metodologias de identificação e classificação de APLs, em geral, traz novas reflexões sobre este novo paradigma do desenvolvimento regional e local, mostrando que essas manifestações surgem de forma espontânea em uma região, iniciadas pelo próprio ambiente local, baseado nos conhecimentos e habilidades dos agentes sociais e das empresas locais. Por isso, a natureza da organização de um APL, de modo geral, não poderia ser criada e nem imposta por lei. Estes APLs são construídos por um processo de endogeneização no território, de dentro para fora, tendo por base uma lógica territorial, levando em consideração o passado, a cultura, as relações exercidas entre empresas. Por isso, cada APL possui suas especificidades.

Nesse processo de crescimento e desenvolvimento endógeno, a participação dos territórios, principalmente em relação ao espaço urbano, tem sido considerada

uma questão importante, uma vez que, segundo Krugman (1991, 1996) e Cassiolato e Lastres (2003), ao avaliar a interação entre demanda, custos de transporte e rendimentos crescentes, chega-se à conclusão de que o empresário, ao decidir produzir, busca se localizar onde há procura elevada para determinado tipo de especialização, e esse aumento da procura torna-se forte atrativo para novos produtores. Nesta linha, Mendonça (2008) afirma que um mercado urbano menos dinâmico apresentaria limitações para o crescimento das firmas e, por consequência, para a opção de localização, dado que reduziria as possibilidades da geração das economias de escala, o que pode repercutir diretamente no crescimento das firmas do APL.

Diniz (1993) comenta que embora as economias estejam em constante processo de globalização, muitas das vantagens competitivas residem em aspectos locais como conhecimento, relacionamento e motivação. Desta forma, esforços centrados na metodologia de *clusters* estimulam as empresas a se tornarem mais envolvidas no processo de desenvolvimento. O diálogo entre empresas, governo, universidades e instituições de apoio tende a ocorrer com maior grau de objetividade, tornando as ações mais eficazes. O foco em APLs tem sido crescente, assim como a descentralização das atividades produtivas, pois tem se observado na economia de determinadas regiões do Brasil é que a oferta de emprego e o crescimento industrial em muitas cidades do interior têm apresentado índices elevados enquanto as capitais não mantêm o mesmo vigor (BRITTO, 2002; CONTADOR JUNIOR e CHIARI da SILVA, 2003).

Grande parcela deste aparato é composta por Micro e Pequenas Empresas que reforçam sua posição competitiva ao privilegiarem relacionamentos de cooperação nos APLs. O desafio da esfera governamental encontra-se na formulação de políticas públicas que promovam as MPME em APLs, no sentido de fomentar o desempenho e a competitividade da indústria, incentivando a inovação para promover o desenvolvimento econômico e social sustentável. Emerge uma questão importante acerca de como incentivar a inovação em que as possíveis soluções são diametralmente opostas: fomentar apenas grandes empresas em setores de ponta ou pequenas empresas, julgando-as capazes de inovar e se tornarem competitivas.

Castells (1999) corrobora o esclarecimento dessa dúvida ao discutir a crise do modelo corporativo tradicional da grande empresa e a emergência da empresa de pequeno porte na economia informacional.

[...] é verdade que as empresas de pequeno e médio porte parecem ser formas de organização bem adaptadas ao sistema produtivo flexível da economia informacional e também é certo que seu renovado dinamismo surge sob o controle das grandes empresas, as quais permanecem no centro da estrutura do poder econômico na nova economia global. Não estamos testemunhando o fim das poderosas empresas de grande porte, mas estamos, sem dúvida, observando a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico (CASTELLS, 1999, p. 214).

Analisando o contexto histórico brasileiro, percebe-se que o foco das políticas públicas era a formação de grandes empresas. As políticas de fomento às pequenas empresas tinham caráter assistencialista e era visto muito mais como uma necessidade social do que uma opção viável de desenvolvimento. Entretanto, a partir das décadas de 1970 e 1980, vários estudos mostraram que muitas regiões não baseavam seu desenvolvimento em grandes empresas, particularmente, no caso apresentado da Terceira Itália, em que pequenas e médias empresas estavam crescendo e exportando produtos tradicionais, onde supostamente ganhos de escala seriam importantes (MDIC, 2006).

Percebeu-se, por volta da década de 1980, que as empresas pequenas que estavam crescendo não atuavam de forma isolada, e sim por meio de aglomerações produtivas. A busca de cooperação entre essas empresas era ativa com ganhos passivos de aglomeração (externalidades de Marshall). Ao mesmo tempo em que formavam acordos cooperativos, também competiam, dando origem a um novo conceito para os estudiosos da competitividade – a “coopetição”¹³ - em que ocorreram o amadurecimento e a percepção de que os acordos representam uma opção para competir muitas vezes com competidores de outros países (HIT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Em relação à competição nos *clusters*, alguns autores são categóricos ao afirmar que a

[...] importância dos vínculos locais não significa postular que *clusters* passam ser ilhas de solidariedade, pois a competição entre os agentes [...] sempre foi e segue sendo acirrada, a despeito da existência de ações conjuntas e coordenada entre os mesmos (LINS, 2000, p. 237).

¹³ União dos vocábulos “competição” e “cooperação”, comum em aglomerações industriais, que implica coexistência de competição e cooperação.

Já a visão de Aun, Carvalho e Kroeff (2005) é no sentido de que a competição deve ser substituída pela cooperação tanto entre empresas quanto destas com o aparato institucional de apoio:

A construção de uma ação coletiva deve substituir a visão de competição pela visão de parceria, consolidada pelo estabelecimento de relações de interdependência e de cooperação construída entre os atores. As economias externas podem derivar não apenas do relacionamento de interação e cooperação entre empresas, mas também da interação entre as empresas e instituições de apoio, do ambiente no seu entorno ou no próprio território onde estão localizadas (AUN; CARVALHO; KROEFF, 2005, p. 4).

Outros estudiosos, no entanto, defendem que **a colaboração entre as empresas não implica inexistência de competição**. A competição é benéfica e não funciona como barreira para os produtores se unirem a favor de objetivos comuns como superação de gargalos de infraestrutura, oferta de insumos, acesso a mercados ou disponibilidade de mão de obra qualificada. A combinação de competição e colaboração leva a melhorias constantes (CROCCO; HORÁCIO, 2001).

Os autores acrescentam que as MPMEs, tendo de enfrentar esse novo ambiente competitivo, tiveram de se adequar aos padrões de qualidade, velocidade de resposta e flexibilização, além de construir formas de cooperação tanto vertical quanto horizontal. Sendo assim, para Costa (2006), apesar da existência de competição, a proximidade territorial das MPMEs propicia condições para uma interação cooperativa no sentido da superação de problemas em comum.

A partir da percepção dos casos de sucesso, e do entendimento dos APLs como uma nova alternativa ao desenvolvimento local e regional, Mendonça (2008) comenta que houve crescente convergência entre visões de diferentes escolas de pensamento de que o foco de análise de competitividade deixasse de ser exclusivamente a firma e passasse a incidir sobre as relações entre firmas e entre estas e demais instituições dentro de um espaço restrito. A noção de competitividade incorporou fatores situados fora do âmbito das firmas, considerando-se:

- a) as externalidades aglomerativas, como infraestruturas, aparato político institucional e regulatório, centros de educação e formação, mão de obra qualificada;
- b) a estrutura da indústria e organização da firma com base nas redes;
- c) as preocupações com os aspectos relacionados com as mudanças tecnológicas; e

d) os elementos não mercantis do ambiente territorial, como práticas cooperativas não formais e vínculos institucionais.

No caso dos aglomerados produtivos, a organização industrial não se efetua unicamente por intermédio do mercado, mas se articula essencialmente em torno de uma série de interdependências entre firmas, veiculadas pelas economias externas ou externalidades, sendo elas mesmas o resultado da proximidade espacial (LEMOS, 2003; MENDONÇA, 2008).

Para Lemos *et. al* (2003), essas externalidades atuam como condicionantes territoriais que podem manifestar sobre o território de forma positiva, restritiva e negativa. Por isso, são consideradas como fator importante para explicar a formação, a estruturação, o crescimento e o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) nas regiões.

De acordo com Lastres *et. al.* (2003), o aproveitamento das externalidades positivas geradas pela participação em APLs fortalece as chances de sobrevivência e crescimento, particularmente das PMEs, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras, aumentando seu potencial de alavancagem do desenvolvimento local, tanto social quanto econômico.

A proliferação de estratégias cooperativas elevou a discussão na esfera governamental e, atualmente, o foco das políticas de promoção de pequenas empresas passou das empresas individuais e isoladas para a promoção de grupos de empresas. As melhores práticas internacionais, como os casos do Vale do Silício ou Terceira Itália, indicam que é possível traçar políticas de promoção de MPME que contribuam para o estabelecimento de relações efetivas entre empreendedores independentes, baseados na colaboração e produção integrada em Arranjos Produtivos Locais (LEMOS, 2002).

As MPMEs, devido às fragilidades já conhecidas, dependem de agentes externos como elementos centrais no desenvolvimento de uma rede para o favorecimento de relações de confiança em um processo empírico e gradual.

Para Albagli (2002), a existência de um “agente externo”¹⁴ vem sendo apontada como elemento-chave para a mobilização de redes e arranjos locais. Seu papel é o de atuar como um catalisador, um intermediário ou facilitador do desenvolvimento dessas interações sistêmicas em âmbito local.

¹⁴ Uma agência de desenvolvimento local, regional ou nacional, uma instituição de suporte às MPME ou uma organização de outro tipo.

O elemento *cluster* embute uma nova concepção de localização industrial, desafiando o modo atual de estruturação das empresas, da contribuição das instituições públicas e privadas para o sucesso competitivo do segmento e de como os governos podem promover o desenvolvimento econômico. Além disso, organiza o sistema produtivo nacional facilitando a implementação de políticas e ações de apoio direcionadas às MPMEs.

2.6.1 A Institucionalização das Políticas Públicas no Brasil para a Promoção de APLs

Para Mendonça (2008), o fenômeno dos APLs tem sido acompanhado por políticas de planejamento e desenvolvimento para incentivar sua propagação nas diversas regiões dos países. A configuração em redes das MPMEs requer o apoio de uma infraestrutura institucional de prestação de serviços em diversas áreas. Os serviços podem envolver desde acesso grátis ou de baixo custo a serviços técnicos especializados, capacitação e consultoria em gestão, informações sobre novos produtos e processos e processos que fazem complementação aos esforços privados no âmbito das próprias empresas, até a mediação e auxílio à interação e cooperação entre diferentes atores governamentais e não-governamentais (ALBAGLI, 2002).

Torna-se importante salientar que todo aparato institucional de apoio deve contar com a participação e assistência das empresas e instituições representativas. A representação, seja em forma de comitê, fórum ou outro tipo de grupo, atua como força integradora, estimulando a cooperação entre as próprias empresas, sindicatos, universidades, instituições de apoio, dentre outros (MDIC, 2006).

De acordo com Mendonça (2008), o entendimento deste tipo de organização industrial e regional passou a ser importante na implementação de políticas de desenvolvimento de regiões e países, na busca de estratégias que visem a acelerar o ganho de competitividade por meio da promoção, maturação e desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais. No Brasil, no âmbito do governo federal, a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior elegeu, dentre outras medidas, o fortalecimento dos APLs como forma de contribuição ao desenvolvimento, buscando gerar capacitações para elevar a competitividade no cenário internacional (MDIC, 2006). Os APLs aptos a serem beneficiados pelos mecanismos de política e suas

instituições de apoio – Basa, Sebrae, Apex, MDIC, MME, CEF, BNDES, IEL, entre outros – foram identificados e divulgados pelo MDIC.

Conforme descrito pelo autor supracitado, o Governo do Estado de Minas Gerais vê a dinamização dos APLs como forma inovadora de desenvolvimento regional, o que pode ser constatado pela presença de 89 APLs no Estado, identificados pelo MDIC. Isso confere a Minas Gerais o 2º lugar no país em número de APLs.

Nos últimos anos o governo tem procurado impulsionar o desenvolvimento de APLs por meio de programas como o PEIEx¹⁵, apoio vinculado a Apes Brasil, entre outros. O esforço do governo brasileiro na promoção das MPMEs em Arranjos Produtivos Locais está na articulação interinstitucional. Como resultado desse esforço, foi criado o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL¹⁶) sob a coordenação do MDIC (Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) que reúne 33 entidades governamentais e não governamentais, descritas no Quadro 2.

¹⁵ Projeto vinculado à Apex Brasil que tem como principal objetivo preparar empresas para o mercado internacional.

¹⁶ Mais informações no endereço eletrônico: <http://www.mdic.gov.br>

Quadro 2 – Composição do Grupo Permanente para Arranjos Produtivos Locais

| GTP APL | |
|-------------------------------------|---|
| Entidades Públicas | |
| MCT | Ministério de Ciência e Tecnologia |
| Finep | Financiadora de Estudos e Projetos |
| CNPq | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico |
| MDIC | Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior |
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social |
| Inmetro | Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial |
| Suframa | Superintendência da Zona Franca de Manaus |
| Apex-Brasil | Agência de Promoção de Exportações e Investimentos |
| MI | Ministério da Integração Nacional |
| Codevasf | Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba |
| Embrapa | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária |
| MF | Ministério da Fazenda |
| BNB | Banco do Nordeste do Brasil |
| Basa | Banco da Amazônia |
| CEF | Caixa Econômica Federal |
| MP | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão |
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| MDA | Ministério do Desenvolvimento Agrário |
| MTE | Ministério do Trabalho e Emprego |
| MTUR | Ministério do Turismo |
| MME | Ministério de Minas e Energia |
| MEC | Ministério da Educação |
| Mapa | Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento |
| MMA | Ministério do Meio Ambiente |
| C&T | Fórum de Secretários Estaduais de Ciência e Tecnologia |
| Entidades Não-governamentais | |
| Sebrae | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| CNI | Confederação Nacional das Indústrias |
| IEL | Instituto Euvaldo Lodi |
| Senai | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial |
| Entidades Privadas | |
| IPT-SP | Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo |
| MBC | Movimento Brasil Competitivo |
| Bradesco | Banco Bradesco S/A |
| Entidades Mistas | |
| BB | Banco do Brasil |

Fonte: Adaptado de MDIC, 2006.

O GTP APL foi instalado em agosto de 2004 pela Portaria Interministerial número 200, de 03.08.04 e reeditada em 24.10.05, envolvendo todas as instituições apresentadas no Quadro 2, com o apoio da Secretaria de Desenvolvimento da Produção (SDP) lotada na estrutura organizacional do MDIC, objetivando adotar uma metodologia de apoio integrado a Arranjos Produtivos Locais, com base na articulação de ações governamentais (MDIC, 2006).

As atividades desse Grupo de Trabalho foram focalizadas, inicialmente, em onze APLs piloto, distribuídos nas cinco regiões do país, com o propósito de testar a metodologia de atuação integrada. Os onze APLs selecionados, entre os quais está o selecionado para esta pesquisa, encontram-se no Quadro 3:

Quadro 3 – APLs selecionados para o início da aplicação da metodologia de atuação conjunta

| Nome do APL | Número de empresas formais | Número de Empregados Formais |
|--|----------------------------|------------------------------|
| Fruticultura de Juazeiro/BA e Petrolina/PE (7 municípios) | 142 | 13.421 |
| Rochas Ornamentais de Cachoeiro do Itapemirim/ES (15 municípios) | 71 | 789 |
| Confecções de Jaraguá/GO (5 municípios) | 188 | 1.933 |
| Móveis de Ubá/MG (9 municípios) | 287 | 6.344 |
| Madeira e Móveis de Paragominas/PA (6 municípios) | 175 | 6.721 |
| Gesso de Araripina/PE (5 municípios) | 53 | 795 |
| Confecções de Apucarana/PR (4 municípios) | 19 | 253 |
| Confecções de Nova Friburgo/RJ (5 municípios) | 517 | 7.254 |
| Autopeças de Caxias do Sul/RS (19 municípios) | 130 | 7.263 |
| Couro e Calçados de Franca/SP (12 municípios) | 1.085 | 19.158 |
| Confecções de Brasília/DF (1 município) | 160 | 735 |

Fonte: MDIC, 2006 adaptado de Ipea - Rais/MTE 2002.

A escolha dos APLs piloto baseou-se em um levantamento da atuação institucional que registrou as localidades em que onze instituições, daquelas que participam do Grupo de Trabalho, atuam sob a ótica desta abordagem. Os registros compreenderam APLs em diferentes estágios de desenvolvimento em termos de: a) integração com o território e b) capacidade de cooperação entre firmas e com entidades de apoio, entre outros. A seleção levou em consideração os seguintes aspectos: a) maior número de instituições atuantes no APL; b) pelo menos um APL em cada macro região; e c) alguma diversidade setorial no conjunto de APL selecionados (MDIC, 2006).

Em 2005, foi realizada uma atualização desse levantamento institucional que identificou 955 arranjos, possibilitando a geração de relatórios a partir do setor econômico, da unidade da federação e da instituição atuante na localidade. Com o intuito de priorizar alguns dos arranjos identificados e ampliar a atuação do GTP APL, uma lista de cinco APLs prioritários por Estado foi ratificada pelos parceiros estaduais. Essa lista foi construída considerando a maior coincidência de indicações feitas pelas instituições parceiras do GTP APL, aplicando uma linha de corte mínima por Estado (MDIC, 2006).

Essa priorização é necessária, tal como Garcia (1996) destacou ao afirmar que em um APL marcado pela existência de fortes economias de escala externa, geralmente, sem uma empresa líder específica (distrito industrial), o papel centralizador da arbitragem competição-cooperação cabe a um agente endógeno ao sistema. Cabe ressaltar a necessidade de equacionamento da “coopetição” que deve ser feito de forma que as ações das empresas, por um lado, não entrem em conflito e, por outro, não eliminem a concorrência. Assim, “[...] a cooperação deve ocorrer basicamente nas chamadas áreas pré-competitivas, como no suprimento de infraestrutura, no treinamento da mão-de-obra ou sob a forma de assessorias organizacionais ou jurídicas” (GARCIA, 1996, p. 42). Para o bom funcionamento do *cluster*, esse papel de coordenação deve ser exercido por instituições públicas e privadas, tais como sindicatos, centros de apoio às empresas, poder público local, de maneira a dar suporte organizacional às empresas participantes.

Percebe-se que no âmbito dos Estados e das agências federais de desenvolvimento regional, vários deles apostam no desenvolvimento e no êxito dos APLs. Entretanto, Souza (2003, 2006) e Mendonça (2008) atentam para o fato de que um “pacote de incentivos” de uma política industrial genérica para os APLs tem apresentado dificuldades. O fato de as empresas estarem agrupadas em determinado aglomerado produtivo não garante a geração de vantagens provenientes de economias externas e nem se pode afirmar que os benefícios trazidos por um determinado aglomerado territorial poderão ser obtidos em outros aglomerados.

Além do que foi exposto acima, Suzigan et al. (2005) argumentam que os aglomerados são diversificados, tendo diferentes graus de desenvolvimento, de integração da cadeia produtiva, de articulação, associativismo, de integração entre os agentes e instituições locais e de capacidade para inovação. Essas diferenças são resultantes de vários fatores, tais como evolução histórica, organização institucional, contexto social e cultural, estrutura produtiva, formas de inserção nos mercados nacional e internacional, estruturas de governança, logística, dos padrões de associativismo e de cooperativismo, formas de aprendizado e de disseminação do conhecimento local.

CAPÍTULO 3 - COMPETITIVIDADE E PAPEL DO PODER PÚBLICO PELA ÓTICA EVOLUCIONÁRIA

3.1 Competitividade: definições, abordagens e o contexto empresarial

A definição mais intuitiva de competitividade é a participação no mercado mundial que um país tem para seus produtos, o que torna a competitividade um jogo em que os ganhos de cada país ocorrem em detrimento de outros países. Tal visão de competitividade é usada para justificar a intervenção do Estado na economia a favor da economia interna (PORTER, 1999; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

As diferentes abordagens e definições que têm sido empregadas ao se estudar a competitividade no meio empresarial, podem ser responsáveis por uma confusão conceitual. Procurando dirimir possíveis distorções de compreensão, foram analisados alguns autores.

Para Porter (1990), a verdadeira competitividade baseia-se na produtividade, cujos fundamentos residem na esfera tanto macroeconômica quanto microeconômica. Buckley, Pass e Prescott (1988) vinculam competitividade com a produtividade do trabalho.

Autores como Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) e Awuah (2001) avaliam que a competitividade é a capacidade da empresa para formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

A competitividade também pode ser vista como desempenho, expresso pela participação alcançada por uma firma em um mercado, ou como eficiência econômica, buscando traduzir a competitividade mediante a relação insumo-produto, ou seja, a capacidade de a empresa converter insumos em produtos com o máximo rendimento e menor custo (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Dependendo do conceito e da abordagem, percebem-se dois critérios diferentes para se avaliar a competitividade. Um que avalia a competitividade como uma capacidade intrínseca e restrita ao processo produtivo, dando ênfase, conseqüentemente, aos meios de produção, de modo a mensurar a eficiência. Outro critério percebe a competitividade como um fenômeno dinâmico e relativo aos fins de produção, mensurando-a pela participação no mercado (HAGUENAUER, 1989; KUPFER, 1992; 1996; FERRAZ et al., 1997). Os dois critérios resumidos acima têm sofrido diversas críticas por tratar de indicadores *a posteriori*, uma vez que a participação no mercado e a produtividade apresentam essa característica (FERRAZ, et al., 1997).

Na visão de Souza (2003), o termo “competitivo” refere-se ao conceito evolucionário de disputa entre agentes (firmas) em um determinado contexto para adquirirem primeiro certos caracteres “fortes” que lhes permitam obter vantagens e se sobrepôr aos concorrentes. De acordo com Ferraz et al., (1997 p.3), a competitividade no meio empresarial pode ser expressa pela “capacidade que a empresa tem de formular e implementar estratégias concorrenciais capazes de ampliar ou manter uma posição sustentável no mercado”.

Souza e Arica (2002) fazem um resgate na literatura da evolução que o termo competitividade obteve em níveis industrial e nacional, conforme se pode verificar no Quadro 4.

Quadro 4 – Definições de competitividade industrial e nacional

| Definição | Fonte |
|--|--|
| A habilidade de criar as precondições para maiores salários. | Uri (1971), citado por Aiginger, (1998). |
| “A habilidade de uma nação em produzir e distribuir bens e serviços na economia internacional..., de modo que também aumente o padrão de vida da população”. | Scott e Lodge (1985 p. 15). |
| Uma empresa é competitiva quando pode produzir bens e serviços de qualidade superior, ou a custos mais baixos que seus concorrentes domésticos e internacionais. | CIC (1985). |
| “A habilidade de um país executar metas da política econômica, especialmente o crescimento do emprego e da renda, sem enfrentar dificuldades em sua balança de pagamentos”. | Fagerberg (1990 p. 6). |
| “O único conceito significativo de competitividade para uma nação é sua produtividade”. | Porter (1990a p. 6). |
| “A capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais capazes de ampliar ou manter uma posição sustentável no mercado”. | Ferraz et al. (1997 p. 3). |
| A habilidade das empresas, indústrias, regiões, nações e blocos econômicos, em uma economia aberta, de proporcionar altos e sustentáveis níveis de emprego e de renda a população. | Maskel et al. (1998). |

Fonte: Souza e Arica (2002).

Segundo Souza (2003), em nível microeconômico, competitividade pode ser entendida como a habilidade de a firma crescer, aumentando sua lucratividade e seu mercado. Tradicionalmente, o principal enfoque da competitividade tem sido nos fatores organizacionais endógenos como desempenho, eficiência técnica e, principalmente, a otimização dos recursos da empresa (AMBASTHA; MOMAYA, 2004).

Vasconcelos e Cyrino (2000, p.33) afirmam que “com a alteração das condições ambientais, mudam também os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e o desempenho econômico diferenciado das firmas”. Assim, seria a antecipação dessas mudanças no ambiente, juntamente com o uso de estratégias vencedoras, que garantiria a possibilidade de sustentação das vantagens competitivas das firmas.

Nesta linha de pensamento, um conceito mais abrangente do termo competitividade deveria integrar os critérios de avaliação da eficiência e do desempenho presente, com sua evolução e perspectivas de sustentação futura. Diante disso, seria de extrema importância considerar onde estariam as fontes de vantagens competitivas. Para Souza (2003) e Cunha (2009), esses questionamentos indicam a

necessidade de incluir na abordagem da competitividade tanto fatores endógenos quanto exógenos ao ambiente em que as empresa estão inseridas, em uma perspectiva dinâmica e sistêmica.

3.1.1 Abordagem dinâmica da competitividade

Segundo Ferraz et al. (1997 p.3),

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas, que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.

Assim, ao invés de ser entendida como um fator intrínseco de um produto ou de uma firma, a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada com o padrão de concorrência vigente em cada mercado.

Pela abordagem dinâmica, o processo de tomada de decisão estratégica concentra os fatores primordiais da competitividade. Porém, devido às incertezas do ambiente, e conseqüentemente, pela impossibilidade de se conhecer antecipadamente as estratégias dos concorrentes, as empresas definem seu comportamento e suas estratégias competitivas a partir de suas experiências passadas e de sua perspectiva quanto ao ambiente, o que se relaciona diretamente a conceitos econômicos evolucionários (NELSON; WINTER, 1982; DOSI, 1988, 1995; SBICCA; FERNANDES, 2005).

Ainda em concordância com a abordagem dinâmica, fatores como o capital humano, fatores técnicos como capacidade de adaptação a novas tecnologias, habilidade gerencial para manter e expandir relacionamentos internos e externos à firma com firmas correlatas, fornecedores, clientes, órgãos públicos, instituições de pesquisa, entre outros influenciam a habilidade de a firma obter e manter uma posição lucrativa face às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, bem como a outros desafios do ambiente (FERRAZ, et al., 1997; SOUZA, 2003; ZENONE, 2007).

Para Pereira (2007, p. 34), “a concepção de arranjo produtivo local traz à tona um novo conceito de competitividade, a competitividade sistêmica ou em rede”, que é vista a partir das relações de cooperação em cadeias de redes de relações e combina diferentes formas de capital: tangíveis, humanos, logísticos, tecnológicos etc.

3.2 O conceito de Cadeia de Valor

Avançando pela linha que considera a competitividade como sistêmica, Porter (1999) defende que a competitividade, para as empresas, é específica para cada setor industrial, e dessa forma, é determinada por seus elementos estruturais, que compreendem os fornecedores, os compradores e os concorrentes atuais e potenciais. Esses elementos influenciam diretamente o posicionamento das empresas no setor e podem ser caracterizados por meio do modelo que ficou conhecido como as “as cinco forças competitivas de Porter” que contemplam:

- a) O poder de negociação dos fornecedores;
- b) O poder de negociação dos compradores;
- c) A ameaça de produtos substitutos;
- d) A ameaça de novos entrantes; e
- e) A intensidade da concorrência e rivalidade no setor.

Silva Filho et al. (2005) afirmam que cada empresa é conduzida a definir uma posição estratégica capaz de garantir a defesa contra o vigor coletivo dessas forças, inspirando-as, quando possível, em seu favor.

Ao explicar e contextualizar a dinâmica das escolas voltadas ao estudo da estratégia, Mintzberg et al. (2000), na obra *Safári de Estratégia*, citam Porter comentando sua obra *Estratégia Competitiva*, que data de 1980, e que marcou a escola do posicionamento, que se tornou dominante na área de estratégias empresariais.

Em 1985, em seu livro *Vantagem Competitiva*, Porter desenvolve o conceito de cadeia de valor, em que uma empresa ou setor podem ser desagregados em atividades primárias e de suporte. De acordo com Porter (1985), a cadeia de valor é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la.

Para Mintzberg et al. (2000 p. 81), em essência,

Porter tomou a abordagem básica da escola do *design* e aplicou-a ao ambiente externo da empresa. Conseguiu, assim, aproveitar a aceitação já generalizada da estratégia como *design*, embora os procedimentos que promoveu estivessem muito mais no espírito da escola de planejamento. Para isso, ele acrescentou o corpo de conhecimento da organização industrial. A combinação era poderosa e foi um sucesso instantâneo, tanto nos meios

acadêmicos como nos empresariais. A obra de Porter, em particular seu livro de 1980, seguido por outro intitulado *Competitive Advantage*, em 1985, ofereceu uma **base**, em vez de uma **estrutura**; em outras palavras, um **conjunto de conceitos sobre o qual construir, e não uma estrutura integrada por si mesma**. O mais importante entre esses conceitos foi seu modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção de cadeia de valor¹⁷.

A Figura 2 apresenta o modelo genérico da cadeia de valor.



Figura 2 – Estrutura genérica da cadeia de valor.
Fonte: Porter e Millar (1985).

De acordo com Porter (1989), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A essa reunião de atividades, dá-se o nome de cadeia de valor. Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Shank e Govindarajan (1993, p.13) ampliam e melhoram o conceito de Porter, assim:

A cadeia de valor para qualquer empresa, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor.

Porter (1992) e Porter e Millar (1999) consideram dois tipos de atividades que compõem a cadeia de valor: as atividades primárias, que são as envolvidas com a

¹⁷ Grifos da autora.

transformação direta dos produtos físicos; e as atividades de apoio ou suporte que são as que só atuam sobre os produtos de maneira indireta, pois apenas afetam as atividades primárias na tentativa de torná-las mais produtivas.

As atividades primárias são (PORTER, 1992):

- ✓ **Logística interna** – Atividades relacionadas com o recebimento, estocagem e distribuição de insumos e produtos. A distribuição interna pode ocorrer pelo sistema *Manufacturing Resource Planning* (MRP), que trata de uma previsão de produção para posterior separação de materiais. O MRP foi o método predominante dos sistemas de planejamento e controle da produção nos processos de manufatura (ZIJIM e BUITENHEK, 1996; MARQUES, 2008). Para Ming-wei e Shi-lian (1992), a necessidade de resolver os problemas de gerenciamento da produção resultou no desenvolvimento e implementações de sistemas híbridos de planejamento dos recursos da manufatura, o MRP e recursos como Just-in-Time (JIT);
- ✓ **Operações** – Atividades relacionadas ao processo produtivo em si, de transformação dos insumos em bens;
- ✓ **Logística Externa** – Atividades relacionadas com a coleta, estocagem e distribuição dos bens finais aos compradores (DIAS, 2006);
- ✓ **Marketing e Vendas** – Atividades relacionadas com provisão de um mercado para os bens produzidos e cujas dimensões podem ser estudadas a partir de autores como Kerin et al., (2007); e
- ✓ **Assistência Técnica ou Serviços** – Atividades relacionadas com o atendimento ao cliente, depois da aquisição do produto.

As atividades de apoio são:

- ✓ **Infraestrutura da empresa** – A infraestrutura da empresa consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral (KAPLAN; NORTON, 2000), planejamento (OLIVEIRA, 2007), finanças (GITMAN, 2001), contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Conforme Moori e Zilber (2003), ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente a infraestrutura dá suporte a **toda** a cadeia produtiva e não apenas às atividades individuais, o que pode justificar o caráter genérico de seus elementos. Outra justificativa para o fato de o conceito ser considerado genérico advém da própria tradução para língua portuguesa da expressão

“infraestrutura”, que indica um caráter abrangente para o termo, como se pode notar na busca por sua etimologia: estruturas e facilidades necessárias para a operação de uma sociedade ou empresa (OXFORD, 2009).

- ✓ **Desenvolvimento de tecnologia** – O desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo, ou seja, atividades que estejam relacionadas com o desenvolvimento de novas tecnologias. De acordo com Longo (1979, p. 4), “tecnologia é o conjunto ordenado de todos os conhecimentos – científicos, empíricos ou intuitivos – empregados na produção e comercialização de bens e serviços”. Barbiéri (1983) observa que o conjunto de conhecimentos que definem certa tecnologia necessita estar ordenado, organizado e articulado. Em aspectos gerais, o desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo (GOUVÊA; PLANTULHO, 2008). Segundo Porter (1989), essa categoria de atividade de valor é denominada desenvolvimento de tecnologia em vez de pesquisa e desenvolvimento porque “P & D têm conotação demasiado limitada para a maioria dos gerentes” (PORTER, 1989, p. 38). O desenvolvimento de tecnologia costuma estar associado ao departamento de engenharia ou ao grupo de desenvolvimento;
- ✓ **Gerência de Recursos Humanos** – São atividades relacionadas com contratação, treinamento, desenvolvimento, remuneração, planejamento dos cargos entre outros elementos, direcionadas aos colaboradores e à melhoria do seu desempenho. A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, por meio do seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos colaboradores e do custo da contratação e do treinamento. A teoria do Salário de Eficiência considera esses fatores mencionados, por isso apresenta potencial contribuição ao desenvolvimento de atividades relacionadas com os recursos humanos das empresas (ESTEVES, 2008). Autores como Porter (1989) e Araújo (2006) consideram que, em muitas indústrias, o bom gerenciamento de recursos humanos é a chave para a vantagem competitiva;
- ✓ **Aquisição** – Refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor. Uma determinada atividade de aquisição pode, em geral, ser

associada a uma atividade de valor específica ou a atividades que ela apoia. A aquisição tende a espalhar-se pela cadeia inteira. Alguns itens como matérias-primas são adquiridos pelo departamento de compras tradicional, enquanto outros itens são adquiridos por gerentes de fábrica, (por exemplo, máquinas), gerentes de escritório (por exemplo, mão de obra temporária), vendedores (por exemplo, refeições e alojamento), e mesmo pelo diretor executivo (por exemplo, consultoria estratégica).

Para Porter (1985), a empresa conseguirá alcançar a lucratividade (ou margem) de acordo com o gerenciamento da cadeia de valor e “criar valor para os compradores que exceda o custo é a meta de qualquer estratégia genérica” (PORTER, 1985 p. 34).

A fundamentação teórica desenvolvida estabelece que a vantagem competitiva seja alcançada por meio do bom posicionamento da empresa e da boa articulação interna de sua cadeia de valor (BINDER, 2002). O mesmo autor destaca que a análise da competitividade deve ser baseada nos fatores que levam à sua sustentação. Portanto, na sua visão, a análise competitiva deve focar principalmente a cadeia de valor, onde estaria a verdadeira essência da vantagem competitiva da empresa.

De acordo com Porter (1985), a cadeia de valor exhibe o valor total, que consiste em margens e atividades de valor. As atividades de valor são atividades físicas e tecnologicamente distintas, a partir das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

Mintzberg et al. (2000 p. 85) discutem este conceito explicando que

A palavra “margem” no lado direito da figura indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor. As linhas pontilhadas da figura pretendem demonstrar que todas as atividades de suporte (com uma exceção) podem ser associadas a cada uma das atividades primárias e também de suporte de toda a cadeia. A exceção é a infraestrutura da empresa, a qual é mostrada aplicando-se à cadeia inteira, em vez de a qualquer uma de suas partes. Para Porter, a cadeia de valor provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si. Mas, em sua visão, a totalidade da cadeia de valor deve ser considerada. Por exemplo, ser o melhor em marketing não pode ser uma vantagem estratégica se isto não estiver bem coordenado com as demais operações.

Para Liczbinski, Kelm e Abreu (2002), o sucesso de uma organização depende do sucesso de suas atividades. O gerenciamento efetivo das atividades propiciará a agregação de valor aos produtos e aos serviços. De acordo com os mesmos autores, uma das formas de se agregar valor é diferenciando-se em algum aspecto de alguma atividade de valor ou do gerenciamento dos elos entre elas. Os autores sugerem ainda que, para diferenciar-se, é necessário inicialmente conhecer as atividades de valor e administrá-las efetivamente.

A vantagem competitiva frequentemente provém dos elos entre atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades individuais. Os elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação. Eles frequentemente refletem *tradeoffs*¹⁸ entre atividades para obter o mesmo resultado global.

Entretanto, alguns autores apresentam críticas ao pensamento porteriano, como é o caso de Grant (1991), Mintzberg et al. (2000) e Rocha e Borinelli (2006), que afirmam que a teoria porteriana separa o pensamento da ação e a formulação estratégica é feita no topo da organização por meio da análise formal. Seu foco é estreito, orienta-se somente para o econômico e quantificável, não dando importância ao social e político ou mesmo ao econômico não-quantificável. Para estes autores, Porter enxerga a estratégia sem levar em conta o aprendizado estratégico e as estratégias emergentes, e uma vez iniciado o processo fica-se preso àquilo que se tem, e mudanças só podem ocorrer antes ou depois. Para Mintzberg et al. (2000, p. 68), Porter inspirou-se na organização industrial, “focalizando como as indústrias inteiras se comportavam, em vez de estudar empresas individualmente”.

Rocha e Borinelli (2006) argumentam que o conceito de cadeia de valor não é apropriado, por começar com “a origem das matérias-primas” e terminar com “a entrega do produto final nas mãos do consumidor”. Assim, a empresa não teria obrigações a partir da entrega do produto. Entretanto, confusões conceituais parecem emergir de tal crítica, considerando que o modelo genérico apresenta, além da cadeia

¹⁸ *Trade-off* ou *tradeoff* é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha. Ele se caracteriza em uma ação econômica que visa à resolução de problema, mas acarreta outro, obrigando uma escolha. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para obter outro bem ou serviço distinto. Xavier (2009) identificou no caso da indústria moveleira ubaense um claro exemplo de *trade-off* em que as empresas incorrem ao investir em frota própria em detrimento das unidades de produção.

dos fornecedores, a atividade de assistência ou serviços, que varia de acordo com a edição consultada, mas que é tratada como igualmente importante, se comparada com as outras atividades de valor.

Com relação aos elementos comentados acima, Mintzberg e Quin (2001) estabelecem um modelo de avaliação estratégica que apresenta algumas diferenças do modelo de cadeia de valor proposto por Porter. Como os próprios autores explicam, a diferença entre os dois modelos se dá, por exemplo, pelo fato de Porter considerar o desenvolvimento de tecnologia como suporte, enquanto o modelo de Mintzberg e Quin a apresenta como parte integrante do processo.

A Figura 3 apresenta o modelo proposto por Mintzberg e Quin (2001, p. 92).

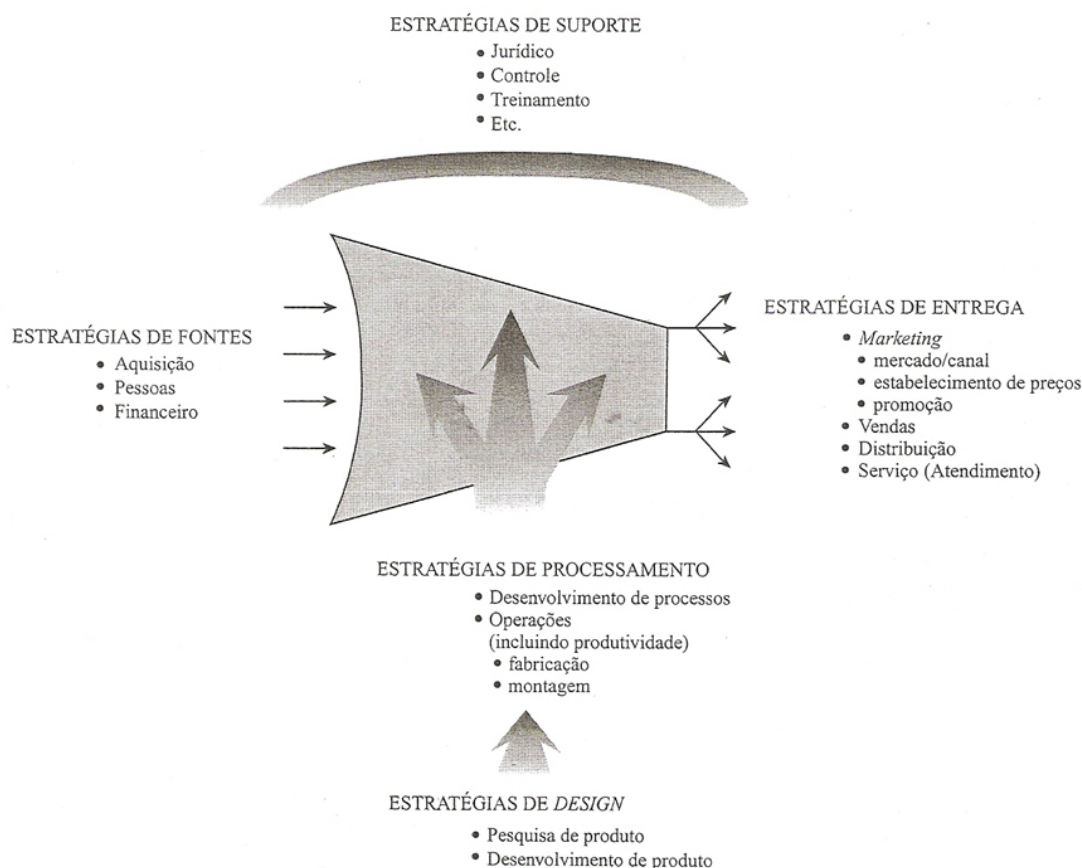


Figura 3 – Modelo de avaliação estratégica proposto por Mintzberg e Quin (2001).
Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quin (2001, p. 92).

Contudo, no modelo proposto por Mintzberg e Quin, a margem ou lucratividade que as empresas podem alcançar não está presente de forma explícita. No modelo da cadeia de valor, ela é delimitada de forma clara.

Em 1996, Porter publicou na Harvard Business Review seu artigo “*What is Strategy?*” e críticos da teoria porteriana afirmam que apresentou argumentos que migram para uma análise mais social e integrativa da firma (MINTZBERG et al., 2000).

Para Di Serio e Vasconcellos (2009), a análise da cadeia de valor é a melhor maneira de examinar a vantagem competitiva da empresa.

Pela ótica dos mesmos autores, quando as empresas integram as informações que capturam durante os estágios da cadeia de valor, desde logística e produção até vendas e marketing, constroem uma extensa rede de informações do negócio. Essas informações integradas, por sua vez, fornecem aos gestores capacidade para enxergar suas cadeias de um extremo a outro.

Com essa linha de informações integradas, as empresas podem executar as atividades de agregação de valor de um modo mais eficiente e efetivo. Se cada informação extraída ao longo da cadeia de valor pode vir a se tornar um novo produto ou serviço, logo, as empresas poderão se beneficiar do valor decorrente do desenvolvimento de novas oportunidades de negócios, principalmente se as informações forem geradas pelos consumidores finais.

Rocha e Borinelli (2006) concordam com Porter ao afirmarem que as atividades são os pilares da construção de vantagens competitivas, sendo consumidoras de recursos, por um lado, e criadoras de valor, por outro.

Do ponto de vista de Slywotzky e Morrison (1999), a criação de valor para o consumidor final é considerada a arma gerencial mais poderosa. Na medida em que o pensamento da empresa se modifica para atender aos clientes, os mesmos autores sugerem inverter a cadeia de valor, em uma perspectiva mais moderna, como mostra a Figura 4. Slywotzky e Morrison (1998) afirmam que a concepção do negócio é centrada no cliente, concentrando-se, em todos os períodos estratégicos, as melhorias, tanto de serviço quanto da concepção arquitetônica, nas necessidades e prioridades dos clientes.

A cadeia de valor tradicional inicia-se com as competências essenciais da empresa (seus ativos¹⁹) e termina com o cliente. O pensamento centrado no cliente deve começar com suas necessidades e prioridades, identificando de que forma essas

¹⁹ Como competências essenciais consideraram-se os comportamentos relacionados às habilidades básicas para melhoria contínua, ou seja, o conjunto de habilidades básicas foi adotado como competências essenciais para melhoria contínua da produção (Di SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

necessidades podem ser atendidas o melhor possível, terminando com as competências essenciais.

Cadeia de Valor Tradicional



Cadeia de Valor Moderna



Figura 4 - Cadeia de valor: perspectiva tradicional *versus* perspectiva moderna.
Fonte: Slywotzky e Morrison (1999).

A interpretação da Figura 4, acrescida das considerações anteriores, trata de uma possível adequação do modelo de cadeia de valor com foco no cliente, que, pelo escopo do trabalho, é apresentada, mas não é dada ênfase ao modelo. Os autores a consideram uma abordagem promissora.

Uma série de trabalhos utilizou o modelo da cadeia de valor para gerar análises de setores. Outros procuraram identificar a cadeia de valor de setores específicos. Os casos que seguem são alguns dos trabalhos que avançaram por essas perspectivas.

Linzbinski, Kelm e Abreu (2002) buscaram identificar as informações que seriam fundamentais ao gerenciamento das atividades da cadeia de valor para o caso de pequenas empresas industriais de produtos alimentares, chegando a desmembrar a cadeia de acordo com as peculiaridades do setor.

Moori e Zilber (2003) avaliaram a importância das variáveis que compõem a cadeia de valores como fatores contribuintes à vantagem competitiva das empresas e sua relação com a gestão da cadeia de suprimentos.

Koh e Nam (2005) estudaram empresas que utilizam a Internet como ferramenta objetivando saber se o conceito é aplicável a essas empresas e reaplicaram o estudo nas mesmas empresas depois de certo tempo, procurando identificar se e como as mesmas organizações evoluíram no decorrer do tempo com a

adoção dos ferramentais de Internet, o que apresenta relação com a abordagem evolucionária.

Zokaei e Simons (2006) sugerem um mapeamento e análise da cadeia de valor para realinhar os processos ao longo da cadeia de suprimentos, de acordo com as exigências do consumo. O trabalho foi desenvolvido no Reino Unido e compreendeu uma parcela significativa de indústria de carne vermelha.

Nader e Sachs (2008) buscaram identificar como os sistemas ERP²⁰ gerenciam as áreas funcionais da indústria mineral, e se eles se compatibilizam com os requisitos de Tecnologia da Informação da cadeia de valor mineral.

Crain e Abraham (2008) afirmam que a análise da cadeia de valor é usada para muitos propósitos e apresentam uma abordagem que pressupõe o processo de análise dos clientes a partir do conceito de cadeia de valor, comentando que esse é um processo relativamente novo. Os autores propõem identificar necessidades de clientes estratégicos a partir da cadeia de valor.

É possível perceber diversas aplicações do conceito de cadeia de valor que apresentam propósitos diversificados, porém, o que há de comum nos estudos é o consenso de que o modelo da cadeia de valor representa uma estrutura analítica utilizável ao desenvolvimento de trabalhos com objetivos diversos.

3.2.1 Modelos para avaliação de postura estratégica e competitiva

Mintzberg e Quin (2001) propuseram algumas formas para estudar as organizações. Azevedo e Costa (2001) fazem um resgate conceitual das principais propostas apresentadas para avaliar a postura estratégica e competitiva de unidades ou setores produtivos. O Quadro 5 apresenta uma síntese dos modelos identificados pelos autores.

²⁰ ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou SIGE (*Sistemas Integrados de Gestão Empresarial*, no Brasil) são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema (NADER e SACHS, 2008).

Quadro 5 – Resumo das técnicas de avaliação da posição estratégica

| Técnicas | Objetivos Principais |
|--|--|
| S.W.O.T. | Estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longo prazo. |
| Estrutura de Estratégia de Andrews | Destacar competências e recursos organizacionais necessários para obter valor competitivo. |
| Matriz Produto/Missão de Ansoff | Definir uma linha comum aos produtos existentes na organização, na estratégia de negócios. |
| Curva de Aprendizagem | Minimizar o custo da tarefa a partir da sua realização frequente. |
| Curva de Experiência | Minimizar os custos de produção a partir do aumento da eficiência da organização. |
| Curva do Ciclo de Vida de um Produto | Identificar a fase da vida do produto, a fim de direcionar as estratégias organizacionais. |
| Matriz de Crescimento/Participação – BCG | Marcar posições relativas das organizações dentro de um portfólio, a fim de identificar líderes de mercado. |
| Matriz Histórica | Determinar o estilo do executivo-chefe mais adequado ao período histórico vivido pela organização. |
| Matriz Ambiental | Caracterizar tipos de estratégia adequados ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais. |
| Matriz Portfólio da McKinsey | Identificar a posição da organização no mercado relacionado à atratividade e à força do mercado, a fim de sugerir uma estratégia. |
| Matriz Arthur D. Little | Identificar a posição da organização no mercado relacionando posição competitiva e maturidade do ramo de negócios. |
| Modelo AM-PN | Identificar a posição da organização no mercado e relacionar a atratividade da indústria à força da unidade empresarial, por meio do emprego de múltiplos critérios. |
| Modelo das Cinco Forças de Porter | Compreender o desenvolvimento de estratégias nas indústrias a partir da intensidade da competição. |
| Modelo de Análise Estratégica de Austin | Identificar particularidades de países em desenvolvimento analisando seu ambiente para oportunidades organizacionais. |
| Modelo Delta | Definir posicionamentos estratégicos e introduzir processos organizacionais de adaptação. |
| Metodologia GUT | Priorizar fatores a serem considerados no diagnóstico estratégico e identificar a postura estratégica da organização. |
| TIRPE | Construir cenários para projetar impactos de alguma tendência identificada em determinado setor. |
| Estrutura 7-S da McKinsey | Auxiliar na escolha da estratégia de acordo com as áreas organizacionais que a influenciam ou podem ser influenciadas por ela. |
| Curva do Crescimento – Fator S | Auxiliar na identificação da obsolescência do produto por meio da relação entre o esforço monetário despendido e o retorno obtido sobre este investimento. |
| Matriz EFE/IFE | Identificar e avaliar fatores externos e internos que influenciam o comportamento da organização. |
| Matriz CPM | Avaliar e comparar o potencial competitivo de organizações competidoras a partir das informações fornecidas por uma análise interna e externa. |

Fonte: Azevedo e Costa (2001).

A partir dessa discussão dos conceitos da competitividade, é apresentada, na próxima seção, uma breve introdução à teoria econômica evolucionária e ações do Poder Público, entendendo que a competitividade pode ser fomentada pelo apoio do Poder Público.

3.3 Abordagem Evolucionária

Para explicar questões referentes ao progresso e crescimento econômicos, diversas abordagens despontaram nas academias, seguindo basicamente duas correntes distintas: neoclássica, também chamada de principal e outra, alternativa, chamada evolucionária ou neo-shumpeteriana.

A abordagem tradicional, de acordo com Nelson e Winter (1982)²¹, Souza (2003) e Cunha (2009), considera o caráter estático da premissa do equilíbrio, intrínseca ao pensamento neoclássico, e, de acordo com Veblen, citado por Hodson (1993) e Souza (2003), por isso, essa teoria se mostrava imprecisa. Além disso, indicava condições de sobrevivência a que qualquer inovação estava sujeita, supondo-as já ter conhecido, não considerando, portanto, as condições de variação no crescimento.

Já a abordagem evolucionária pressupõe comportamentos e ações individuais e eventos locais de adaptação ao ambiente (político, cultural, de mercado) como fonte crítica da diversidade e mudança (DOSI, 1988, 1995; FERRAZ, 1997; NELSON; WINTER, 1982; ZENONE, 2007). Veblen (1898) foi o primeiro autor a adotar o termo “economia evolucionária” e quem pioneiramente defendeu uma abordagem evolucionária para a economia.

Mirowski (1983), Hodgson (1993), Souza (2003) e Winter (2005) consideram que uma teoria evolucionária é toda aquela que utiliza a metáfora da seleção natural biológica. Hodgson (1993) e Siman et al. (2006), ao estabelecerem analogias com sistemas biológicos, enfatizaram a ideia de processo de evolução econômica e transformação tecnológica. Para os autores, a economia é dotada de sistemas dinâmicos que evoluem influenciados por hábitos de pensamento e tradições.

²¹ Em sua obra “An Evolutionary Theory of Economic Change”, publicada em 1982, os autores Nelson e Winter exploraram os conceitos evolucionários de forma pioneira.

A evolução é um processo que tem se tornado central em várias áreas científicas, como na economia do desenvolvimento²² e na geografia econômica. Assim, a abordagem evolucionária baseia-se na análise de processos dinâmicos e da estrutura de sistemas abertos, buscando explicar como certos organismos se comportam e evoluem em ambientes específicos.

Em um sistema evolucionário, a estabilidade é testada por eventos do contexto local do sistema. O poder de autotransformação pode ser caracterizado como resultado natural do processo, que envolve **habilidade de evoluir** e **capacidade de adaptação** e **mutação**, em resposta às incertezas do ambiente, características essas que resultam em diversidade interna e variabilidade de populações (ZIMAN, 2000; SOUZA, 2003; ZENONE, 2007).

De acordo com Kupfer e Hasenclever (2002) e Mendonça (2008, p. 29), “os modelos evolucionistas enfatizam a inovação no seu modelo de competição denominado de ‘concorrência schumpeteriana’”. Nelson e Winter (2006) consideram que algumas firmas se esforçam deliberadamente para liderar as inovações tecnológicas, enquanto outras tentam acompanhar os sucessos das líderes por meio da imitação.

De acordo com o economista Schumpeter (1982), as firmas, por meio de inovações, buscam se diferenciar dos concorrentes com o intuito de obter lucros extraordinários (acima do lucro normal). Assim, a busca pelo lucro de monopólio é que incentiva a inovação, fazendo com que a concorrência se torne mais eficaz. Pode-se perceber que as MPMEs enfrentam problemas referentes à competitividade, como firma individual, em virtude das dificuldades de acesso aos recursos intangíveis necessários para o seu desenvolvimento, principalmente em relação às atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), por demandar volumes consideráveis de recursos financeiros. Essa situação tende a amenizar quando essas firmas fazem parte de um aglomerado produtivo mais estruturado (POSSAS, 1996, 1999; GRASSI, 2004; MENDONÇA, 2008). Conforme defendido por Souza (2003), o estudo das microdiversidades das empresas pode ser mais abrangente ao se considerar uma teoria de evolução para o contexto no qual as empresas estão inseridas, nesse caso, em arranjos produtivos.

²² Ver: CLARK, et al., 1995; BOSCHMA; LAMBOOY, 1999; NOOTEBOOM, 1999; PESSALI; FERNANDEZ, 2001.

De acordo com Nelson e Winter (1982, p. 134), as rotinas seriam um tipo de genes incorporados e modificados ao longo da história organizacional. Assim, a interface entre a habilidade, o aprendizado e a rotina, explicada por Zawislak (1994) e Vargas e Zawislak (2006), se mostra apropriada à abordagem proposta. De acordo com tal abordagem, vantagens competitivas e retornos sustentáveis são conseguidos por meio de competências organizacionais distintivas, tais como rotinas, habilidades e ativos complementares difíceis de serem imitados. Para Nelson e Winter (1982), uma das principais características da abordagem evolucionária é o fato de o ambiente local agir como um mecanismo de seleção que pode, ou não, prover condições favoráveis de se atingirem novos requerimentos de mudança.

A seguir, são apresentados os principais conceitos inerentes à abordagem evolucionária:

Variação: Refere-se a mudanças em rotinas, competências e nas estruturas organizacionais. Na abordagem evolucionária não se pressupõe ausência de propósitos na ação dos agentes, e uma das formas de variação é aquela gerada por ações intencionais. Assim, a abordagem assume caráter além do que foi proposto por Darwin, “uma vez que na analogia biológica, não há espaço para intencionalidade humana e atividades que se concentrem na busca por metas” (SOUZA, 2003, p. 89).

Seleção: Refere-se à capacidade que o ambiente tem de favorecer certas variações em detrimento de outras. De acordo com Lambooy (1988) e Vargas e Zawislak (2006), os principais fatores que condicionam o processo de seleção são: os econômicos (capital, demanda, padrão de concorrência etc.), os institucionais (leis, regras, normas etc.) e os geográficos (clima, recursos naturais, infraestrutura etc.)

Retenção seletiva de certas variações: Esse mecanismo provê a certos tipos de variação, incentivos à preservação, duplicação e outras formas de reprodução. Nas organizações, este mecanismo pode ser observado pela tendência inercial na estabilidade de certas estruturas administrativas e atividades, como, por exemplo, rotinas, padronizações, especializações (NELSON; WINTER, 1982; VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

Adaptação ou mimetismo: As variações selecionadas podem se difundir por meio de imitação e adaptação, devido à mobilidade de pessoas, tecnologias e organizações.

Nelson (1982), citado por Mytelka; Farinelli (2000), afirma que a empresa foi re-conceituada como uma “organização que aprende” e que ela está inserida em um amplo contexto institucional, o que corresponde à visão evolucionista das firmas.

Num contexto em evolução, a competitividade de um APL depende dos investimentos feitos na transformação dos ativos e rotinas, decididos por meio da governança das estratégias (ERBER, 2008).

De acordo com Souza (2003), a relação precisa entre crescimento e equidade dependeria de uma reorientação das políticas públicas, implicando definir e priorizar políticas econômicas complementares que permitam, além do crescimento, a equidade. É dada importância para a inserção, na política social, de requisitos de aumento da produtividade e da eficiência, e não só de equidade, chegando a um denominador comum de integração entre crescimento e desenvolvimento e equidade.

Diante do exposto, a abordagem econômica evolucionária enfatiza principalmente o desenvolvimento estrutural e de longo prazo, mais especificamente os parâmetros estruturais do desenvolvimento, tais como composição de indústrias, tecnologias e organizações. Trata também da relação dinâmica de atores econômicos e seu ambiente pelo desenvolvimento concebido como resultante desta interação (POSSAS, 2002; SOUZA, 2003; CUNHA, 2009).

O Quadro 6 apresenta algumas características da abordagem evolucionária de forma resumida.

Quadro 6 – Aspectos gerais da abordagem evolucionária

| Fatores | Elementos |
|-----------------------------|---|
| Mecanismos de regulação | Variação, seleção, retenção e competição. |
| Questão que busca responder | Por que, das variações que emergem no processo econômico, somente algumas são selecionadas? |
| Unidade de análise | A firma, principalmente, mas considerando a influência do ambiente, e seus reflexos na indústria, <i>cluster</i> , complexos, região etc. |
| Perspectiva analítica | Principalmente sistêmica e <i>a posteriori</i> , mas com ênfase no processo evolutivo histórico. |
| Principais temas abordados | A variação gerada através dos processos de busca local; O processo de seleção e os efeitos de condicionamento como, por exemplo, os paradigmas tecnológicos; As características, capacidades e competências das firmas para adaptação à mudança e à expansão; e As estruturas institucionais específicas e seus padrões de evolução. |
| Variáveis de análise | Diferenças entre posições das firmas, setores, indústrias, principalmente, as que alteram a estrutura competitiva. |

Fonte: Souza, (2003, p. 92).

3.4 Estratificação competitiva

Baseado em princípios evolucionários, Souza (2003) propôs uma metodologia para se estudar a dinâmica competitiva de um APL de outra natureza, a partir da estratificação das firmas em três grupos distintos:

- Grupo 1 (*forging ahead*) – as que “pulam na frente”, aquelas firmas que adotam estratégias de mudança tecnológica e tomam decisões de investimento, assumindo, assim, maiores riscos, definindo uma trajetória competitiva;
- Grupo 2 (*catching-up*) – empresas que buscam seguir as líderes, porém, apresentando certa defasagem tecnológica e organizacional, trabalhando mais com imitações; e
- Grupo 3 (*falling back*) - aquelas empresas que “ficam para trás” na dinâmica competitiva local, caracterizadas por não conseguir acompanhar avanços tecnológicos e exigências diversas do mercado, com tendência de perda de mercado ou ao desaparecimento.

Para Souza (2003) e Souza e Arica (2006), a disponibilidade e posse de um conjunto de recursos, por um lado, e os níveis de utilização e desempenho obtidos, por outro, caracterizam o processo de estratificação das empresas. A interação entre elementos internos e externos à empresa contribui para o processo de estratificação, como a tecnologia empregada no processo produtivo, os métodos e rotinas adotados, os tipos de produto e serviços, as estratégias de mercado, entre outros, que geram a estratificação em grupos dentro de um determinado arranjo. Uma vez captadas essas diversidades, podem-se sugerir políticas públicas e iniciativas de apoio mais condizentes com a realidade empresarial local. Nem todas as empresas que concorrem entre si se encontram em um mesmo estágio de desenvolvimento, de modo que a estratificação em grupos é observada como forma, inclusive, de colaborar com a análise referente à sua competitividade. A estratificação pode ser definida como o processo de classificação ou separação das empresas em grupos. Este tipo de trabalho tem sua importância ressaltada por fornecer subsídios para a definição do tratamento que deve ser dispensado a cada grupo (SOUZA; ELER; ARICA, 2003; SOUZA; ARICA, 2006; ALBINO; SOUZA, 2008).

De acordo com Souza (2003, p. 19), “a estratificação das empresas pode ser vista como um fenômeno decorrente da dinâmica competitiva do sistema e da

capacidade de adaptação de cada componente frente a um ambiente em constante processo de mudança”. Em nível microdinâmico, essa estratificação é verificada por meio da dotação de recursos e dos índices de desempenho de cada empresa, que afetam suas estratégias de mercado. Souza e Arica (2006) propõem uma abordagem estratificada por constituir uma alternativa potencialmente promissora para o estudo da dinâmica competitiva em APLs, permitindo uma análise segmentada do ambiente competitivo e a identificação de padrões característicos de cada agrupamento. Entender a formação de segmentações e a dinâmica competitiva nesses sistemas é uma condição fundamental para a proposição de planos e programas compatíveis com a realidade local, de modo a superar deficiências técnicas, contornar barreiras comerciais, direcionar novos investimentos e preservar condições socioambientais satisfatórias.

Zawislak (1994) afirma que os fatores que, segundo a teoria evolucionária, justificam a heterogeneidade entre as firmas são a habilidade, o aprendizado e a rotina. Em outro trabalho, o mesmo autor explica que esta perspectiva enfatiza o aprendizado interdisciplinar e intersetorial, sendo ambos fontes inquestionáveis de inovações históricas significativas (ZAWISLAK, 2005). O mecanismo que promove a interface entre a habilidade, o aprendizado e a rotina é apresentado por Nelson e Winter (1982, 2005) e Sbicca e Fernandes (2005) de forma simplificada: a partir de uma dada habilidade, um indivíduo qualquer (e, por substituição, uma firma) estará, ou não, apto(a) a realizar uma atividade. Se não estiver, deverá adquirir o conhecimento mínimo necessário para realizar a atividade, ou seja, deverá aprender. Estando de posse das capacidades para realizar a atividade, poderá executá-la segundo um roteiro prescrito de ações e reações. Com o tempo, este roteiro terá sido transformado em uma rotina pelo indivíduo (ou pela firma), que executará suas devidas tarefas de modo praticamente inconsciente. De acordo com Winter (2005), algumas firmas se esforçam deliberadamente para liderar as inovações tecnológicas, enquanto outras tentam acompanhar os sucessos das líderes por meio da imitação.

3.5 Políticas Públicas na perspectiva evolucionária

De acordo com a visão evolucionária, o ambiente competitivo age como um mecanismo de filtragem dos eventos aleatórios (oportunidades), podendo favorecer ou restringir a capacidade de enfrentar mudanças (CAMARGOS, 2004). Assim, as

políticas de desenvolvimento local devem levar em conta os mecanismos de seleção²³. Para Souza (2003, p. 77), “as ações políticas compatíveis com o ambiente evolucionário devem direcionar esforços para estimular novas variedades ou inovações no sistema econômico”. É provável que estudos mais focados na diversidade interna das aglomerações sirvam de base para ações mais direcionadas por parte do Poder Público, uma vez que o entendimento mais aprofundado de questões referentes à competitividade das aglomerações gera subsídios para ações mais assertivas (SOUZA, 2003; MENDONÇA, 2008).

Porter (1999) afirma que alguns papéis do governo que mais interessam ao desenvolvimento empresarial são o de melhorar a capacidade microeconômica geral da economia²⁴ e o de definir regras e incentivos microeconômicos gerais que regem a competição e encorajam o crescimento da produtividade. O autor ainda sugere que as políticas governamentais bem-sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva.

Pela ótica evolucionária, o papel das políticas e ações de desenvolvimento é o de “fertilizar” e desenvolver novas atividades econômicas. De acordo com tal visão, as ações políticas compatíveis com um ambiente evolucionário devem direcionar esforços para estimular o desenvolvimento e a difusão de novas variedades ou inovações no sistema econômico (BOSCHMA; LAMBOOY, 1999; SILVA, 2008).

Para Cassiolato e Lastres (2003), a adoção de enfoques e políticas uniformes ignora a existência de disparidades, que decorrem não só de fatores econômicos, mas também de diversidades nas matrizes sociopolíticas e das particularidades históricas.

Souza e Arica (2001, 2006) afirmam que as políticas de incentivo e os programas de apoio ao desenvolvimento e à competitividade industrial são distribuídos de forma genérica a regiões ou a setores, tratando aglomerados e segmentos produtivos como um bloco homogêneo e integral. Souza (2003, p. 20) explica que “as diversidades internas desses arranjos e a estratificação entre empresas não são captadas, o que torna tais iniciativas pouco eficientes e, muitas vezes, ineficazes”.

²³ Eventos que fazem com que algumas empresas avancem mais e outras fiquem mais atrasadas, tais como: nível das relações com fornecedores ou com compradores.

²⁴ A melhoria microeconômica da economia, para Porter (1999), se dá por meio do aumento da eficiência e da qualidade dos insumos básicos das empresas: mão de obra, infraestrutura física e informações econômicas especializadas, bem como o fomento de instituições que forneçam estes elementos.

Um dos efeitos desse tratamento às aglomerações de atividades econômicas locais é que muitas empresas não conseguem se habilitar aos programas governamentais de apoio à competitividade. Um dos efeitos de as empresas não se habilitarem aos programas é a perda de mercado, que, em último caso, pode levar ao seu fechamento. Para outras, as iniciativas governamentais não satisfazem suas necessidades ou não contribuem para que elas superem suas barreiras organizacionais e tecnológicas (SOUZA, 2003; CUNHA, 2009). Percebe-se, então, a necessidade de políticas públicas, além daquelas tradicionalmente implementadas, e abordagens compatíveis com a dinâmica competitiva específica de cada contexto.

3.5.1 Competitividade e desenvolvimento na perspectiva evolucionária

Considerando as premissas evolucionárias, nem todas as microrregiões e localidades apresentam as mesmas oportunidades e meios para atrair novas atividades ou desenvolver fontes novas de crescimento econômico, principalmente aquelas menos favorecidas em termos de investimento em infraestrutura social e urbana (SOUZA, 2003). Assim, mecanismos para desenvolver e atrair novas variedades se tornam fundamentais para a promoção de economias de aglomeração e a diversificação das atividades econômicas locais.

Pela ótica evolucionária, o ambiente age como um mecanismo de filtragem dos eventos aleatórios (oportunidades), podendo favorecer ou restringir a capacidade de enfrentar mudanças. Políticas de desenvolvimento local (microrregional) compatíveis com essa visão são consideradas mecanismos de seleção.

O ambiente de seleção local (estruturas institucionais, econômicas, sociais e culturais) guia, habilita e restringe os atores locais a reter, sustentar e expandir sua posição competitiva (BOSCHMA; LAMBOOY, 1999; LAWSON, 1999; PESSALI; FERNANDEZ, 2001). Dessa forma, o papel das políticas e ações de desenvolvimento local devem ser no sentido de melhorar a estrutura do ambiente para fertilizar e desenvolver novas atividades econômicas (MONTGOMERY; PORTER, 1998; SILVA, 2008).

Para Metcalfe (1994) e Tavares (2006) políticas condizentes com a visão evolucionária devem assumir a variedade regional como ponto de partida, implicando em uma diversidade de políticas que levem a diversos possíveis

caminhos de desenvolvimento e que proporcionem mecanismos de seleção eficientes e medidas que minimizem problemas de adaptação à mudanças. Os mesmos autores defendem a conectividade eficiente das empresas com instituições de pesquisa, de modo a gerar maior fluidez no processo de criatividade e aprendizagem.

3.6 O conceito da Cadeia de Valor a partir de uma perspectiva evolucionária

A abordagem evolucionária parece promissora para o estudo de aglomerações industriais, dadas suas principais características: constante aprendizado, evolução e adaptação ao ambiente. O conceito de cadeia de valor, pelo caráter processual e contínuo (PORTER, 1980; KOH; NAM, 2005), não analisa separadamente as áreas funcionais das organizações como se as mesmas adquirissem formas estáticas, e sim, promove o estudo das áreas admitindo que elas estejam em constante processo de agregação de valor, processo este que ocorre de forma sequencial e condizente com a abordagem evolucionária (NELSON; WINTER, 1982; LICZBINSKI; KELM; ABREU, 2002).

A diversidade de padrões conduz à estratificação em grupos²⁵, e o conceito de cadeia de valor proposto por Porter (1992) parece apropriado ao estudo da dinâmica competitiva, uma vez que o bom gerenciamento das atividades de valor pode ser um indicador de que uma empresa ou setor se apresentam competitivos.

Pela revisão de literatura realizada, parece ser possível utilizar a cadeia de valor como uma estrutura analítica em consonância com os conceitos evolucionários, de modo a estratificar os padrões competitivos das empresas.

²⁵ Ver tópico 3.4 na página 54.

CAPÍTULO 4 - A INDÚSTRIA MOVELEIRA - APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Este capítulo apresenta a indústria moveleira em níveis internacional, nacional e estadual. Ao discutir o cenário estadual, abordou-se o Estado de Minas Gerais, com foco no APL moveleiro de Ubá, objeto do presente estudo.

4.1 Cenário Internacional

O comércio mundial de móveis envolve basicamente sessenta países, com a produção mundial estimada em US\$ 267 bilhões (Tabela 1). Os maiores países produtores são Estados Unidos (US\$ 57 bilhões), China (US\$ 38 bilhões), Itália (US\$ 23 bilhões), Alemanha (US\$ 19 bilhões), Japão (US\$ 12 bilhões), Canadá (US\$ 11 bilhões), Reino Unido (US\$ 10 bilhões) e França (US\$ 9 bilhões), que produziram juntos, em 2005, 67,8% do total mundial. Os maiores exportadores são, pela ordem, China (US\$ 13 bilhões), Itália (US\$ 10 bilhões), Alemanha (US\$ 6 bilhões), Polônia (US\$ 5 bilhões) e Canadá (US\$ 4 bilhões), que respondem por 50% das exportações mundiais. Os maiores importadores são Estados Unidos²⁶ (US\$ 24 bilhões), Alemanha (US\$ 8 bilhões), Reino Unido (US\$ 7 bilhões), França (US\$ 6 bilhões) e Japão (US\$ 4 bilhões), que respondem por 57% do total das importações (ROSA et al., 2007).

A Tabela 1 apresenta os dados gerais da Indústria Moveleira em 2005.

²⁶ Ainda não há dados acerca do volume de importações de móveis dos Estados Unidos nesse período de crise financeira. Entretanto, dadas as características dos móveis que são exportados (maior valor agregado) acredita-se que as classes que procuram esse tipo de móvel não tenham sido fortemente atingidas pela crise.

Tabela 1 - Dados da Indústria Moveleira Mundial em 2005

| País | Produção | | Exportações | | Importações | | Consumo Aparente | |
|----------------|----------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|------------------|------------|
| | US\$* | % | US\$* | % | US\$* | % | US\$* | % |
| Estados Unidos | 57.371 | 21,5 | 2.893 | 3,6 | 23.765 | 28,3 | 78.243 | 28,9 |
| China | 37.965 | 14,2 | 13.451 | 16,8 | 479 | 0,6 | 24.993 | 9,2 |
| Itália | 23.692 | 8,9 | 10.159 | 12,7 | 1.675 | 2 | 15.208 | 5,6 |
| Alemanha | 18.890 | 7,1 | 6.557 | 8,2 | 8.236 | 9,8 | 20.570 | 7,6 |
| Japão | 12.356 | 4,6 | 506 | 0,6 | 3.660 | 4,4 | 15.511 | 5,7 |
| Canadá | 11.723 | 4,4 | 4.417 | 5,5 | 3.478 | 4,1 | 10.784 | 4,0 |
| Reino Unido | 10.154 | 3,8 | 1.273 | 1,6 | 6.664 | 7,9 | 15.546 | 5,7 |
| França | 9.185 | 3,4 | 2.634 | 3 | 5.881 | 7 | 12.703 | 4,7 |
| Polônia | 7.028 | 2,6 | 5.277 | 6,6 | 812 | 1 | 2.612 | 1,0 |
| Brasil | 6.314 | 2,4 | 994 | 1,2 | 154 | 0,2 | 5.474 | 2,0 |
| México | 3.097 | 1,2 | 1.269 | 1,6 | 528 | 0,6 | 2.356 | 0,9 |
| Indonésia | 2.357 | 0,9 | 1.835 | 2,3 | 56 | 0,1 | 578 | 0,2 |
| Malásia | 2.262 | 0,8 | 1.979 | 2,5 | 330 | 0,4 | 614 | 0,2 |
| Outros | 64.846 | 24,3 | 27.094 | 33,8 | 28.194 | 33,6 | 65.489 | 24,2 |
| Total | 267.290 | 100 | 80.068 | 100 | 83.912 | 100 | 270.681 | 100 |

Fonte: CSIL Milano Rosa et al. (2007).

As características dos principais produtores mundiais de móveis são mostradas no Quadro 7.

Quadro 7 – Características dos principais produtores mundiais de móveis

| | Característica da indústria | Principais produtos e mercados | Destino da produção |
|-----------------|---|---|--|
| Itália | Expressiva fragmentação com grande número de PMEs. As principais empresas desenvolvem produtos, encomendam partes e componentes a terceiros, fazem o acabamento, juntam as partes e se ocupam das vendas. | Líder em <i>design</i> . Atua em todos os segmentos de mercado. Destaque para dormitórios e cadeiras. Concentração no uso de madeira. | Mercado Interno, Alemanha, Estados Unidos, Reino Unido e França. |
| Alemanha | Maior concentração da produção em médias e grandes empresas. Utilizam maquinários modernos e aproveitam economias de escala na produção e na comercialização. | Concorre com vantagem competitiva na produção de móveis para cozinha, de valor intermediário. Uso de madeira e aglomerados. | Mercado Interno, Suíça, Países Baixos e Áustria. |
| EUA | Especialização na montagem de móveis, por meio da importação de componentes fabricados no México e em países da América Central. Algumas empresas americanas construíram ou adquiriram fábricas na China, como é o caso da Ashley, maior marca de móveis residenciais dos Estados Unidos. | O segmento em que a indústria americana concorre com maior vantagem competitiva compreende móveis para dormitórios, salas de estar e jantar e móveis estofados. | Mercado interno (há um pequeno volume de exportação de móveis de metal). |
| China | Concentração da produção em médias e grandes empresas, dotadas de plantas concebidas para fabricar grandes volumes destinados à exportação. É mais competitiva nas linhas e nas etapas de produção mais intensivas em mão de obra. | Concentra-se em móveis de madeira (madeira maciça, painéis de MDF e de aglomerado). | Mercado Interno, Estados Unidos, Hong Kong Japão (na linha de escritório já concorre no mercado brasileiro). |

Fonte: Adaptado de Rosa et al., (2007).

De acordo com Rosa et al. (2007), nos últimos 10 anos, a produção do setor moveleiro tem apresentado crescimento médio anual de 9% ao ano. Tal crescimento está relacionado com o grau de abertura dos mercados de mobiliário, medida como a taxa entre importação e consumo, que, para o mundo todo, subiu de 20% em 1996 para 31% em 2005.

4.2 Cenário Nacional

Segundo dados da Abimóvel (2006) e Costa (2007), o setor moveleiro no Brasil é composto por 16.104 indústrias com 60% da produção voltada para móveis residenciais, 25% para móveis de escritório e 15% para móveis institucionais: escolares, médico-hospitalares, restaurantes, hotéis e similares. Entretanto, há divergências sobre o número de empresas do setor moveleiro que se fazem presentes no Brasil, como identificado por Silva e Santos (2005), ao afirmarem que embora a Abimóvel tenha registrado 16.104 empresas moveleiras, uma reportagem do jornal *Gazeta Mercantil* afirma que existem cerca de 50.000 empresas em todo o país, cadastradas em juntas comerciais como fabricantes de móveis. É provável ainda, de acordo com os autores, que haja mais cerca de 20.000 empresas informais em atuação no mercado interno. E desse total de aproximadamente 70.000 empresas, cerca de 93% são micro e pequenas empresas (ABIMÓVEL 2001; GAZETA MERCANTIL, 2001 e SILVA; SANTOS, 2005). Estas empresas estão presentes em quase todo o território nacional, conforme mostra a Figura 5.

Concentração de Fabricantes de Móveis no Brasil



Figura 5 – Concentração de fabricantes de móveis no Brasil.
 Fonte: ABIMÓVEL, (2006, p. 7).

Conforme se pode verificar na Figura 8, a indústria nacional de móveis concentra-se, principalmente, nas Regiões Sul e Sudeste, sendo que 77% dos estabelecimentos estão localizados em sete principais polos produtores do país²⁷, distribuídos em cinco estados: São Paulo (23%), Rio Grande do Sul (15%), Santa Catarina (13%), Paraná (13%) e Minas Gerais (13%) (COSTA, et al., 2007). O Quadro 10 apresenta os principais polos moveleiros brasileiros e a Tabela 2, o número de estabelecimentos, bem como o de trabalhadores empregados e aspectos relacionados às exportações.

²⁷ Em Arapongas (PR), Linhares (ES), Mirassol (SP) e Ubá (MG), concentram-se empresas que produzem móveis padronizados, comercializados no varejo convencional.

Quadro 8 – Principais Polos Moveleiros no Brasil

| Estado | Polos Moveleiros |
|--|---|
| Paraná | Arapongas, Curitiba, Londrina, Cascavel e Francisco Beltrão. |
| Santa Catarina | São Bento do Sul, Rio Negrinho, Cel. Freitas, Pinhalzinho e S. Lourenço do Oeste. |
| Rio Grande do Sul | Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Restinga Seca, Santa Maria, Erechim, Lagoa Vermelha, Passo Fundo, Canela, Flores da Cunha, Gramado. |
| Minas Gerais | Ubá, Bom Despacho, Martinho Campos, Uberaba, Uberlândia, Carmo do Cajuru. |
| Espírito Santo | Linhares, Colatina e Vitória. |
| São Paulo | Votuporanga, Mirassol, São Paulo, Bálamo, Jaci e Neves Paulista. |
| Amazonas, Rio de Janeiro, Bahia, Ceará, Pernambuco e Maranhão. | Possuem outros polos com menos expressão. |

Fonte: Rosa et al. (2007).

Tabela 2 - Número de estabelecimentos produtivos do setor moveleiro, número de trabalhadores relacionados e valor das exportações por Estado Brasileiro

| Estado | Estabelecimentos | | Trabalhadores | | Exportações | |
|-------------------|-------------------------|-------------|----------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | Quantidade | % | Quantidade | % | US\$ (mil) | % |
| São Paulo | 3754 | 23,30% | 48.462 | 23,50% | 87.427 | 8,80% |
| Rio Grande do Sul | 2443 | 15,20% | 33.479 | 16,20% | 270.442 | 27,30% |
| Paraná | 2133 | 13,20% | 29.079 | 14,10% | 91.732 | 9,30% |
| Minas Gerais | 2126 | 13,2 | 24.717 | 12,00% | 11.190 | 1,10% |
| Santa Catarina | 2020 | 12,50% | 32.273 | 15,60% | 433.339 | 43,80% |
| Rio de Janeiro | 583 | 3,60% | 5.367 | 2,60% | 2.528 | 0,30% |
| Bahia | 355 | 2,2 | 4.816 | 2,30% | 68.257 | 6,90% |
| Espírito Santo | 313 | 1,90% | 5.402 | 2,60% | 6.426 | 0,60% |
| Outros | 2377 | 14,80% | 22.757 | 11% | 19.083 | 1,90% |
| Total | 16.204 | 100% | 206.352 | 100% | 990.424 | 100% |

Fonte: Adaptado de Rosa et al. (2007).

De acordo com Vale (2006), a indústria brasileira de móveis vem demonstrando uma grande capacidade de adaptação²⁸, ampliando sua participação no mercado internacional. Para Gorini (1998), Vale (2006) e Santa Rita e Sbragia (2009), persistem, no entanto, vários fatores limitantes, e entre os principais empecilhos capazes de comprometer o desempenho do setor em longo prazo, situam-se uma grande verticalização da produção industrial, que tem sua origem na estrutura brasileira de tributação em cascata, carência de fornecedores especializados em

²⁸ A adaptação é vista como um dos princípios da abordagem evolucionária. Ver capítulo 3.

partes e componentes, normatização técnica incipiente, elevada informalidade e baixos investimentos em *design* e em pesquisa de mercado. Os autores salientam que a realidade brasileira vem mudando lentamente, mas ainda contrasta com o padrão internacional, sobretudo no que diz respeito à incipiente difusão de tecnologias de ponta e à grande verticalização da produção.

Dados do Sebrae (2006), do Panorama do setor Moveleiro do Brasil e do trabalho de Boeira (2009) indicam as seguintes características genéricas da indústria nacional:

- ✓ Elevado número de micro e pequenas empresas;
 - ✓ Grande absorção de mão de obra;
 - ✓ Tecnologia média;
 - ✓ Falta de *design* próprio; e
- Dificuldades para abertura de novos mercados.

O tamanho dos estabelecimentos da indústria do setor varia basicamente entre micro e pequenas empresas. Aproximadamente 75% dos estabelecimentos são microempresas, 20% são pequenas, 3% são médias e 2% são grandes. Juntos, os estabelecimentos são responsáveis por aproximadamente 206 mil postos de trabalho. As informações da Relação Anual de Informações Sociais e do Ministério do Trabalho e Emprego de 2007 comprovam algumas características apresentadas anteriormente (RAIS/MTE, 2007).

O setor moveleiro nacional caracteriza-se pela produção voltada basicamente em dois nichos de mercado: móveis classe A e B (atendendo a um alto padrão de qualidade) e as classes C, D e E (que se caracterizam pelos móveis populares). Os móveis focados na linha mais alta atendem a um mercado consumidor mais exigente principalmente em fatores como qualidade, diferenciação e *design*. O consumidor desta linha de produto, geralmente fabricado em madeiras nobres e com acessórios de alto padrão, está disposto a pagar o preço devido pelo produto. Neste nicho, o Brasil é considerado competitivo e não identifica problemas de competição acirrada. Já no nicho focado em móveis populares, compete diretamente com os fabricantes de móveis asiáticos, representando uma disputa apenas pelo preço (GORINI, 1998; VALE, 2006).

Vale (2006) afirma que aos fatores comentados anteriormente se soma a elevada informalidade do setor, agravada pelo fato de as barreiras à entrada serem

fracas. O setor apresenta uma grande heterogeneidade no seu interior, como pode ser observado pelos dados do Quadro 11. No caso dos móveis de madeira, existem, basicamente, dois tipos: o torneado (com detalhes de acabamento, combinando formas retas e curvilíneas) e o retilíneo (lisos, sem detalhe sofisticado, desenho simples de linhas retas). Em cada um deles existe a produção por encomenda e a produção seriada.

Quadro 9 – Principais características do segmento de móveis de madeira para residência

| Tipo de produção | Matéria-prima dominante | Porte das empresas | Principal mercado consumidor | Grau de tecnologia | Tendências |
|--------------------------------|---|---------------------------|---|---------------------------|--|
| Torneado seriado | Madeira de reflorestamento, especialmente serrado de pinus. | Médias e grandes | Exportação | Alto | Ampliação do mercado nacional e internacional. |
| Torneado sob encomenda | Madeira de lei, em especial serrado de folhosas | Micro e pequenas | Mercado nacional, em especial, classes médias e alta. | Baixo, quase artesanal | Retração, devido a pressões ambientais. |
| Retilíneo seriado | Aglomerados | Médias e grandes | Mercado nacional, em especial, classes média e baixa. | Alto | Incremento gradual, com barateamento no preço de matérias-primas, móveis modulados e desmontáveis. |
| Retilíneo sob encomenda | Compensados e aglomerados | Micro e pequenas | Mercado nacional, em especial para classes média e baixa. | Médio | Incremento gradual |

Fonte: elaborado a partir de dados do Estudo da Competitividade Coutinho, (2002), Gorini (1998; 2000) e Cunha et al. (2006).

Segundo dados da Abimóvel (2007), as pequenas e microempresas em geral são marcenarias que se concentram na produção de móveis residenciais de madeira sob encomenda. Na maior parte dos casos, são empresas desatualizadas tecnologicamente, com o *design* dos seus produtos sendo obtido da simples cópia. O Quadro 10 apresenta uma breve caracterização dos principais polos moveleiros do país, ressaltando as principais características, tipos de produtos e mercado consumidor.

Quadro 10 – Característica dos principais produtores nacionais de móveis

| | Característica da indústria | Principais produtos e mercados | Destino da produção |
|--------------------------|--|--|--|
| Espírito Santo | A produção concentra-se em Linhares, com micro, pequenas e grandes empresas. | Principal produto: móvel retilíneo produzido em série, com destaque para dormitórios. A principal exceção é a Delare, que fabrica estofados. | Predominantemente para o mercado interno. Mercado externo atendido por meio de escritórios de exportação. |
| Minas Gerais | Produção distribuída nos municípios de Ubá, Bom Despacho, Martinho Campos, Uberaba, Uberlândia, Carmo do Cajuru. O maior polo é o de Ubá, formado, basicamente, por PMEs (existem poucas grandes empresas na região). | Tipos de produtos: mesas, cadeiras, salas e estantes. Ubá: todos os tipos e faixas de preços de produtos. Bom Despacho: predominam os móveis em MDF. Carmo do Cajuru: predominam os móveis em madeira maciça. | Predominantemente para o mercado interno. Em Ubá há exportação para o Chile, Uruguai, Costa Rica, México, EUA, Angola e Espanha. |
| Paraná | Concentra-se no polo de Arapongas, há médias e grandes empresas com maquinário mais avançados. | Móveis retilíneos, estofados e escritórios, voltados para a classe popular. | Predominantemente para o mercado interno. Há exportação. |
| Rio Grande do Sul | Segundo maior produtor e exportador de móveis. O principal polo moveleiro do estado localiza-se na região da Serra Gaúcha, que engloba, além de Bento Gonçalves, as cidades de Garibaldi, Gramado, Caxias e Flores da Cunha. | O principal produto é o móvel residencial retilíneo de painéis de madeira reconstituída (madeira aglomerada e MDF). A região também conta com produção em móveis de metal (Bertolini e Telasul). Em Gramado a produção é voltada para móveis artesanais. | Predominantemente produz para o mercado interno. As exportações (27,3%) são geralmente para os Estados Unidos, México, Uruguai, Trinidad e Tobago. |
| São Paulo | Maior produtor. Polos da Grande São Paulo e do Noroeste Paulista (Mirassol e Votuporanga, formado por micro e pequenas empresas). | Grande São Paulo: predominam móveis para escritório. Noroeste Paulista: predominam móveis retilíneos seriados. | Predominantemente para o mercado interno |
| Santa Catarina | Terceiro maior produtor e maior exportador. O principal polo localiza-se na região de São Bento do Sul. | Os principais produtos são os móveis torneados de madeira maciça, especialmente o pinus, produzidos sob encomenda. | Poucos produtos para o mercado interno e a maioria para os países da Europa e Estados Unidos. |

Fonte: Adaptado de Rosa et al. (2007).

Na cadeia produtiva de madeira e de móveis de madeira (Figura 9), os elos compreendem a extração da madeira, transformação e comercialização de produtos

acabados, além da inserção constante de estratégias de marketing e *design*. Essa cadeia compreende o conjunto de atividades que se articulam progressivamente nas diversas etapas de produção, desde a matéria-prima até o produto final, incluindo fornecedores de máquinas e equipamentos, insumos de maneira geral, logística, comercialização, podendo os elos se situarem ou não, integralmente, na aglomeração produtiva (IEL, INTERSIND, SEBRAE, 2003; CUNHA et al., 2006). A Figura 6 apresenta a cadeia produtiva moveleira.

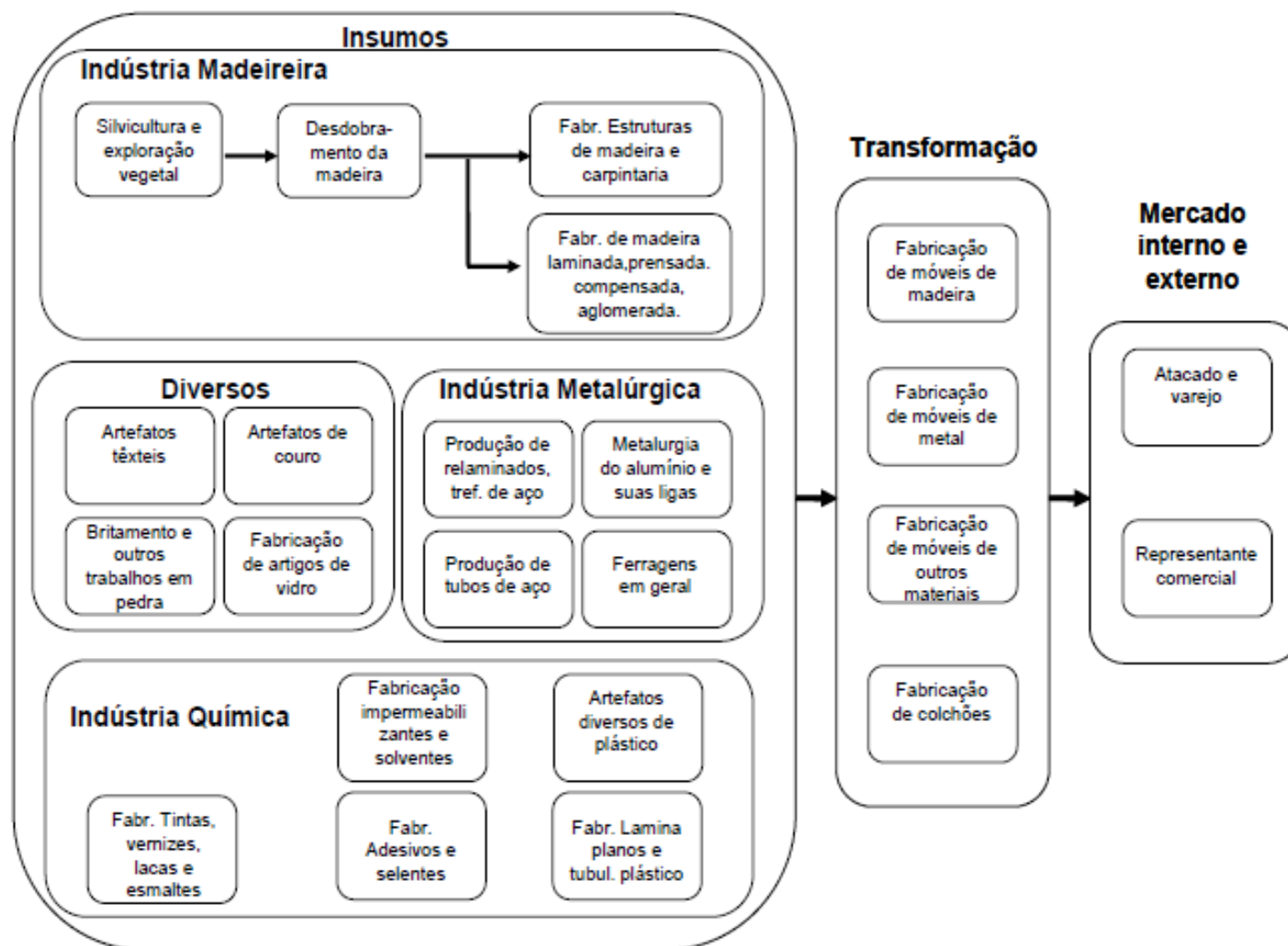


Figura 6 – Cadeia produtiva do setor moveleiro.
 Fonte: IEL, Intersind, Sebrae (2003) e Mendonça (2008).

O primeiro elo da cadeia moveleira, definido como insumos, engloba todo o material necessário para a fabricação do móvel, como madeira, couro, plástico, tecido, tubo de aço etc., incluindo os bens e serviços fornecidos pelas indústrias madeireiras, metalúrgicas, químicas, têxtil, de *design*, logística e outras diversas (IEL, INTERSIND, SEBRAE, 2003; CUNHA, 2006).

O próximo elo é representado pela indústria de transformação, que engloba a fabricação dos móveis, sejam esses de madeira, plástico, metal ou outros materiais, incluindo a fabricação de colchões, e a etapa final da cadeia produtiva inclui canais de distribuição e comercialização do produto final, como representantes comerciais, varejistas e atacadistas (IEL, INTERSIND, SEBRAE, 2003; CUNHA, 2006).

Em termos de comércio exterior, Santa Catarina – com predominância do polo de São Bento do Sul – e Rio Grande do Sul – principalmente a região de Bento Gonçalves – detêm, juntos, cerca de 71% do total das exportações nacionais. Esses estados têm intensificado suas vendas externas desde a década de 1980 (VALE, 2006).

De acordo com Mattioda (2008), os principais fatores que contribuem para a participação dos moveleiros brasileiros no comércio mundial de móveis têm sido a grande escala e diversidade de produtos aqui fabricados, bem como a utilização de matérias-primas valorizadas no exterior²⁹, principalmente no que diz respeito às madeiras maciças que são as prediletas do consumidor estrangeiro. A indústria nacional também tem investido na criação de tecnologia nacional mais arrojada, o que também é percebido nas indústrias fornecedoras de matérias-primas no Brasil. Tornou-se possível encontrar, no Brasil, diversos fornecedores de chapas, acessórios, máquinas e componentes que utilizam de tecnologias europeias para desenvolver produtos de qualidade a preços reduzidos, o que contribui para a diminuição da importação destes produtos pelos fabricantes de móveis nacionais.

Para Scipião (2004) e Silva (2008b), a rivalidade competitiva existente entre as empresas e mesmo entre os diferentes polos moveleiros é um importante elemento de estímulo ao dinamismo desta indústria, inclusive impulsionando o desenvolvimento do *design*. Entretanto, para as autoras, a existência da rivalidade

²⁹ No cenário de crise econômica, as exportações de móveis para os Estados Unidos caíram 34%. Segundo o presidente da Abimóvel, a venda de móveis para outros países, como Argélia, Paraguai, Austrália e Itália aumentou e os motivos para esse equilíbrio que o setor moveleiro tem conseguido se referem ao uso da criatividade e versatilidade do empresariado brasileiro. Para mais detalhes ver: O Globo – Caderno de Economia, 26 de outubro de 2008.

não deve impedir o associativismo entre as empresas na execução de projetos contínuos e de interesse comum, que permitam a construção de vantagens competitivas. Desta forma, deve-se estimular o associativismo entre as empresas fabricantes de móveis, não apenas no interior de cada um dos polos moveleiros, mas também entre os diferentes polos (MENDONÇA, 2008; SILVA, 2008b).

No âmbito da Política Pública, o Governo Federal tem procurado incentivar a competitividade da indústria brasileira a partir do apoio à exposição de produtos nacionais no exterior, em visitas técnicas, com a vinda de importadores de móveis e na divulgação dos produtos nacionais em nível mundial, o que, em parte, pode amenizar dificuldades dos empresários brasileiros em manter seus níveis de competitividade, sobretudo, aquelas advindas de problemas logísticos e da carga tributária considerada elevada (SCIPIÃO, 2004).

4.3 Cenário Estadual

O Estado de Minas Gerais é constituído por 853 municípios distribuídos em 66 microrregiões. O setor "madeira e mobiliário" está inserido em 408 municípios do Estado, empregando 62.063 pessoas (ROSA, et al., 2007). É notória a concentração de indústrias em localidades específicas, como Belo Horizonte, Ubá, Carmo do Cajuru, Uberaba e Campestre (ROSA et al., 2007), e alguns desses polos, por serem mais organizados, podem ser considerados Arranjos Produtivos Locais, como é o caso de Ubá e de Carmo do Cajuru (IEL, INTERSIND, SEBRAE, 2003; MENDONÇA, 2008).

A participação das microrregiões de Minas Gerais no número de empregos na indústria de moveleira é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Participação percentual no emprego da indústria de móveis em Minas Gerais (2007)

| | Fabricantes de móveis com predomínio em madeira (%) | Fabricantes de móveis com predomínio em metal (%) | Fabricantes de móveis com predomínio de outros materiais (%) | Fabricantes de Colchões (%) | Total (%) |
|----------------------|--|--|---|------------------------------------|------------------|
| Ubá | 44,4 | 23,2 | 17 | 27,8 | 39,0 |
| Belo Horizonte | 16,8 | 31,9 | 24,5 | 41 | 21,0 |
| Divinópolis * | 6,4 | 13,2 | 1,5 | 0 | 6,2 |
| Uberlândia | 2,3 | 1,1 | 1 | 0 | 1,9 |
| São João Del Rei | 2,1 | 2,3 | 0 | 0 | 1,8 |
| Varginha | 1,8 | 0,2 | 1,2 | 2,7 | 1,7 |
| Poços de Caldas | 1,7 | 0 | 0,3 | 0 | 1,3 |
| Uberaba | 1,4 | 11,7 | 0,1 | 0 | 2,2 |
| Juiz de Fora | 1,4 | 2,1 | 7,7 | 5,5 | 2,2 |
| Governador Valadares | 1,3 | 0 | 2,1 | 0 | 1,1 |
| Bom Despacho | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,7 |
| Ipatinga | 0,8 | 1,6 | 4 | 11,8 | 2,1 |
| Pouso Alegre | 0,3 | 0 | 18,6 | 0 | 1,2 |
| Outras | 18,3 | 12,7 | 22 | 11,1 | 17,3 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*A cidade de Carmo do Cajuru pertence à microrregião de Divinópolis. Fonte: Rais (2007).

A participação das microrregiões de Minas Gerais no número de estabelecimentos é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 – Participação no número de estabelecimentos da indústria de móveis em Minas Gerais (2007)

| | Fabricantes de móveis com predomínio em madeira (%) | Fabricantes de móveis com predomínio em metal (%) | Fabricantes de móveis com predomínio de outros materiais (%) | Fabricantes de Colchões (%) | Total (%) |
|----------------------|--|--|---|------------------------------------|------------------|
| Ubá | 28,1 | 24,3 | 13,9 | 10,5 | 26,4 |
| Belo Horizonte | 21,8 | 54,3 | 30,6 | 42,1 | 26,5 |
| Divinópolis * | 6,8 | 7,1 | 0 | 0 | 6,2 |
| Uberlândia | 3,4 | 0 | 0 | 0 | 2,7 |
| São João Del Rei | 3,8 | 2,9 | 0 | 0 | 3,4 |
| Varginha | 1,6 | 0 | 5,6 | 5,3 | 1,8 |
| Poços de Caldas | 1,8 | 0 | 0 | 0 | 1,4 |
| Uberaba | 2,6 | 7,1 | 0 | 0 | 2,9 |
| Juiz de Fora | 1,6 | 1,4 | 5,6 | 5,3 | 1,9 |
| Governador Valadares | 1,4 | 0 | 2,8 | 0 | 1,3 |
| Bom Despacho | 0,8 | 0 | 0 | 0 | 0,6 |
| Ipatinga | 1,4 | 2,9 | 5,6 | 15,8 | 2,2 |
| Pouso Alegre | 0,6 | 0 | 8,3 | 0 | 1 |
| Outras | 24,4 | 0 | 27,8 | 21,1 | 21,7 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*A cidade de Carmo do Cajuru pertence à microrregião de Divinópolis. Fonte: Rais (2007).

As Tabelas 3 e 4 apresentaram a participação da indústria moveleira na geração de emprego e o número de estabelecimentos. Além disso, indicam que a indústria de móveis em Minas Gerais, quantitativamente, está concentrada nas microrregiões de Belo Horizonte, Ubá e Divinópolis (com concentração em Carmo do Cajuru), representando 67% do emprego e 59% do total de estabelecimentos do setor no Estado.

A microrregião de Ubá destaca-se em primeiro lugar tanto no número de estabelecimentos de fábricas de móveis com predominância em madeira quanto com o número de empregos na indústria de móveis, conforme destacado nas Tabelas 3 e 4.

4.3.1 O APL moveleiro de Ubá

No início do século XX, a entrada dos imigrantes italianos resultou em mão de obra para trabalhar nas lavouras de café e fumo. Esta mão de obra apresentava forte vocação para manufatura e trabalho artístico. A partir da perda de significância da cultura do fumo (1960), uma alternativa foi o investimento no setor moveleiro (INTERSIND, 2004).

De acordo com Mendonça (2008), a opção por uma mudança radical no processo de desenvolvimento da atividade econômica do município, no sentido da industrialização de móveis, está relacionada:

a) Ao interesse da Associação Comercial e Industrial de Ubá (Aciu), em desenvolver atividades industriais no município para absorção de mão de obra rural disponível;

b) À existência de indústrias moveleiras, como a Auto-Refrigeração³⁰, criada em 1947; a Domani, empresa do setor moveleiro que chegou a ter mais de mil colaboradores, criada em 1959; e empresas do Grupo Parma, criadas ao longo da década de 60;

c) À criação, em 1963, de uma diretoria paralela à Associação Comercial, que ficou com a responsabilidade de cuidar dos problemas³¹ relacionados à precariedade

³⁰ Em 1963, Sebastião José Barreto, proprietário da Auto-Refrigeração, assumiu a presidência da Associação Industrial e Comercial de Ubá (Aciu).

³¹ Antes de começar qualquer atividade, a cidade enfrentava problemas de infraestrutura, envolvendo telefonia precária, energia elétrica insuficiente e uma malha rodoviária sem nenhuma estrada asfaltada que ligasse os centros de consumo e abastecimento. O problema das estradas era intensificado no

da comunicação, à escassez da energia elétrica, ao asfaltamento da rodovia Ubá – Juiz de Fora e, ainda, à obtenção de linha de crédito junto ao Banco do Brasil; e

d) À promoção, por parte da Aciu, de feiras e mostras, objetivando promover o parque manufatureiro, de modo a incentivar a criação de empresas industriais na cidade e região. A primeira mostra se deu em 1963 e a segunda em 1964³².

A Figura 7 apresenta o desenvolvimento da Indústria Moveleira em Ubá.

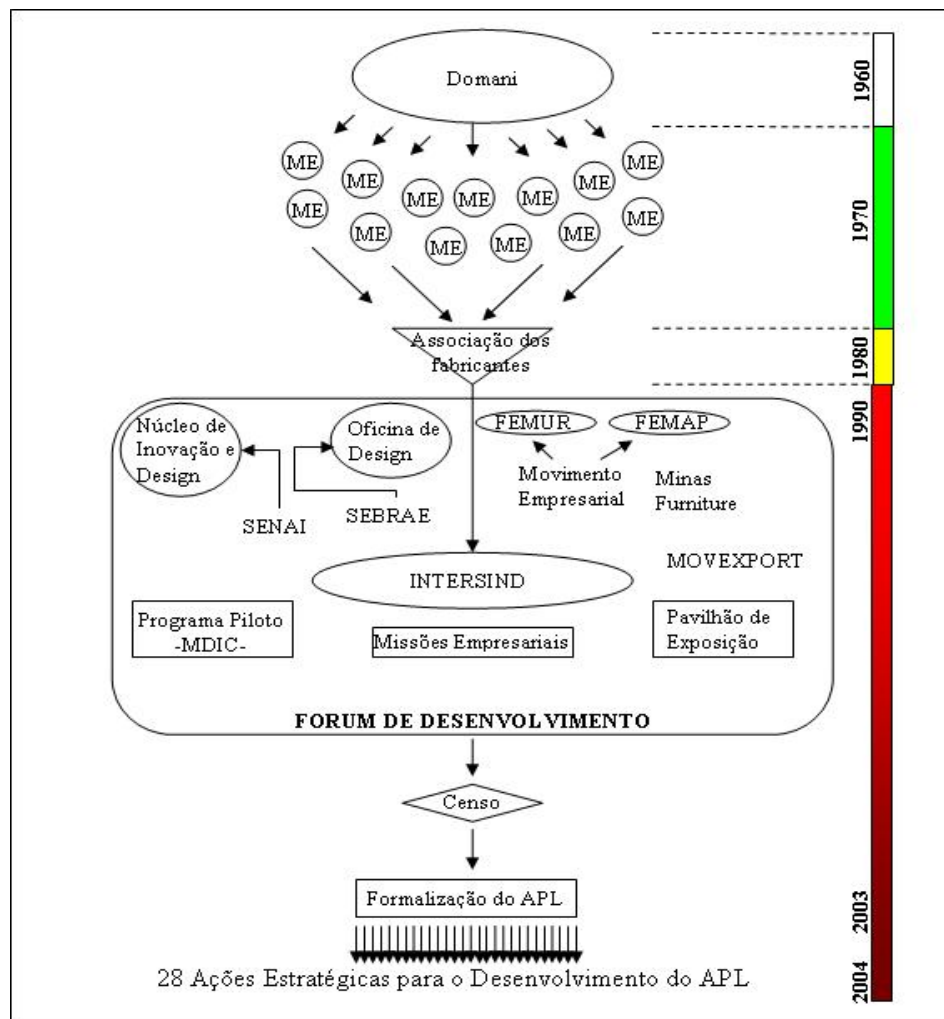


Figura 7 - Desenvolvimento da Indústria Moveleira de Ubá.
Fonte: Adaptado de Silva (2008).

O Município de Ubá localiza-se na região sudeste de Minas Gerais, na Zona da Mata, e abrange uma superfície de 407,5 Km² e as principais cidades circunvizinhas envolvidas no polo moveleiro são: Visconde do Rio Branco, São

período das chuvas, uma vez que a cidade ficava completamente isolada dos grandes centros consumidores e dos fornecedores de madeira para as fábricas de móveis da cidade e região.

³² Foi na segunda mostra que ocorreu a apresentação do primeiro protótipo de armários de aço. Com a compra desse projeto, foi criada a Itatiaia Móveis, considerada a maior fábrica de móveis de aço de cozinha da América Latina, projetando a cidade de Ubá para o mundo.

Geraldo, Tocantins, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro e Guidoal. A cidade encontra-se bem localizada em relação ao acesso aos principais centros urbanos brasileiros: Belo Horizonte – 287 quilômetros; Rio de Janeiro – 285 quilômetros; Juiz de Fora – 108 quilômetros; Vitória – 470 quilômetros; e São Paulo – 580 quilômetros (IBGE, 2005).

Esse município começou a se formar no início do século XIX, mais especificamente, em 1815. Até meados do século XIX, a região viveu da agricultura de subsistência. Com o ciclo do café e o movimento do plantio dessa cultura em direção ao Vale do Paraíba, o quadro de cultura de subsistência deu lugar a uma grande produção exportadora. A produção exportadora foi responsável pela construção da ferrovia e pelo aumento da necessidade de mão de obra, que era quase inexistente, o que provocou uma migração interna acentuada, principalmente entre os anos de 1830 e 1840 (INTERSIND, 2004).

Ao lado do café, cultivavam-se o fumo³³ e o milho, mas com a crise do café, a partir da década de 30, o fumo cresceu de importância, dominando a economia local até meados dos anos de 1950, quando começou a ser rejeitado pelo mercado em virtude da baixa combustibilidade. A rejeição do produto se deu em virtude do uso inadequado, por muitos anos seguidos, de insumos e adubos, o que comprometeu a qualidade do fumo. Como consequências, no final dos anos 50, emergiram dificuldades, e um grande número de pessoas ficou sem trabalho nas fazendas e na cidade.

Nesse contexto, era necessário encontrar novas atividades econômicas que absorvessem os desempregados. Com o surgimento das primeiras fábricas de móveis, o setor moveleiro foi considerado o mais promissor (INTERSIND, 2004). Atualmente, essa atividade responde por 65% da renda gerada na região (ANDRADE, 2007).

Ubá e região respondem por cerca de 39% do emprego total gerado pelo setor moveleiro em Minas Gerais e por 26% do número de indústrias em operação (ANDRADE, 2007). De acordo com Vale (2006), a atividade moveleira de Ubá é

³³ Na criação e na expansão da indústria do fumo e do polo moveleiro, é ressaltado papel exercido pelos colonos italianos e seus descendentes. Já antes da Abolição, camponeses italianos foram trazidos para substituir o trabalho escravo na lavoura de café. Na época da Primeira Guerra Mundial, houve um segundo momento de migração, formado principalmente por operários e artesãos. Ao se tornarem pequenos fazendeiros, esses migrantes formaram a base da produção fumageira, e seus filhos, trinta anos depois, construíram o polo moveleiro (Coleção Ubá Móveis de Minas, Belo Horizonte: SEBRAE 2004, p. 13-21) Nesse período, o município de Ubá era conhecido em todo país como maior consumidor de insumos e adubos e maior produtor de fumo. (INTERSIND, 2004).

responsável por 55% da arrecadação municipal. O município tem funcionado como um polo de desenvolvimento microrregional, exercendo uma influência positiva sobre seu entorno. Os municípios limítrofes utilizam de estruturas presentes em Ubá, como três faculdades, entidades estaduais e federais diversas, além do sindicato de empresas moveleiras. Nos demais municípios circunvizinhos, também integrantes do polo moveleiro, o percentual de arrecadação municipal derivado da atividade moveleira situa-se entre 40% a 60%, a exceção é Rodeiro, onde atinge o patamar de 92% (VALE, 2006).

Em Minas Gerais, constam 2.126 indústrias moveleiras que empregam quase 25 mil trabalhadores. Em Ubá e Belo Horizonte, encontram-se as maiores concentrações. Neste universo, destaca-se o APL de Móveis de Ubá, que foi selecionado como APL piloto de Madeira e Móveis pelo MDIC para participar do Grupo Técnico Permanente de Apoio aos Arranjos Produtivos (GTP APL³⁴). É o segundo maior polo no Brasil, segundo dados da Abimóvel (2007).

De acordo com o relatório do PEIEx e dados do Intersind (2009), o número de empresas do APL é de aproximadamente 400, considerando empresas formais e informais. O destino da produção é voltado para o mercado interno (principalmente Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Nordeste) e também, em menores proporções, para o mercado externo (principalmente Estados Unidos e América do Sul). Predomina o pequeno e médio porte das empresas, em que a capacidade inovativa restringe-se quase que somente àquelas que investem no lançamento de novos modelos e *design*. Assim, a competição se dá pela estrutura de custos fortemente baseada em preços (RELATÓRIO PEIEx, 2008; ALBINO e SOUZA, 2008; ALBINO et al., 2008).

Costa (2006), com base na tipologia de *clusters* disponível na literatura, classificou o APL de Ubá como um *cluster* organizado, composto, em sua maioria, por pequenas e médias empresas com alguma capacidade inovativa. O autor evidencia a coexistência de cooperação e competição em suas interações, capacidade de adaptação tecnológica com ações coletivas voltadas, preponderantemente, para mercado, imagem, gestão e tecnologia. A mão de obra é de origem basicamente local, e o nível de escolaridade ainda é baixo. “Existe uma necessidade premente de desenvolvimento da cadeia produtiva local, principalmente pela inexistência de

³⁴ O GTP APL foi criado pela Portaria Interministerial número 200 de 02/08/2004, reeditada em 24/10/2005 e publicada no Diário Oficial da União em 26/10/2005.

matéria-prima na região e a conseqüente distância dos principais fornecedores” (COSTA, 2006 p. 232).

O bom desempenho da economia de Ubá não pode ser dissociado de sua consolidação como APL de indústrias do setor moveleiro.

4.3.1.1 O desenvolvimento do setor moveleiro ubaense

O desenvolvimento do setor moveleiro de Ubá teve duas fases distintas. A primeira se iniciou com o fechamento da indústria de móveis Domani³⁵, e foi caracterizada pelo surgimento e crescimento da indústria moveleira. A segunda teve início com a criação, em 1989, do Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá – Intersind³⁶.

A partir do fechamento da Domani, em meados dos anos 70, alguns empregados decidiram iniciar negócios próprios, aproveitando o conhecimento adquirido na empresa em relação à produção e à comercialização e, ainda, aproveitando mão de obra disponível, o acesso à tecnologia e a localização em uma região já conhecida pela produção de móveis.

No final dos anos 70, houve um crescimento significativo de indústrias do setor moveleiro. Os Censos Econômicos do IBGE registraram, em 1970, 25 novas empresas e, em 1980, 72 empresas localizadas no município de Ubá.

O Quadro 11 apresenta, de forma resumida, a evolução da indústria moveleira ubaense.

³⁵ Primeira empresa moveleira de Ubá, criada no final da década de 1950.

³⁶ O Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá, em dezembro de 2008, passou a se chamar Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá, mantendo a mesma sigla: Intersind.

Quadro 11 – Evolução da indústria de móveis de Ubá

| Período/Ano | Evento |
|------------------------|---|
| Meados da década de 80 | Desorganização do setor aliado aos problemas dos altos índices de inflação = Necessidade de criação de um sindicato por parte de alguns moveleiros. |
| 1986 | Criação da Associação dos Fabricantes de Móveis de Ubá, formada inicialmente por 20 empresas. |
| 1989 | Criação do Intersind. Objetivo = Organizar as ações do setor moveleiro. |
| 1992 | Criação da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimóvel). Objetivo = reunir fabricantes de móveis e fornecedores de insumo para a cadeia produtiva de todo o País. |
| 1993 | Fiemg inaugura a Unidade Senai de Ubá. |
| 1994 | Intersind promoveu a primeira Feira de Móveis e de Máquinas de Ubá e Região – Femmur. |
| 1995 | Desmembramento da Femmur em duas feiras: a Femur (Feira de Móveis de Ubá e Região) e a Femap (Feira de Máquinas e Matérias-Primas). |
| 2001 | Surgimento da Associação dos Exportadores de Móveis de Ubá e Região (Mmovexport) por uma parceria do Intersind/Sebrae. |
| 2002 | Intensificação do movimento de instalação de fornecedores em Ubá. |
| 2003 | Emancipação da Movexport. |
| 2003 | A Fiemg, por meio do IEL, apresentou os resultados do Diagnóstico do polo moveleiro de Ubá. Objetivo: Oficializar o APL em 2004. |
| 2004 | Sexta edição da Femur, com a “Coleção Ubá, Móveis de Minas”. Objetivo = Transformar a imagem do polo copiado para polo inovador. |
| Atualmente | Com a consolidação do APL de Ubá e o seu desenvolvimento, passou a existir uma infraestrutura institucional montada para funcionar em prol do arranjo. O APL possui 39 parceiros apresentados no Quadro 14. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Intersind (2005), Costa (2006) e Mendonça (2008).

O Quadro 12 apresenta os principais parceiros do APL.

Quadro 12 – Parceiros do APL

| | |
|--|---|
| 1) Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenarias de Ubá – Intersind | 21) Centro Vocacional Tecnológico – CVT |
| 2) Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – Sebrae | 22) Instituto Estadual de Floresta – IEF |
| 3) Serviço Nacional de Aprendizado Industrial – Senai | 23) Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT |
| 4) Instituto Euvaldo Lodi – IEL | 24) Associação Comercial e Industrial de Ubá – Aciu |
| 5) Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais – Indi | 25) Unibanco |
| 6) Fundação centro Tecnológico de Minas Gerais | 26) Colégio Sagrado Coração de Maria |
| 7) Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior – MDIC | 27) Associação dos Exportadores de Móveis de Ubá e Região – Movexport |
| 8) Instituto de Desenvolvimento Integrado de MG – Indi | 28) Revista Móbile |
| 9) Agência de desenvolvimento de Ubá e Região – Adubar | 29) Itatiaia Móveis S/A |
| 10) Movimento Empresarial | 30) Renner Sayerlack S/A |
| 11) Bradesco S/A | 31) Prefeitura Municipal de Ubá – PMU |
| 12) Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Fiemg | 32) Movimento Empresarial Ltda |
| 13) Banco do Brasil | 33) Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF |
| 14) Minas on Line | 34) Universidade Estadual de Minas Gerais – Uemg |
| 15) Agência Brasileira de Promoções de Exportações e Investimentos – Apex | 35) Universidade Federal de Viçosa – UFV |
| 16) Caixa Econômica Federal – CEF | 36) Serviço de Investigações Florestais – (SIF/UFV). |
| 17) Banco do Brasil S/A | 37) Faculdade Ubaense Ozanam Coelho – Fagoc |
| 18) Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – BDMG | 38) Universidade Presidente Antônio Carlos – Unipac |
| 19) Programa Municipal de Defesa do Consumidor | 39) Agência KyKo Garcia |
| 20) Financiadora de Estudos e Projetos – Finep | |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Intersind (2009).

Mendonça (2008) classificou as empresas de Ubá a partir do tipo de móvel fabricado³⁷:

Empresas fabricantes de móveis chapeados e pintados – pintados com tinta de rápida secagem - seus produtos padronizados atendem às classes mais populares,

³⁷ Além desses três grupos, existe uma grande empresa verticalizada denominada Itatiaia, conhecida como a maior produtora de armários em aço da América Latina. Esta empresa possui seus próprios fornecedores, oferece treinamentos em especial para os empregados, desenvolve estratégia de marketing e de distribuição própria.

apresentam alto investimento em tecnologia de ponta, maquinário e capital de giro. O ganho está relacionado com maiores volumes de produção e venda, com economia de escala.

A Figura 8 apresenta, de forma resumida, o processo de fabricação dos móveis chapeados e pintados produzidos no APL moveleiro de Ubá.

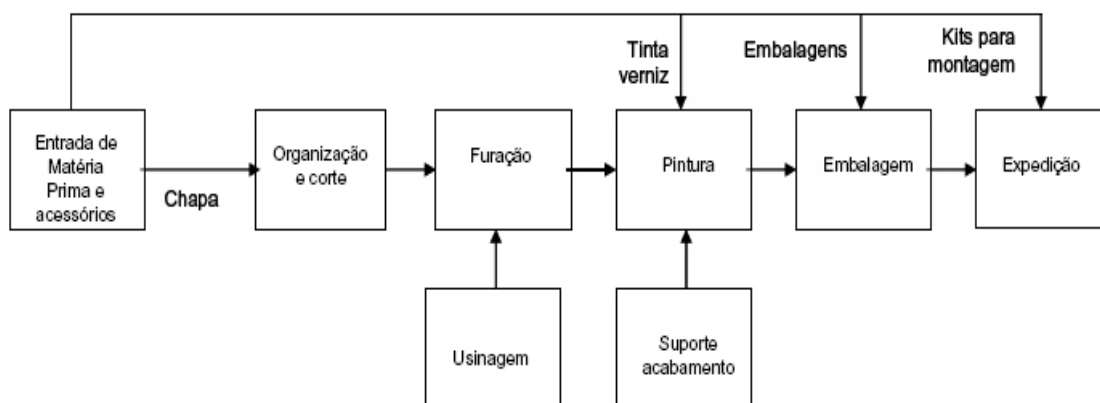


Figura 8 – Linha de produção de móveis chapeados e pintados
 Fonte: Mendonça, 2008.

Empresas fabricantes de móveis em madeira maciça e chapas – fabricação de móveis na linha de marcenaria, conjugando madeira maciça com chapeado (MDF ou aglomerado), como: salas de jantar e estofados. As empresas seguem estilos e *designers* mais trabalhados e o processo produtivo é maior (Figura 10), o que requer tempo maior para as fases de montagem e secagem. Demandam menos tecnologia, menores investimento em capital de giro e maior trabalho de marceneiros. Os produtos são mais caros no mercado e direcionados aos segmentos que procuram peças com mais estilo e com maior valor agregado. Para Mendonça (2008), é necessário que essas empresas acompanhem a evolução tecnológica para continuarem competitivas no mercado.

A Figura 9 apresenta, de forma resumida, o processo de fabricação dos móveis de madeira maciça conjugado com chapas produzidos no APL moveleiro de Ubá.

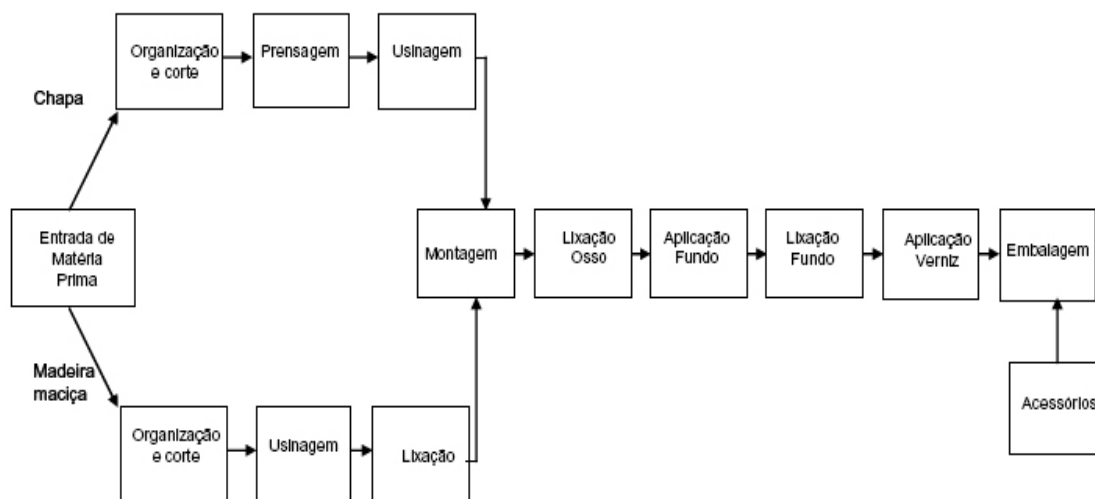


Figura 9 – Linha de produção de móveis em madeira maciça conjugado com chapas.
Fonte: Mendonça, 2008.

Empresas fabricante de móveis tubulares padronizados – como móveis de escritório, camas, estofados que atendem a classes populares. Geralmente a fabricação se inicia quando a matéria-prima entra no processo de produção e termina quando os produtos são pintados e embalados para a venda. Não envolve a fase de montagem.

A Figura 10 apresenta, de forma resumida, o processo de fabricação dos móveis tubulares produzidos no APL moveleiro de Ubá.

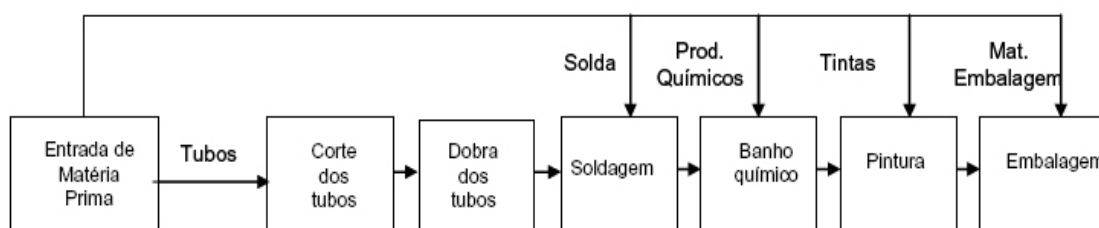


Figura 10 – Linha de produção de móveis tubulares.
Fonte: Mendonça (2008).

4.3.1.2 Estrutura de apoio ao processo produtivo moveleiro em Ubá

A estrutura de apoio ao processo produtivo é formada pelos fornecedores de máquinas e equipamentos e fornecedores de matérias-primas e insumos (setores correlatos), pelos prestadores de serviços (atividades complementares e de serviços),

e entidades de capacitação (estrutura de formação, aperfeiçoamento e pesquisa) (ALBINO; SOUZA, 2008; ALBINO et al., 2008), apresentados a seguir.

a) Os fornecedores do APL – Ubá e região ainda não são autossustentáveis em materiais voltados para a fabricação de móveis, como verniz, tinta, madeira, painel, máquinas e equipamentos, entre outros. Os materiais, máquinas e equipamentos são originados de diversos lugares do Brasil e do mundo. Com a consolidação do polo, a partir de 2002, muitos fornecedores de insumos³⁸ criaram filiais no APL. Outros, como fábricas de tinta, verniz, madeira, MDF, aglomerados, vidros, máquinas e equipamentos abriram escritórios de representação na cidade. Isso faz com que haja a presença na região tanto de matéria-prima quanto de máquinas e equipamentos diversos (ALBINO; SOUZA, 2008; INTERSIND, 2009).

b) Os prestadores de serviços – Existem no APL empresas de prestação de serviços especializados, que podem ser divididos em duas categorias: os prestadores de serviços específicos para o segmento, como as empresas ou profissionais de consultoria de produtos, consultoria em processos produtivos, serviços de manutenção e assistência técnica em máquinas e equipamentos específicos do setor; e os prestadores de serviços gerais, como as empresas prestadoras de serviços de transporte, assessoria de imprensa, gráfica, contabilidade e informática. Existe carência de núcleos de *design*. Em relação ao serviço de transporte, percebe-se a existência de problemas com o atendimento de prazos de entrega, de modo que o Intersind criou uma central de entregas (MENDONÇA, 2008; INTERSIND, 2009).

c) Os agentes de capacitação – No APL de Ubá, a origem da mão de obra é local. Durante muitos anos, a mão de obra era pouco qualificada, do tipo “*learning by doing*” em que os empregados eram treinados dentro da própria empresa. Com o passar dos anos, a complexidade da tecnologia de produção passou a exigir mão de obra mais qualificada, que chegasse dentro das organizações com algum conhecimento prévio. Atualmente, as instituições de capacitação existentes no APL são o Senai³⁹ e o Sebrae. Além disso, existem três faculdades na cidade: a Unipac, a Uemg e a Fagoc (MENDONÇA, 2008; INTERSIND, 2009).

³⁸ Cerca de 132 fornecedores, envolvendo fábricas de embalagem, fábricas de artefatos em metal, fábricas de embalagem, revendedores de lixas, ferragens, madeira, material de manutenção etc. (INTERIND, 2009).

³⁹ O Senai presta serviços de assessoria técnica e tecnológica, voltados para soluções de problemas técnicos na administração e produção de bens e serviços, diagnósticos e recomendações voltadas para as soluções tecnológicas das empresas tais como: aperfeiçoamento de métodos de trabalho, aplicação de sistemas de automação e controle de processos industriais, especificação e instalação de

Visando ao crescimento e à melhor estruturação do polo, foi criado, em 2002, um Comitê Gestor do APL (Quadro 13), em que empresários e instituições foram divididas em quatro grupos temáticos: Capacitação de Recursos Humanos, Gestão da Tecnologia, Mercados e Imagem e Finanças. Tais grupos têm buscado solucionar os problemas do APL por meio de ações junto às autoridades competentes.

Quadro 13 – Grupos temáticos do APL de Ubá e região e suas atribuições

| Grupo | Atribuições |
|----------------------------|--|
| Capacitação e RH | Ações que envolvem qualificação de mão de obra , elevação do nível de escolaridade, capacitação das indústrias em gestão empresarial e fortalecimento de fornecedores e de lojistas da cadeia local. |
| Gestão e Tecnologia | Ações que envolvem <i>design</i> , desenvolvimento de novos produtos, testes dos produtos, desenvolvimento de produto para a certificação, conformidade ergonômica, melhoria do processo produtivo, licenciamento ambiental, estação de tratamento de efluentes líquidos, unidade de tratamento de resíduos, artesanato com resíduos, projeto de reflorestamento, projeto de aproveitamento da madeira de eucalipto, oriunda de consórcio agrosilvopastoril. |
| Mercado e Imagem | Ações que envolvem o plano de marketing, o Núcleo de Inteligência Comercial do mercado nacional, ampliação de esforços para exportação, adequação de produtos para o comércio exterior, gerenciamento da central de fretes e de compras, feiras do setor moveleiro. |
| Finanças | Ações que envolvem assessoria ao crédito e financiamento para as empresas do APL e o plano de infraestrutura do APL. |

Fonte: Intersind (2005).

O planejamento estratégico do polo envolve análises da conjuntura econômica, da cadeia de suprimentos, da gestão e dos fundamentos empresariais do negócio, além de outras características específicas definidas pelos agentes envolvidos. Os fatores críticos para o sucesso no mercado competitivo são analisados, e o principal resultado do planejamento é a formulação de ações que visem desenvolver o APL (SIGEOR, 2006).

equipamentos, implantação de melhoria de processos, racionalização da produção, avaliação diagnóstica para desenvolvimento de plano de capacitação técnica de pessoal, desenvolvimento de projeto de fabricação de moldes, prototipagem e projeto de produtos, *design* para o setor moveleiro e parecer técnico. Presta também serviços de informação tecnológica.

CAPÍTULO 5 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dividido em duas partes: a primeira busca explicitar a abordagem adotada na pesquisa e a segunda explica os procedimentos para desenvolvê-la. A fase de procedimentos apresenta sua própria subdivisão.

Esta pesquisa adotou o APL moveleiro de Ubá como objeto de estudo, tendo por objetivos analisar os fatores da dinâmica competitiva do referido APL e identificar os padrões que condicionam a estratificação das empresas. A partir do reconhecimento dos grupos, procurou-se identificar os tipos de elementos constituintes das políticas públicas que podem ser mais bem assimilados pelos mesmos.

A fase da pesquisa de campo foi realizada em duas etapas: na primeira etapa foram consultados, por meio de entrevistas semiestruturadas, atores estratégicos do APL (descritos ao longo do texto), que indicaram o conjunto de empresas a serem visitadas, bem como o tipo de ação do poder público que seria mais indicado para cada grupo. Na segunda etapa, procedeu-se à aplicação de um formulário estruturado com os decisores das empresas, de modo a identificar características e padrões da estratificação, seguido de uma entrevista semi-estruturada com o objetivo de levantar, de acordo com a percepção dos decisores, quais ações do poder público mais favoreceriam cada empresa.

Ao final, os dados foram confrontados com o objetivo de verificar se as demandas dos empresários são as mesmas indicadas pelos especialistas no polo moveleiro, de modo a gerar subsídios para políticas públicas orientadas para o fomento de APLs, o que, a princípio, se aplica mais especificamente ao APL pesquisado.

5.1 Metodologia de abordagem

Baseado em princípios evolucionários, Souza (2003) propôs uma metodologia para se estudar a dinâmica competitiva de um APL de outra natureza produtiva, por meio da estratificação das firmas em três grupos, conforme explicitado no segundo capítulo (p. 47-48). Os grupos são: Grupo 1 – *forging ahead*; Grupo 2 – *catching-up*; e Grupo 3 – *falling back*.

Neste trabalho, utiliza-se a abordagem originalmente proposta na metodologia de Souza (2003), que sugere que Arranjos Produtivos Locais ou até setores produtivos podem ser estudados a partir de uma abordagem evolucionária. Sua proposta foi validada no APL de cerâmica vermelha em Campos dos Goytacazes. Para atender aos objetivos do presente trabalho, foram realizadas adaptações para o procedimento de coleta de dados. Essas adaptações devem-se, principalmente:

a) À natureza produtiva dos APLs estudados apresentar muitas diferenças, dado que o polo de cerâmica vermelha apresenta menos variações quanto aos tipos de produtos, ao passo que o polo moveleiro apresenta uma ampla variedade de produtos e processos; e

b) Ao fato de serem consideradas as características específicas do APL moveleiro de Ubá e as peculiaridades da pesquisa na área de Administração Pública.

5.2 Metodologia de Procedimento. São apresentados nesse tópico: descrição do tipo de pesquisa desenvolvida, estudo de campo, que incorpora a seleção do conjunto a ser estudado e as entrevistas nas empresas, definição e operacionalização das variáveis da cadeia de valor e o método para tratamento dos dados.

5.2.1 O tipo de pesquisa desenvolvida

O estudo do polo moveleiro foi realizado como estudo de casos múltiplos com vistas a identificar diferentes padrões entre as empresas componentes do APL. Para Bruyne et al. (1991), o estudo de caso é uma forma rica de pesquisa, uma vez que reúne informações tão numerosas e detalhadas quanto possível, procurando apreender a totalidade da situação. Yin (2005) considera que o poder diferenciador dos estudos de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências. Conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas

acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório do historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas (YIN, 2005). Ainda para o mesmo autor, como a investigação no estudo de caso se baseia em várias fontes de evidências, os dados precisam convergir em formato de triângulo, o que traz o benefício do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. Para Cervo e Bervian (1983), este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los. Procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características (CERVO e BERVIAN, 1983).

A pesquisa também se caracteriza pela natureza qualitativa e quantitativa. A abordagem quantitativa se caracteriza pela dimensão mensurável da realidade adotada na coleta de dados. Já a abordagem qualitativa apresenta as seguintes características básicas de acordo com Godoy (1995): tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental e usa o enfoque indutivo na análise e interpretação dos dados.

Utilizou-se de entrevistas semiestruturadas e da aplicação de formulários, sendo a técnica da entrevista utilizada junto aos atores estratégicos e aos decisores das empresas, e os formulários, somente aplicados aos decisores.

Para Trivinões (1987), as entrevistas semiestruturadas são aquelas cujos questionamentos se apoiam em algumas teorias importantes para a pesquisa que se está realizando, mas que levam a novos questionamentos à medida que as respostas forem surgindo dos entrevistados.

Os dados obtidos nas entrevistas foram interpretados pelas técnicas advindas da análise de conteúdo. De acordo com Richardson (1999), a análise de conteúdo se constitui em um conjunto de técnicas com o objetivo de entender melhor as verbalizações e apontar os momentos importantes para a pesquisa, apresentando as seguintes características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência.

A análise de conteúdo é uma técnica para o tratamento de dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (1979 p. 42) a define como:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos

de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Ainda para a mesma autora, a análise de conteúdo compreende três fases: 1) pré-análise, em que se seleciona o material e se definem os procedimentos a serem seguidos; 2) exploração do material, que se refere à implementação dos procedimentos escolhidos; e 3) tratamento e interpretação dos dados, que conduzem a inferências e obtenção dos resultados da investigação.

As inferências surgem a partir das informações fornecidas pelo conteúdo ou de premissas oriundas do estudo dos dados e representam a parte mais importante da análise, pois possibilitam que o procedimento tenha capacidade de comparação e relevância teórica. Puglisi e Franco (2005) fazem o seguinte comentário sobre inferências oriundas da análise de conteúdo:

Produzir inferências é, pois, *la raison d'être* da análise de conteúdo. É ela que confere a esse procedimento relevância teórica, uma vez que implica, pelo menos, uma comparação, já que a informação puramente descritiva, sobre conteúdo, é de pequeno valor. Um dado sobre o conteúdo de uma mensagem (escrita, falada ou figurativa) é sem sentido até que seja relacionado a outros dados. O vínculo entre eles é representado por alguma forma de teoria. Assim, toda análise de conteúdo implica comparações, e o tipo de comparação é ditado pela competência do investigador no que diz respeito a seu maior ou menor conhecimento acerca de diferentes abordagens teóricas (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 26).

É importante definir categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa que, para Bardin (1979), são classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, sendo o agrupamento gerado em razão dos caracteres comuns desses elementos. O ato de categorizar significa isolar elementos para, em seguida, agrupá-los. Para Laville e Dione (1999), a definição de categorias pode ser feita por meio do estabelecimento de três grades:

Grade aberta: as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa, apresentando, assim, flexibilidade e permitindo alterações até que se obtenha o conjunto final.

Grade fechada: o pesquisador recorre à literatura referente ao tema para formular as categorias, de modo a verificar a presença ou ausência de determinados elementos estabelecidos *a priori*.

Grade mista: incorpora características da grade aberta e da fechada, de modo que com base na literatura, estabelecem-se categorias, mas elas podem ser mutáveis, apresentando a forma aberta de grade.

Ainda para Laville e Dione (1999), na análise qualitativa do conteúdo, são focalizadas as peculiaridades e as relações entre os elementos, enfatizando o que é significativo, relevante, e que pode não necessariamente ser recorrente no texto.

Diante do exposto, o uso da grade aberta apresentou contribuições para análise dos resultados da pesquisa.

5.2.2 Estudo de Campo

a) Seleção das unidades de análise do APL

Inicialmente foi selecionado um conjunto de unidades de análise que, a partir da percepção dos atores estratégicos consultados, é representativa da diversidade de padrões competitivos do APL. Nas entrevistas semiestruturadas (Apêndice A), foi solicitado a cada ator estratégico que indicasse empresas para compor cada um dos seguintes grupos: grupo 1 – avançadas; grupo 2 – as intermediárias; e grupo 3 – aquelas que não acompanham a evolução das demais em termos competitivos. Outros trabalhos já utilizaram opção metodológica que contempla a percepção de atores estratégicos⁴⁰.

O conjunto de unidades de análise foi formado por 16 empresas, considerando as unidades mais citadas em cada grupo, de modo a melhorar as chances de que as empresas indicadas fossem passíveis de constatar a diversidade de padrões do polo.

É importante ressaltar que os atores estratégicos conhecem e alguns atuam junto ao Intersind, de modo que as empresas indicadas são todas associadas ao Sindicato, o que justifica o fato de haver recorrências nos nomes das empresas, uma vez que há cerca de 109 empresas sindicalizadas, das quais 99 são indústrias moveleiras e 10 são correlatas.

⁴⁰ Para trabalhos que utilizam da consulta aos especialistas ver:

a) BRETHERTON, P. e CHASTON, I. Resource dependency and SME strategy: an empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. v. 12, n 2, p. 274-289, 2005.

Aos profissionais mencionados anteriormente, foi também solicitado que indicassem o tipo de ação governamental que poderia atender mais especificamente a cada um dos grupos identificados.

Procedeu-se à gravação das entrevistas, com a concordância dos atores estratégicos. Para sua validação, as informações foram remetidas aos mesmos solicitando que fosse realizada uma verificação de seu conteúdo, de modo que os dados coletados foram validados e se tornaram passíveis de serem utilizados em sua totalidade. Este procedimento tem por objetivo a busca da confiabilidade dos dados obtidos, de modo a permitir que trechos das entrevistas possam ser utilizados em texto dissertativo.

b) Coleta de dados nas empresas

A técnica da entrevista semiestruturada também foi utilizada junto aos decisores das empresas com o objetivo de identificar o tipo de apoio do Poder Público que pode ser favorável a essas empresas.

Foi utilizado também um formulário (Apêndice B), com perguntas referentes às atividades da cadeia de valor previstas por Porter (1985), que teve como principal objetivo captar informações referentes a estas atividades, de modo a identificar os padrões relacionados aos fatores condicionantes da dinâmica competitiva das empresas do APL, bem como estratificar os grupos, com base na articulação percebida entre esses fatores. O formulário foi composto por perguntas abertas e fechadas, implicando o uso de técnicas de análise de dados qualitativas e quantitativas.

A metodologia adotada não requer amostragem estatisticamente representativa. Busca-se identificar padrões relevantes da estratificação, de forma mais aprofundada, em um grupo mais restrito, porém, em que esteja representada a diversidade de padrões adotados, ou seja, buscou-se compor a amostra com empresas dos três grupos propostos inicialmente.

Foram realizadas entrevistas em 16 empresas. Em uma delas a coleta de dados se deu via *e-mail*, dado que a direção da empresa preferiu não prestar o atendimento pessoalmente, alegando, principalmente, falta de pessoas disponíveis. Trata-se de uma empresa considerada modelo na região, que, por sua vez, é muito procurada por estudantes de diversas áreas como *design*, administração, engenharias,

especialmente a engenharia de produção, entre outros cursos, de modo que a empresa adota atualmente uma política mais restritiva quanto ao recebimento dos pesquisadores. O formulário foi encaminhado por meio eletrônico e devolvido completamente preenchido, possibilitando, assim, o acesso às informações.

Durante a aplicação dos formulários com os decisores das empresas, as conversas foram gravadas (com exceção de dois decisores que preferiram responder às perguntas sem o uso do gravador). Embora o formulário apresente mais questões fechadas que abertas, a opção pela gravação, quando autorizada, se deu em função da flexibilidade criada no ambiente para detalhar e explorar mais as conversas referentes às temáticas tratadas, de modo a tornar mais fácil as explicações dos decisores quanto a alguns pontos específicos.

Por meio da aplicação dos formulários e entrevistas, foram levantados e identificados os padrões relevantes da estratificação que, confrontados, tornaram possível a triangulação⁴¹ dos dados como forma de identificar o que leva as empresas a estar na posição ocupada.

O Quadro 14 apresenta as definições dos termos utilizados na pesquisa.

Quadro 14 – Definições de termos constitutivos da pesquisa

| | |
|-----------------------------|--|
| Atores Estratégicos | Pessoas de destacada relevância no APL, consideradas especialistas, que representem órgãos de fomento, empresariado e outras relacionadas com sindicatos e associações. |
| Decisores | Pessoas do empresariado local que ocupam cargos estratégicos nas empresas a serem visitadas, como proprietários, presidentes ou vice-presidentes, ou o indivíduo imediatamente subordinado ao proprietário, no caso de empresas de menor porte, quando não foi possível conversar com o proprietário. |
| Políticas Públicas | Nessa pesquisa, são utilizados os conceitos apresentados por Souza, (2006), citando Peters (1998), em que política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação e influenciam a vida dos cidadãos e, mais especificamente, por Souza (2006), citando Lynn (1980), que trata política pública como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. |
| Fatores | São os próprios elementos da cadeia de valor, atividades de valor, apresentados de forma desmembrada. |
| Padrões | Referem-se ao nível de domínio que as empresas apresentam para cada fator investigado. Ex: Para um fator investigado, podem-se encontrar níveis avançados, intermediários ou incipientes de domínio do referido fator. |
| Dinâmica Competitiva | Refere-se à articulação entre fatores e padrões com os quais as empresas competem umas com as outras. |
| Infraestrutura | Porter (1989) considera, como infraestrutura, conceitos relacionados com finanças, estratégia, questões legais, entre outros elementos, diferentes daqueles relacionados com infraestrutura física. |

Fonte: Elaborado pela autora.

⁴¹ Refere-se à comparação e confrontamento dos resultados dos elementos identificados na bibliografia, nas entrevistas com atores estratégicos, bem como na aplicação de formulários e entrevistas nas empresas.

5.2.2.1 Definição e operacionalização das variáveis (atividades da cadeia de valor)

A despeito das críticas apresentadas ao modelo da cadeia de valor, e depois da apresentação de outros modelos que permitem avaliar a postura das empresas em termos estratégicos e competitivos, evidenciadas na revisão de literatura, neste trabalho, o conceito de cadeia de valor é adotado como norteador para escolha das variáveis a serem estudadas, entendendo que não seria possível incorporar elementos que atendam a todas as teorias de contraposição ao modelo proposto por Porter, e que o conceito se mostra atual e relevante para estudar aspectos importantes de diversas áreas da organização industrial, de modo bastante amplo (SLYWOTZKY; MORRISON, 1999; LICZBINSKI; KELM; ABREU, 2002; ROCHA; BORINELLI, 2006; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

A principal justificativa para o uso do modelo genérico da cadeia de valor se dá pela diversidade de segmentos integrantes do APL moveleiro de Ubá, como móveis tubulares, estofados, dormitórios, cozinhas, entre outros. Liczbinski, Kelm e Abreu (2002) afirmam que utilizando-se da estrutura base da cadeia de valor é possível verificar se, em alguma das atividades que compõem a cadeia, a empresa possui algum diferencial que lhe propicie ou auxilie na competitividade. A cadeia de valor se apresenta, então, como uma estrutura sobre a qual podem ser vislumbradas as atividades que merecem melhor gerenciamento, o que pode se dar a partir de informações geradas pelas e para essas atividades.

Neste estudo, o conceito de cadeia de valor, que se apresenta subdividido em atividades primárias e de apoio, foi operacionalizado pela formulação de uma ou mais perguntas para cada atividade. A seguir, serão apresentados os fatores considerados no trabalho:

Atividades Primárias

- ✓ **Logística interna** – Foram consideradas as seguintes dimensões para a logística interna: existência de um setor efetivo de recebimento de mercadorias; sistema interno de distribuição organizado; estoques de matéria-

prima e de produto acabado; e uso de recursos informatizados para controle de estoque.

- ✓ **Gestão das Operações** – Foram consideradas as seguintes dimensões: produção média mensal; existência de mecanismos de controle de qualidade e normas de certificação; e desperdícios e perdas por retrabalho e; pontos críticos no processo produtivo.
- ✓ **Logística Externa** – Foram consideradas as seguintes dimensões para logística externa: distribuição dos produtos por regiões e estados e o fato de a empresa ser ou não exportadora.
- ✓ **Marketing e vendas** – Foram consideradas as seguintes dimensões para a função marketing e vendas: investimentos em estratégias marketing; fidelização de clientes; satisfação do cliente; análise da concorrência; posicionamento do produto; e mercado atendido.
- ✓ **Assistência técnica** – Foram consideradas as seguintes dimensões: quantidade de pedidos de assistência por faturamento; garantias que a empresa oferece do produto; e fidelização de clientes a partir de pedidos de assistência, o que remete também às estratégias de marketing das empresas.

Atividades de Apoio

- ✓ **Infraestrutura** – Foram consideradas as seguintes dimensões no estudo da infraestrutura: administração geral; planejamento; finanças; formulação de preços; e questões legais e estratégia, sendo que a estratégia inclui a questão da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).
- ✓ **Gerenciamento de Recursos Humanos** – Foram consideradas as seguintes dimensões na administração de recursos humanos: contratação de colaboradores; desenvolvimento e desempenho de pessoas; segurança dos colaboradores; remuneração; planejamento de cargos e salários; e rotatividade e absenteísmo.
- ✓ **Desenvolvimento de Tecnologia** – Foram consideradas as seguintes dimensões no que se refere ao desenvolvimento de tecnologia: pesquisa de novos produtos; pesquisa de novas tecnologias para produção ou administração; e apoio e participação em projetos de pesquisa.

- ✓ **Aquisição** – Foram consideradas as dimensões que seguem para a função aquisição: existência de pessoas qualificadas para a função compras e estreitamento do relacionamento com fornecedores.

O Quadro 15 apresenta os fatores considerados no estudo do APL de móveis de Ubá, com base na cadeia de valor.

Quadro 15 - Atividades da Cadeia de Valor abordadas na pesquisa

| Atividades de Apoio | Fatores Considerados | Elementos verificados |
|--|--|--|
| Infraestrutura | Sistemas de Gestão; Questões legais | Informatização das operações de gestão, RSE. |
| | Organização financeira | Gestão Financeira Financiamento Formulação de Preços |
| | Atividades previstas no Planejamento | Processo Comunicativo Metas e planos formalizados |
| Gerenciamento de Recursos Humanos | Contratação | Métodos empregados para contratação. |
| | Remuneração | Plano de cargos e salários, pagamento de horas extras, recompensas por serviços bem prestados e para quem não falta ao trabalho. |
| | Desenvolvimento de Pessoas | Incentivo para que as pessoas continuem a estudar. |
| | Segurança do trabalho | Uso de EPIs. |
| | Plano de Benefícios | O que contém o plano |
| | Qualificação da mão de obra | |
| Desenvolvimento de tecnologia | P & D e inovação | Parcerias; Desenvolvimento de novos produtos e processos. |
| Aquisição | Formação de setor de compras; Estreitamento das relações com fornecedores. | Existência de pessoas qualificadas para comprar. |
| Atividades Primárias | | |
| Logística interna | Recebimento de insumos Estocagem Distribuição de insumos e produtos | Existência de setor de recebimento. Se trabalha com estoques. Efetividade da distribuição de insumos e produtos. |
| | Ociosidade Pontos críticos do processo produtivo; Controle de qualidade e normas de certificação; Desperdícios e perdas por retrabalho. | Capacidade produtiva e produção média mensal. |
| Logística externa* | Distribuição por região e estados; Se a empresa é exportadora. | |
| Marketing e Vendas | Existência de estratégias definidas de marketing. | |
| | Orientação para o mercado | Análise da satisfação dos clientes. |
| | Produto | Receptividade dos clientes com relação ao produto. |
| | Promoção | Uso de canal formal de divulgação |
| | Preço | Nível dos preços em relação à concorrência. |
| | Segmentação | Escolha de canais segmentados para divulgação. |
| | Posicionamento do produto | |
| | Fidelização de clientes | |
| Assistência Técnica** | Pedidos de assistência e tratamento dispensado aos mesmos; Garantias para o produto. | |

Fonte: Elaborado pela autora * e ** representam fatores que não consideram outros elementos ou não apresentam desdobramentos.

5.3 Tratamento dos dados

Nessa fase foram identificados quantitativamente e qualitativamente, com base nos formulários aplicados, os padrões empregados pelas empresas, de modo a identificar os grupos mencionados anteriormente. A partir das entrevistas semiestruturadas, foi também identificado o tipo de ação do Poder Público que teria mais potencial para atender a esses grupos.

5.3.1 Fase quantitativa da análise

A etapa quantitativa de análise dos dados se deu pela análise da frequência das respostas do formulário estruturado.

Para cada questão numerada, as respostas foram ponderadas em escalas tipo *likert*⁴² de cinco pontos, graduando-se a ocorrência dos elementos desde procedimentos informais até os mais sistematizados. As respostas foram enquadradas em uma escala de valores de 0 a 4, e, em alguns casos, as perguntas contemplavam a opção “não se aplica”. A escala é crescente, de modo que quanto maior o número, melhor o domínio que a indústria apresenta das atividades de valor.

Segue a classificação usada para cada valor na escala:

Valor 0 na escala, a variável é inexistente;

Valor 1 na escala, o desempenho na variável é precário;

Valor 2 na escala, o desempenho na variável é regular;

Valor 3 na escala, o desempenho na variável é bom; e

Valor 4 na escala, o desempenho na variável é muito bom.

Nas questões fechadas, o nível dos padrões classifica, por consequência, as empresas em grupos, e aquelas que obtiveram maiores notas nas atividades primárias e de apoio foram consideradas pertencentes ao primeiro grupo.

⁴² É uma escala métrica de classificação somada. Na escala de Likert, as respostas para cada item variam segundo o grau de intensidade (Exemplo: Discordo Totalmente até Concordo Totalmente) e podem variar de quatro a onze categorias, sendo as escalas de quatro e cinco categorias as mais populares. Esta escala tem esse nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert. (Para mais detalhes sobre esse tipo de escala, ver: Hair et al. (2005) e Mattar (2007)).

5.3.2 Fase qualitativa da análise

Diante das informações levantadas sobre o tipo de apoio ou incentivo ao desenvolvimento do APL, ou ainda, elementos integrantes de políticas públicas que foram sugeridos pelos empresários e pelos atores estratégicos, a análise de conteúdo foi o procedimento que proporcionou um melhor entendimento das demandas.

Utilizou-se a grade aberta proposta por Laville e Dione (1999), uma vez que ela apresentou potencial para investigação das questões propostas acerca das percepções das ações políticas e políticas públicas, tanto para os atores estratégicos entrevistados quanto para os empresários.

5.4 Representação esquemática dos procedimentos metodológicos

A Figura 11 apresenta a representação esquemática esquema da metodologia.

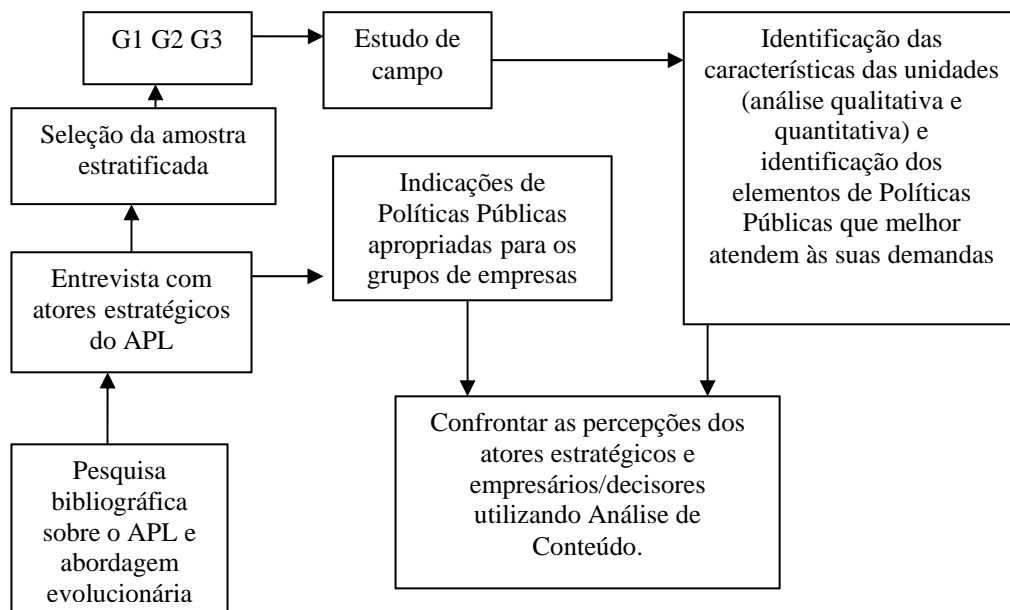


Figura 11 – Representação esquemática dos procedimentos metodológicos.
Fonte: Elaborado pela autora.

CAPÍTULO 6 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na descrição e análise dos resultados, para facilitar a leitura, foi estabelecida uma forma de diferenciação entre **fatores** e *dimensões consideradas* em cada fator: quando se está referindo a um fator (elo da cadeia de valor), utiliza-se negrito e quando se está referindo às dimensões consideradas em cada fator, utiliza-se a fonte em itálico (Ex: nas atividades de **infraestrutura**, foram consideradas dimensões referentes ao *Planejamento Estratégico*).

Nos casos em que foram utilizados trechos de entrevistas para subsidiar as justificativas, foi necessário diferenciar as entrevistas dos atores estratégicos daquelas dos empresários. Portanto, optou-se pelo código “E” para entrevistas com atores estratégicos e “Em” para entrevistas com empresários.

A partir da discussão sobre os padrões, procura-se atender ao primeiro objetivo de investigar os padrões condicionantes da dinâmica competitiva no APL de móveis de Ubá, e ao segundo, de estratificar os grupos de empresas do APL, segundo a articulação entre os fatores e padrões. O terceiro objetivo, de identificar elementos de políticas públicas mais apropriados para cada grupo, de acordo com suas características e demandas, é abordado separadamente.

6.1 Investigação dos padrões relacionados aos fatores condicionantes da dinâmica competitiva no APL moveleiro de Ubá e estratificação dos grupos de empresas

6.1.1 Atividades de apoio

a) Para as atividades de **infraestrutura**, foram estudadas as seguintes dimensões: *Finanças, Planejamento Estratégico e Responsabilidade Social Empresarial (RSE)*, ocorrendo diferenciação entre os padrões adotados pelas

empresas. A dimensão RSE foi estudada a partir de uma pergunta referente às ações da empresas que remetem a essa questão (Apêndice B). Os grupos 1, 2 e 3, respectivamente, obtiveram as seguintes médias com relação aos resultados que poderiam alcançar nas questões referentes à infraestrutura: 93,6%; 84,5% e 66,4%.

Para todas as atividades de valor, as médias foram obtidas calculando-se a nota máxima que as empresas poderiam atingir em cada atividade, considerando-se inicialmente o número de perguntas multiplicado pela nota máxima que pode ser atingida na pergunta dentro de cada atividade de valor (Apêndice D). Em seguida, multiplicou-se esse resultado pelo número de empresas de cada grupo de modo a compará-los com os resultados alcançados pelos demais grupos.

a.1) *Finanças*

No primeiro e segundo grupos, as atividades de infraestrutura são bastante desenvolvidas, de modo que se verifica um controle preciso e rigoroso das *finanças* como fluxo de caixa e identificação das necessidades de capital de giro.

No caso do terceiro grupo, existe também o cuidado com as finanças, porém, não no mesmo nível dos demais grupos. As respostas referentes às questões financeiras foram parecidas, se consideradas isoladamente. Tal cuidado, ressaltado por todos os grupos, pode ser um reflexo do pensamento dos empresários de que a saúde financeira representa o centro das atenções da empresa, conforme prevê Gitman (2001).

a.2) *Planejamento Estratégico*

Atividades relacionadas ao *planejamento estratégico* são bastante assimiladas pelos grupos 1 e 2, que apresentam metas claras e exequíveis, bem como uma visão de futuro claramente delineada, elementos que, de acordo com Oliveira (2007), são essenciais ao planejamento.

Já no terceiro grupo, na dimensão *planejamento estratégico*, percebe-se um atraso com relação às empresas dos grupos 1 e 2, de modo que não foram identificados objetivos, visão e metas claras e explícitas, bem como outros elementos que integram atividades do planejamento estratégico.

a.3) Responsabilidade Social Empresarial

No caso do primeiro grupo, a RSE é bastante assimilada. As empresas apoiam ou, em alguns casos, elaboram e desenvolvem por conta própria projetos para melhorias da localidade onde atuam, bem como projetos relacionados com o bem-estar social. Algumas empresas fazem doações de sobras de tecido para a comunidade local, de modo que atendem a dois objetivos com uma única ação: eliminar as sobras de tecidos que não seriam utilizadas (que poderiam provocar impacto ambiental) e ajudar a abastecer a comunidade de matéria-prima para confecção de artesanato como tapetes e outras feitas com retalhos.

Observou-se no grupo com padrões intermediários, variações quanto à dimensão RSE, sendo que algumas empresas se equiparam ao primeiro grupo e outras ficam mais próximas do terceiro grupo, o que desperta a atenção para a possibilidade de os gestores não terem conhecimentos consolidados acerca do tema, o que pode fazer com que eles não percebam a importância da RSE. Borba (2004) explica a falta de consenso acerca do conceito de RSE, de modo que os empresários podem, de fato, precisar do acesso às informações mais detalhadas sobre o tema para dirimir o paradigma do assistencialismo que não tem o mesmo conceito de RSE.

No terceiro grupo, a RSE também não é bem desenvolvida, sendo que alguns decisores, quando questionados, apresentaram perspectivas no sentido de agir de forma socialmente responsável, porém, alegaram que se faz pouco, pois outros fatores, principalmente os relacionados às questões de saúde financeira da empresa, são prioritários e até impeditivos, conforme o trecho que segue:

A gente faz um pouco, mas é muito pouco, porque não temos condições de ajudar mais, tem um auxílio para o asilo, outro para a creche, mas nem costuma ser mensal, porque às vezes não tem jeito por causa de outras contas a pagar. Na parte ambiental, a gente trabalha da forma que é possível, mas estamos buscando melhorar nisso também. Mas tudo depende de recurso...[Em 3]

b) Para as atividades referentes ao **Gerenciamento de Recursos Humanos**, foram estudadas as seguintes dimensões: *contratação, qualificação da mão de obra e benefícios oferecidos* pelas empresas. Os grupos 1, 2 e 3, respectivamente, obtiveram as seguintes médias com relação aos resultados que poderiam alcançar nas questões referentes ao gerenciamento de recursos humanos: 88,3%; 62,5% e 43,3%.

b.1) *Contratação da mão de obra*

No primeiro grupo, a *contratação* dos colaboradores ocorre de forma bastante profissionalizada, procurando empregar métodos mistos para selecionar os candidatos. Araújo (2006) confere a esse método maior credibilidade e garantia de resultados positivos. Nessas empresas, existe o apoio de um profissional da área de psicologia que acompanha os testes, e é elaborado um processo seletivo composto por várias etapas. Embora as empresas do grupo reconheçam o ônus desses processos, depositam nele maior credibilidade, bem como valorizam o fato de os profissionais que passam por rigoroso processo ficarem mais tempo na empresa, de modo que os custos relativos diminuem se comparados com as empresas que apresentam altos índices de rotatividade.

No segundo grupo, a *contratação* dos colaboradores também ocorre de forma profissionalizada, na maioria dos casos. A maioria das empresas do grupo não tem o profissional da área de psicologia em tempo integral na empresa, porém, são cuidadosas no decorrer do processo de recrutamento e seleção. Algumas unidades utilizam testes palográficos⁴³ e a média para cada centena de currículos analisados é de duas contratações.

No terceiro grupo, a *contratação* dos colaboradores é realizada muitas vezes informalmente, apenas por indicações de funcionários, sem um processo definido de seleção de pessoas. Cabe ressaltar que o uso de indicações não é considerado uma prática incorreta, sendo utilizado em grandes empresas de setores diversos. O que se questiona é a forma como essas indicações são feitas, como no caso de empresas que contratam amigos e parentes de quem os indica, sem que eles passem por testes, tais como os candidatos que não são indicados por alguém das empresas.

b.2) *Qualificação da mão de obra*

Para as empresas do primeiro grupo, a *qualificação da mão de obra* empregada é boa, o que pode justificar o pagamento de salários um pouco acima da

⁴³ O teste palográfico (PLG) foi idealizado e elaborado pelo Prof. Salvador Escala Milá, do Instituto Psicotécnico de Barcelona, na Espanha. Pode ser entendido como a avaliação da personalidade com base na expressão gráfica. A folha de papel representa o mundo no qual o indivíduo se coloca afetivamente e a maneira pela qual ele se relaciona com o meio externo, por meio dos traçados (PEREIRA; PRIMI; COBÊRO, 2003).

média dos concorrentes, o que, de acordo com Esteves (2008), decorre do aumento da produtividade e da eficácia da produção.

No segundo grupo, com relação à *qualificação percebida da mão de obra*, pode-se notar que não existe grande satisfação por parte dos empregadores, uma vez que a nota obtida foi 2,33, sendo que o limite que se pode atingir é 4. Alguns entrevistados afirmam que por fatores diversos, como localização da fábrica, ausência de refeitório próprio, entre outros, as empresas chegam a manter mão de obra que atende insatisfatoriamente às necessidades, pelo fato de terem dificuldades de conseguir outros funcionários para substituir.

No terceiro grupo, observou-se que, para a *qualificação percebida da mão de obra*, as notas ficaram visivelmente mais baixas (1,8 em 4) que a média das empresas do segundo grupo. A baixa satisfação dos empregadores com a mão de obra pode estar relacionada com o incipiente critério de contratação adotado por essas empresas, além de outros fatores, como a falta de treinamento para os empregados.

b.3) *Benefícios oferecidos*

Em aspectos gerais, o **gerenciamento dos recursos humanos** do primeiro grupo é realizado de forma que parece satisfatória, procurando, em muitos casos, valorizar o colaborador, o que é previsto por Araújo, (2006). Ressalta-se que essa competência não foi percebida da mesma forma em todas as unidades do grupo, mas que há uma tendência geral de valorização do colaborador em termos de *melhores salários* e concessão de *benefícios*. Os benefícios mais vistos nesse grupo são: cestas básicas por serviços bem prestados (o que pode incentivar o colaborador a ter um desempenho melhor), gratificações em dinheiro para quem não falta ao trabalho, auxílio para que colaboradores continuem a estudar (sendo que esse auxílio pode variar de uma unidade para outra, podendo ser integral ou parcial), plano de saúde e seguro de vida.

Com relação aos salários, a teoria do salário de eficiência, para Esteves (2008), tem sua dinâmica de funcionamento no sentido de que empresas de maior porte teriam maior dificuldade para monitorar seus trabalhadores, assim, estas empresas estariam dispostas a substituir supervisão por pagamento de salários maiores a seus empregados com o objetivo de extrair maior intensidade de esforço deles. É o que parece ocorrer nas empresas do primeiro grupo.

No segundo grupo, percebeu-se que a *quantidade de benefícios* oferecidos aos colaboradores é inferior à quantidade de benefícios oferecidos pelas empresas do primeiro grupo, conferindo-lhe uma situação intermediária. Os empresários do segundo grupo afirmam, contudo, que essa situação intermediária é também transitória, pelo fato de eles perceberem que empresas muito conhecidas da região e consideradas mais desenvolvidas oferecem mais benefícios aos colaboradores, como forma de retê-los. Para as empresas do segundo grupo, que pretendem manter os bons funcionários, aderir a essas práticas passa a ser importante. Isso reflete o momento de adaptação das empresas do grupo a uma realidade. Tal explicação se apoia, inclusive, na concepção da evolução e adaptação proposta pela abordagem evolucionária (SOUZA, 2003).

Já o terceiro grupo, no que se refere aos *benefícios* para os colaboradores, está aquém dos demais, e, em alguns casos, fica próximo do descumprimento de requisitos previstos por lei, como o caso de vale-transporte (Lei Nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985). Cabem destacar alguns aspectos no que tange à concessão de benefícios: alguns entrevistados demonstram querer investir mais nos colaboradores, como, por exemplo, custeando seus estudos. Outros pensam em implementar um plano de saúde e seguro de vida, porém, as restrições ocorrem devido às condições financeiras das unidades. No extremo oposto, existem os entrevistados que afirmaram não acreditar ser de responsabilidade da empresa oferecer esse tipo de benefício, visão essa que parece negligenciar questões referentes às boas práticas na administração de recursos humanos, em que se acredita que gerar um clima de trabalho favorável e oferecer certos benefícios pode ser uma forma de manter o colaborador mais interessado pelo trabalho e pelo seu desempenho (ARAÚJO, 2006). Percebe-se, então, que a visão dos empresários desse grupo difere muito no que se refere à concessão de benefícios. Um fator importante a ser considerado é o fato de que em muitas empresas de Ubá, os colaboradores são treinados e depois procuram outras empresas que pagam salários melhores ou que oferecem maiores benefícios. É um assunto que não se pretende esgotar neste trabalho, mas que merece destaque para futuros estudos, no sentido de investigar até que ponto o tipo ou quantidade de benefícios é capaz de reter bons colaboradores nas empresas do setor.

c) As dimensões associadas ao **desenvolvimento de tecnologia** estudadas foram: *parcerias para desenvolver novos produtos e processos e pesquisa de*

produtos ou de processos por conta própria. Essas dimensões apresentaram diferenças que também tornaram possível a estratificação dos grupos. Os grupos 1, 2 e 3, respectivamente, obtiveram as seguintes médias com relação aos resultados que poderiam alcançar nas questões referentes ao desenvolvimento de tecnologia: 80%; 58,3% e 35%.

c.1) *Parcerias (com outras empresas, fornecedores, universidades e centros de pesquisa)*

No primeiro grupo, percebeu-se maior evolução que os demais grupos no que se refere ao *desenvolvimento de parcerias* (principalmente com fornecedores) para criação de novos produtos e processos. Segundo os empresários desse grupo, estas parcerias são bastante exploradas, uma vez que os fornecedores viajam e conhecem novidades que podem atender melhor aos clientes, abastecem as empresas de informações e se tornam parceiros. Não ocorre, por exemplo, troca de fornecedor devido a uma pequena diferença nos preços praticados. Ocorrem, ao contrário, conversas e ajustes, no sentido de praticarem a cooperação, que é um dos pilares da cultura dos APLs (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; GALDÁMEZ, et al., 2009).

As empresas do segundo grupo estão começando a trabalhar questões referentes às *parcerias* para desenvolvimento de novos produtos e processos, o que demonstra uma fase transitória e adaptativa, com alusão à teoria evolucionária nessa dimensão (ZINAM, 2000; SOUZA, 2003).

Já o terceiro grupo parece evitar envolvimento com as demais empresas do setor, muitas vezes, por julgarem suas empresas pequenas ou pouco desenvolvidas para estar no mesmo ambiente que as demais. Esse tipo de visão pode significar um grande atraso e uma possível diferença entre as empresas que alcançam sucesso e aquelas que permanecem à margem dos acontecimentos relevantes para o setor.

c.2) *Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos e processos*

O primeiro grupo *desenvolve novos produtos* por conta própria e inova também no processo produtivo, de modo a produzir mais com custos menores, o que é previsto por Gouvêa e Plantulho (2008). Tal processo é fomentado por visitas a

feiras e eventos do setor, por viagens, inclusive internacionais, para conhecer os lançamentos e por assinaturas de revistas especializadas em móveis.

No segundo grupo, o *desenvolvimento de novos produtos* ocorre de maneira mais individualizada, não ocorrendo muita cooperação, o que remete, muitas vezes, à visão do proprietário. No decorrer do desenvolvimento e evolução do APL, esta visão do empresário começa a se expandir e reconhecer a importância de novos contatos. Parece se tratar de uma fase de transição no modelo gerencial.

No terceiro grupo, o *desenvolvimento de novos produtos* é incipiente, sendo que a obtenção de novos modelos se dá sem o auxílio de parceiros. Ocorrem bastantes imitações, de modo que se espera que as empresas vistas como referência lancem novos produtos, para que a partir do conhecimento das novidades o grupo possa desenvolver seus próprios produtos, o que pode representar uma defasagem que, se superada, apresenta potencial para fazer com que as empresas desse terceiro grupo melhorem de posição, podendo passar para o grupo com padrões intermediários ou até líderes, em função da qualidade das inovações e surpresas que se podem oferecer ao mercado.

d) As dimensões relacionadas à **aquisição** estudadas foram: *Qualificação das pessoas do setor de compras e estreitamento das relações com fornecedores*. Os procedimentos relacionados com a aquisição não foram determinantes para estratificar os grupos. Contudo, há uma peculiaridade: independentemente do porte da empresa ou matéria-prima utilizada, o estilo de gerenciamento dos sócios é que determina sua maior ou menor participação nas compras. Os grupos 1, 2 e 3, respectivamente, obtiveram as seguintes médias com relação aos resultados que poderiam alcançar nas questões referentes à aquisição: 92,5%; 79,1% e 67,5%.

d.1) *Qualificação das pessoas do setor de compras*

Nas empresas com padrões mais avançados existem colaboradores específicos para essa função, ocorrendo intervenções dos sócios somente em alguns casos. Pode-se perceber que há profissionalização do setor de compras como um todo, e que esse grupo manteve vantagens se comparado com os demais.

O segundo grupo apresenta notas um pouco inferiores às do primeiro e terceiro grupos, o que não era esperado. As possíveis explicações são as seguintes: o

primeiro grupo conta com mão de obra suficientemente qualificada para efetuar as atividades de aquisição e o terceiro grupo, na maioria dos casos, concentra essa atividade, pelo seu caráter estratégico, como uma das atribuições dos sócios. Já o grupo dois fica em uma situação intermediária pelo fato de não ter ainda pessoas com plena capacitação para o exercício dessa tarefa, mas também não conta com a presença do proprietário em todas as atividades, devido ao fato de este estar começando a delegar funções para ter tempo de pensar no negócio e no mercado de forma mais global e estratégica. Trata-se, portanto, de uma fase transitória do processo de profissionalização, que faz com que as notas referentes à existência de pessoas qualificadas para a função de compras sejam relativamente inferiores.

No terceiro grupo, merece destaque a presença do sócio proprietário (considerado como *pessoa qualificada* para a função compras) não apenas para fins de fiscalização do processo, mas pelo envolvimento direto com as negociações, de modo que o grupo obteve notas semelhantes às do segundo grupo, embora se esperasse que o segundo grupo, estando relativamente mais avançado que o terceiro obtivesse menores notas. O trecho a seguir evidencia a preocupação de um empresário com relação à sua presença nas negociações.

Sou eu quem sabe até que preço eu posso pagar numa chapa de aglomerado e que esse preço não vai atrapalhar o preço pelo qual vou ter que repassar essa mercadoria para o lojista. Se eu deixo a função de compras com outra pessoa, vou ficar sem saber a que preço e com que condições eu estou abastecendo minha fábrica. E acho que na hora de negociar com o fornecedor, eu tenho mais condição de fazer isso do que qualquer outra pessoa aqui dentro. Agora, quando viajo, costumo deixar tudo separado, o que tem que ser comprado, e tudo já fica negociado para o fornecedor só entregar [Em 11].

d.2) *Estreitamento das relações com fornecedores*

No primeiro grupo, observou-se que as empresas procuram *se aproximar de seus fornecedores* de maneira contínua, visando a obter parcerias com eles, o que reforça a questão referente ao desenvolvimento de tecnologia (GOUVÊA; PLANTULHO, 2008), pois foi salientado que as parcerias para desenvolvimento de novos produtos ocorrem principalmente entre empresas e fornecedores.

No que se refere ao *relacionamento com os fornecedores*, o segundo grupo se mostra também em situação intermediária, estando, porém, mais próximo do primeiro grupo do que do terceiro. Os empresários começam a demonstrar

proximidade com os fornecedores, bem como articulações no sentido de negociar e buscar apoio para desenvolver novos produtos, o que tem uma interface com o desenvolvimento de tecnologia tratado anteriormente e parece representar uma fase adaptativa, o que é previsto pela abordagem proposta na pesquisa (SOUZA, 2003).

Quanto ao *relacionamento com fornecedores*, os resultados das empresas do terceiro grupo foram mais baixos que os dos demais grupos. Há concentração de atividades por parte do empreendedor, que se torna responsável pelas compras, pelo contato com o fornecedor, e, muitas vezes, não tem tempo de se reunir e conversar com os fornecedores para determinar o que deve ser feito. Existe troca de informações entre as partes envolvidas, porém, de forma incipiente.

6.1.2 Atividades primárias

a) As dimensões relacionadas com a **logística interna** envolveram a existência de um *setor efetivo de recebimento de mercadorias*, de um *sistema organizado de distribuição interna e estocagem*. As notas atribuídas às empresas do segundo grupo ficaram, em alguns casos, próximas do primeiro grupo, e, em outros casos, próximas do terceiro grupo, de modo que ocorreram bastantes variações. Os grupos 1, 2 e 3, respectivamente, obtiveram as seguintes médias com relação aos resultados que poderiam alcançar nas questões referentes à logística interna de 83,3%; 70,8% e 58,3%.

a.1) Existência de um *setor efetivo de recebimento de mercadorias*

No primeiro grupo, pode-se verificar a existência de um setor efetivo para recebimento de mercadorias, com pessoas qualificadas e responsáveis pela verificação de toda a matéria-prima que entra nas fábricas (DIAS, 2006). Essas pessoas têm autonomia para determinar que as mercadorias que não estejam em conformidade com os pedidos voltem para os fornecedores, e, em casos mais graves, podem acionar o responsável pelo setor de compras ou a pessoa da linha de produção que tem contato direto com esses materiais.

Observam-se, no segundo grupo, falhas no recebimento de mercadorias, embora não sejam constantes. Em algumas unidades, já se pode observar que a função de recebimento de mercadorias é delegada a um único responsável (ou equipe

responsável), mas que esta equipe, em alguns casos, tem muitas outras atribuições além da atividade de recebimento, podendo ocorrer troca de pessoas em atividades distintas, de modo que não é possível responsabilizar sempre a mesma pessoa ou equipe por esse trabalho.

No terceiro grupo, o *recebimento das matérias-primas* não ocorre de maneira organizada, de modo que a pessoa que estiver disponível no momento da chegada de materiais é quem os recebe. Não há um treinamento específico para o recebimento de cargas, o que pode dificultar a sistematização do processo.

a.2) Sistema organizado de distribuição interna

O primeiro grupo se manteve com padrões considerados superiores nas questões de logística interna, de modo que ocorre pouco retrabalho de distribuição interna. Muitos empresários explicaram que é realizada uma previsão do que será produzido no dia seguinte, utilizando-se do MRP (BUITENHEK, 1996; MARQUES, 2008) na maioria dos casos, de modo que os materiais são todos separados na véspera, cabendo para o dia da produção, apenas abastecer os pontos já estabelecidos.

O sistema MRP tem sido empregado pelas empresas de Ubá. O mesmo não acontece com o JIT (MING-WEI; SHI-LIAN 1992) devido, principalmente, à não proximidade dos fornecedores.

No segundo grupo, observa-se a existência de falhas na distribuição interna, que, contudo, não ocorrem com muita frequência. Os entrevistados afirmaram que as empresas passam por reformulação de seus procedimentos, com vistas a corrigir essas dimensões, bem como algumas relacionadas com o processo produtivo propriamente dito.

No terceiro grupo, a *distribuição interna* não segue procedimentos sistemáticos, e, como alguns próprios empresários frisaram, é comum um colaborador ter que atravessar todo o galpão da produção para buscar uma lixa ou algo simples que tenha faltado no momento da produção, o que gera atrasos.

a.3) *Estocagem*

Com relação à *estocagem*, no primeiro grupo, ocorre o uso do estoque regulador, descrito por Dias (2006) como aquele que visa a atender às demandas pouco antes do esgotamento total do estoque. Quando se utiliza o estoque regulador, outro pedido de material já deve ter sido efetuado, de forma que a empresa não ficará sem produzir. Nessas empresas, no caso de algumas matérias-primas específicas, tem-se um estoque mais alto, devido ao fato de o acesso a elas ser dificultado pela distância entre fornecedores e empresas, caso das madeiras e aglomerados. O mesmo não ocorre com tintas, vernizes ou *kits* de ferragens, já que os fornecedores se encontram no entorno do APL. Para o caso dos estoques reguladores, os programas utilizados para gestão da cadeia de suprimentos permitem uma boa programação e investimentos relativamente pequenos, pelo fato de se partir da premissa de que o capital investido em estoque poderia ser investido em outras áreas da empresa. Cabe destacar a diferença entre estoque de matérias-primas e de produtos acabados, sendo que, pelas razões explicitadas anteriormente (não-proximidade dos fornecedores), o estoque de matéria-prima é mais comum do que o estoque de produtos acabados, sendo este último considerado impróprio pelas empresas desse grupo, por representarem, além do uso de um capital que somente irá proporcionar retorno na ocasião da venda dos produtos, ainda, um risco de perda devido a mudanças nos gostos e preferências dos consumidores. Entretanto, embora pareça que o prazo de resposta às demandas do cliente possa ser demorado por não se ter o produto em estoque, um dos fatores que apresentam potencial de diferenciação entre os grupos reside nesse tempo de resposta, dado que não se mantém estoque de produtos acabados, mas os mecanismos para produção a partir dos pedidos funcionam de forma rápida.

No segundo grupo, há também o uso de *estoques* reguladores, mas percebe-se pelas notas obtidas que o nível de estoque de produtos acabados aumenta um pouco se comparado ao primeiro grupo.

Com relação à *estocagem*, o terceiro grupo, em sua grande maioria, acredita que possuir o estoque de produtos acabados gera resposta rápida às demandas dos clientes, desconsiderando aspectos como custo de armazenagem, problemas quanto aos possíveis defeitos que podem interferir na qualidade das peças devido ao fato de ficar muito tempo estocado. Embora o pensamento de atender rapidamente à

demanda do cliente seja considerado apropriado do ponto de vista das questões mercadológicas (KERIN, et al., 2007), contraditoriamente, as notas atribuídas a essas empresas nos quesitos relacionados ao marketing e às vendas foram baixas, como será explicado mais adiante. Um engano de se estocar pensando em responder rapidamente ao cliente é o fato de não considerar que as demandas mudam rapidamente (KERIN, et al., 2007) e que os produtos estocados, se permanecerem estocados por algum tempo, podem não mais representar algo que o cliente queira, além de incorrerem no risco de se danificarem. Daí o caráter retardatário desse grupo com relação aos procedimentos de estocagem. Cabe discutir o fato de que as empresas desse grupo podem demorar a formar lotes de venda completos, até mesmo em função do fato de terem poucos representantes. Pelo fato de as empresas não terem uma capacidade produtiva muito alta, manter estoques pode ser considerado uma tática que objetiva superar esse gargalo da baixa produtividade.

Não se pretende esgotar neste trabalho a discussão referente às vantagens e problemas da estocagem, entretanto, cabem algumas considerações. Para produtos sujeitos à moda, qualquer tempo a mais de produto em estoque é um risco a mais de o concorrente lançar um produto com design ou mesmo cores e funções mais atuais, que caia no gosto dos consumidores, fazendo com que a empresa tenha que brigar no mercado com redução de preço, o que causa impacto direto na parte financeira da empresa.

Muitas empresas optam por uma saída intermediária, que é o estoque de partes dos móveis (pré-fabricação), produtos que podem ser transformados em diferentes produtos finais, sem abrir mão da rapidez de resposta ao consumidor, cujo estoque puramente de matéria-prima poderia deixar a desejar.

b) As dimensões referentes à **gestão das operações** estudadas foram: *produção média mensal*, como uma medida de desempenho, objetivando saber se a capacidade produtiva é bem explorada, *utilização de mecanismos de controle de qualidade e de normas de certificação*, e *desperdícios e perdas por retrabalho*. Foi observada também a existência de *pontos críticos no processo produtivo*. Os grupos 1, 2 e 3, respectivamente, obtiveram as seguintes médias com relação aos resultados que poderiam alcançar nas questões referentes à gestão das operações: 80%; 58,3% e 51,7%.

b.1) *Produção média mensal*

Em todas as unidades do primeiro grupo, a produção média fica acima de 80% da capacidade total de produção.

Aqui na fábrica, durante o ano todo, nós temos utilizado praticamente 100% da capacidade produtiva, ora abastecendo o mercado interno, ora o externo. Chegamos a recusar alguns pedidos por não termos infraestrutura para produzir no tempo em que o cliente necessita do produto e já estamos construindo uma outra planta para passar uma parte da produção para lá [Em 4].

No segundo grupo, a produção média é menor, tendo como principal justificativa para a baixa produção, a crise financeira que afetou o mercado para o tipo de móvel disponibilizado por boa parte desse grupo. A média de produção varia entre as unidades, sendo que uma delas apresenta produção média entre 51% e 60%, e as demais variam entre 61% e 90% da capacidade produtiva.

No terceiro grupo, pode-se observar que apenas uma empresa tem mantido o percentual de 80% de sua capacidade, duas unidades mantêm a produção em torno de 70% e outras duas estão abaixo de 60% da capacidade produtiva, fatos que foram justificados também pelos impactos da crise financeira.

b.2) *Mecanismos de controle de qualidade e normas de certificação*

A utilização de *mecanismos de controle de qualidade e de normas de certificação* pelas empresas do primeiro grupo são indícios de uma produção bem planejada e de acordo com pré-requisitos que atendam às demandas referentes à preservação ambiental. Nesse grupo, existe uma intensa preocupação com essa dimensão, bem como se procura fazer do uso desses mecanismos uma forma de divulgação da empresas, principalmente da marca. Esse elemento está relacionado com as dimensões do marketing e vendas.

No segundo grupo, quanto aos *mecanismos de controle de qualidade*, principalmente aqueles relacionados com a preservação ambiental, também se pode perceber que o grupo está se reestruturando e que existem muitos aspectos a serem trabalhados.

São utilizados poucos mecanismos de controle de qualidade pelo terceiro grupo, o que pode ser responsável por produtos com baixa uniformidade.

b.2) *Desperdícios e perdas por retrabalho*

Desperdícios e perdas por retrabalho constituem práticas impróprias para a produção de qualquer bem ou serviço (DIAS, 2006; POZO, 2007).

No primeiro grupo, verifica-se um controle rigoroso das operações, de modo a evitar que ocorram desperdícios. Contudo, em uma empresa, o proprietário reconhece que ocorre muito retrabalho, e que a empresa está passando por um processo de reestruturação, que, entre outros aspectos, objetiva diminuir esse problema. Foram traçadas, inclusive, metas claras sobre como atingir esse objetivo.

As dimensões referentes à **gestão das operações** do segundo grupo apresentam sinais de evolução de padrões. Pode-se perceber que as perdas são mais frequentes nesse grupo do que no primeiro. Essa dimensão, segundo os entrevistados, também tem sido trabalhada e melhorada de forma contínua.

No terceiro grupo, os *desperdícios e perdas por retrabalho* são frequentes e uma possível explicação para tal fato reside na falta de procedimentos sistematizados para as operações.

b.4) *Existência de pontos críticos no processo produtivo*

Algumas empresas do primeiro grupo apresentaram problemas quanto à falta de espaço para produção, uma vez que ela aumentou muito e a estrutura da fábrica deixa de atender à necessidade de produção. Iniciativas como compra e preparação de terreno para construção de novas instalações estão em andamento em algumas empresas.

Invariavelmente todos os grupos apresentaram queixas com relação à falta de mão de obra qualificada, até mesmo o primeiro grupo, que conta com pessoas mais bem qualificadas, ainda considera que o setor moveleiro de Ubá tem muito que melhorar em termos de qualificação da mão de obra.

Um exemplo a ser destacado são os problemas com embalagem, pois algumas vezes faltam peças nos móveis, o que pode ser relacionado à falta de mão de obra qualificada que garanta a uniformidade dos processos.

c) As dimensões referentes à **logística externa** estudadas foram: facilidades de acesso à empresa por meio da existência de *representantes distribuídos por regiões*, de modo a relacionar o percentual de vendas de determinada região com a existência de representantes; se as empresas são *exportadoras* ou não, e, para o caso de ser exportadora, procurou-se identificar o quanto representa o mercado externo para as empresas visitadas. Os grupos 1, 2 e 3, respectivamente, obtiveram as seguintes médias com relação aos resultados que poderiam alcançar nas questões referentes à logística externa: 80%; 45,8% e 10%.

c.1) *Distribuição dos representantes*

As empresas do primeiro grupo apresentam seus representantes bem distribuídos, existindo alguma carência com relação à Região Norte do país. Nessa região, existem poucos representantes, porém, existe o cuidado por parte de todas as empresas do grupo, no sentido de manter o sistema de vendas pela *Internet* bastante ativo. Percebeu-se que o fato de ter representantes distribuídos pelas regiões diversas surte efeito positivo nas vendas, bem como maior proximidade entre empresa e consumidor.

No segundo grupo, também há representantes distribuídos em várias regiões do país, o que se pode considerar como uma cobertura geográfica ampla.

As empresas do terceiro grupo atendem mais o mercado local (dentro do próprio Estado de Minas Gerais e regiões periféricas do Rio de Janeiro e Espírito Santo) e têm poucos representantes.

c.2) *Exportações*

Todas as empresas do primeiro grupo são exportadoras, porém, com exceção de uma empresa que tem grande parcela da produção destinada ao mercado externo, as demais apresentam pequena atuação no mesmo mercado. A justificativa da maioria dos empresários é de que o mercado interno absorve toda a produção, e, para atender ao mercado externo de forma mais abrangente, seria necessário investir em outra planta industrial ou trabalhar com alguma forma de expansão, o que ainda não está previsto pelos entrevistados.

No segundo grupo, apenas uma empresa é exportadora, porém, outras três apresentam planos de exportar nos próximos dois anos, e já estão em fase de tramitação dos procedimentos burocráticos necessários para iniciar as atividades de exportação.

Exportar ou não é uma decisão estratégica minha. Eu já tenho tudo pronto para começar a atuar no mercado externo. O fato é que o mercado interno tem absorvido toda a minha produção e para crescer eu dependo de construir um novo galpão [Em 10].

No terceiro grupo, nenhuma das empresas é exportadora, e apenas uma tem planos de começar a exportar. Tal fato pode ser justificado pelo tipo e qualidade dos produtos, uma vez que não se tem um bom controle da produção e o mercado externo não irá absorver essa produção. Certificações e ajustes legais ainda necessitam ser realizados para que as empresas desse grupo possam almejar o mercado externo, o que é discutido nos resultados referentes ao apoio do Poder Público, sobre o “resgate de gestão”, incluindo operações que essas unidades parecem necessitar.

d) As dimensões relacionadas com **marketing e vendas**, estudadas foram: *existência de estratégias de marketing, orientação para o mercado (satisfação dos clientes), preço, uso de canais formais de divulgação (promoção), e segmentação*. Os grupos 1, 2 e 3, respectivamente, obtiveram as seguintes médias com relação aos resultados que poderiam alcançar nas questões referentes ao marketing e vendas: 94%; 66,7% e 49%.

Nessas dimensões, as empresas do primeiro grupo têm grande destaque. No segundo grupo, essas dimensões são razoavelmente assimiladas. Já o terceiro grupo parece incipiente com relação às mesmas dimensões.

d.1) *Existência de estratégias de marketing*

Verificou-se, para o primeiro grupo, a existência de *estratégias de marketing* que visam a divulgação do produto, fortalecimento da marca, fidelizar clientes, estudar a concorrência, entre outros aspectos passíveis de serem identificados a partir do uso de determinada estratégia.

No segundo grupo, as *estratégias de marketing* visam sempre à divulgação do produto e análise da concorrência, ocorrendo, em alguns casos, o interesse por reforçar a marca.

No terceiro grupo, com as questões relacionadas com *estratégias de marketing*, percebeu-se que há interesse em simplesmente divulgar o produto, ocorrendo desconhecimento de outros aspectos que podem ser abordados ao se estabelecer uma estratégia. Dos cinco entrevistados desse grupo, três afirmam não ter uma estratégia de marketing estabelecida.

d.2) *Orientação para o mercado (satisfação dos clientes)*

Pode-se perceber que a satisfação dos clientes é fundamental para o primeiro grupo, de modo que a tomada de decisões se dá, na maioria das vezes, a partir do que os clientes falam.

No segundo grupo, a orientação para o mercado (*satisfação do cliente*) é bastante almejada, sendo que em muitos casos, assim como no primeiro grupo, decisões são tomadas com base nas ideias dos clientes.

Aqui na empresa, para você ter uma ideia de como funciona, a gente faz uma sondagem para ver quanto o cliente final e o lojista estão dispostos a pagar por um tipo de produto. E aí produzimos nosso móvel em cima dessas informações, para poder oferecer exatamente o que o mercado está querendo agora [Em 8].

No terceiro grupo, as empresas começam a identificar no cliente um potencial informante, mas tal fato ainda é incipiente, refletindo a falta de orientação para o mercado (KERIN, et al., 2007).

d.3) *Preço*

No primeiro grupo, as empresas utilizam estratégias de alto preço ou preço prêmio, que consiste no oferecimento de produtos a preços elevados, porém, com características que justificam esses preços (KERIN, et al. 2007). Quando a estratégia de alto preço não é utilizada, e, portanto, não se aplicam preços mais altos do que os da concorrência direta, o elemento preço ainda serve para diferenciar a empresa dentro de um segmento específico, de modo que se tem a percepção de que o preço é mais alto do que o de outras empresas que não concorrem diretamente, como seria o caso de uma empresa que produz móveis de linha alta e outra que produz móveis de linha popular. Mesmo que a primeira empresa não adote a estratégia de alto preço,

ainda ocorrerá uma diferenciação se houver comparação com os preços dos móveis de linha popular.

O *preço* dos produtos das empresas do segundo grupo é considerado equivalente aos dos concorrentes diretos.

O *preço* dos produtos das empresas do terceiro grupo é considerado na média dos concorrentes, e, em alguns casos, abaixo da média. Foi salientada a intensa rivalidade a partir das condições de pagamento e dos *preços* e praticados, conforme já evidenciado por Albino e Souza (2008).

d.4) *Uso de canais formais de divulgação (promoção)*

O primeiro grupo se destaca pelo seu uso de múltiplos *canais formais de divulgação*, como *sites* e revistas especializados no setor, materiais diversos de divulgação em feiras e eventos, tais como brindes (canetas, camisas, chaveiros, entre outros).

Observa-se o uso de canais formais para divulgação pelo segundo grupo, porém, como será discutido no elemento segmentação, ocorrem algumas falhas.

O terceiro grupo se manteve muito aquém dos demais no que se refere à utilização de *canais formais de divulgação*, tanto que duas das empresas visitadas não possuem *site* e o anúncio em revistas especializadas no setor não ocorre por parte de nenhuma das unidades. Cabe salientar um trecho de uma entrevista com um dos atores estratégicos que comentam características da produção moveleira brasileira, despertando a atenção para aspectos culturais que parecem também ocorrer com algumas empresas de Ubá no sentido de não entenderem o real significado da sua exposição perante o mercado:

O móvel no Brasil... ele não é **vendido**! Ele é **comprado**! E você sabe qual é a diferença entre vender e comprar um móvel? Por exemplo, nos países da Europa, onde faz muito frio, é natural as pessoas ficarem mais em casa, e aí, se você fica em casa, você enoja mais rápido dos seus móveis. Já no Brasil, a cultura não é de se ficar muito em casa, até por causa do clima, as pessoas não têm essa preocupação de trocar os móveis. E isso é um papel das empresas de...criarem essa cultura, de venderem seus móveis... e não deixar só para o consumidor o papel de comprar. Você entende agora a diferença entre comprar e vender um móvel? Aqui em Ubá, muitos empresários estão preocupados em produzir, mas não fazem grandes coisas no sentido de vender. Veja o caso do Rio Grande do Sul, onde o clima é mais frio, e você vai perceber as estratégias deles e o destaque que eles têm. Outra coisa que não

foi trabalhada é a questão do *status*. Falando mais um pouco de cultura, procuramos coisas que nos trazem *status*. Você vira para um amigo e diz: Veja meu celular novo, ou então: vamos dar uma volta no meu carro novo. Porque isso são coisas que te dão *status*. Agora, ninguém vira para um amigo e diz: vai lá em casa ver os móveis novos que comprei. Isso não dá *status*, e é algo a ser explorado e trabalhado [E3].

d.5) Seleção dos canais de divulgação (Segmentação)

No primeiro grupo, a divulgação se dá por anúncios em revistas especializadas do setor, participação em eventos, como rodadas de negócios, feiras, desde que sempre voltadas para o público-alvo das empresas, entre outras formas de se promoverem. Observa-se que os *sites* dessas empresas são muito completos, e, de fato, “convidam” o cliente a visitá-los e comprar.

No segundo grupo, ocorrem algumas falhas no que se refere à *seleção dos meios de divulgação*. Em aspectos gerais, as empresas procuram anunciar em revistas do setor, participar de feiras e eventos. Nessas unidades também é comum a existência de *sites* com bastantes informações sobre as empresas (principalmente suas linhas de produtos e instalações).

Já no terceiro grupo, como uma decorrência da falta de divulgação, pode-se afirmar que não são adotados critérios de segmentação, pois muitas empresas ainda não chegaram ao estágio anterior ao da segmentação, que é o de pretender divulgar a marca. Para aqueles que divulgam, haveria espaço para iniciativas que promovam critérios de segmentação.

e) As dimensões relacionadas com a **assistência técnica**, observadas foram: a *quantidade de solicitações de assistência por período* e a *forma como a empresa atende a essas solicitações*, objetivando verificar se as empresas tratam as solicitações de assistência com prioridade, de modo a fidelizar o cliente em uma situação de pós-venda ou se atendem de modo a deixar lacunas para que concorrentes façam melhor esse trabalho. A quantidade de solicitações pode refletir aspectos como qualidade dos produtos, situações referentes ao armazenamento e transporte. Os grupos 1, 2 e 3, respectivamente, obtiveram as seguintes médias com relação aos resultados que poderiam alcançar nas questões referentes à assistência técnica: 87,5%; 77,1% e 67,5%.

e.1) *Quantidade de solicitações de assistência técnica por período*

No primeiro grupo, os entrevistados explicaram que *a quantidade de pedidos de assistência é pequena*, pois, na maioria dos casos, o móvel é entregue na casa do cliente mediante assinatura do responsável pelo recebimento, comprovando que o mesmo está em conformidade com o pedido. Esse procedimento tem evitado reclamações posteriores.

No segundo grupo, ocorre um número maior de solicitações de assistência, sendo a média das notas obtidas 2,5, enquanto para o primeiro grupo, essa média é de 3,4.

A quantidade de solicitações de assistência técnica que ocorre no terceiro grupo é cerca de 70% mais elevada que no primeiro grupo e 25% mais elevada que no segundo grupo. Tal fato poderia ser justificado pela baixa qualidade dos produtos percebida nesse grupo. Falhas no armazenamento e transporte também são fatores que podem gerar maior quantidade de solicitações de assistência. Defende-se, portanto, maior modernização das linhas produtivas das empresas desse grupo de modo a garantir maior uniformidade dos produtos, o que poderia diminuir a quantidade de pedidos de assistência, e, conseqüentemente, gerar melhoria da imagem dos produtos e diminuição dos gastos com os atendimentos.

e.2) *Forma como a empresa atende às solicitações*

Para o primeiro grupo, quando ocorrem reclamações, os entrevistados foram categóricos ao afirmar que a solicitação de assistência tem prioridade total na empresa, e estão cientes de que é mais difícil recuperar um cliente perdido do que conseguir um novo cliente. Um aspecto a ser destacado sobre a assistência técnica se refere ao fato de que algumas empresas, inclusive, cobram pelo serviço de assistência.

O segundo grupo tem procurado manter seu atendimento tal como as empresas do primeiro grupo, porém, ainda com algum atraso. De modo geral, pode-se considerar satisfatório o atendimento às solicitações de assistência técnica direcionadas a esse grupo.

Os resultados das empresas do terceiro grupo foram inferiores às dos demais grupos, porém, bastante próximos aos resultados das empresas do segundo grupo, o

que, por si só, não seria suficiente para a estratificação. Tal atenção dispensada às questões de assistência técnica é explicada nas entrevistas com os empresários com o aspecto de queixas ou reclamações devido ao fato de que se um fabricante se recusa a fazer um troca, mesmo que não seja ele o responsável por um móvel arranhado ou com alguma peça fora do estado de conformidade, um concorrente aceita fazer a troca, mesmo que o móvel não seja de procedência dele, para cativar o cliente. Essa situação gera uma disputa parecida com aquela estabelecida pelos preços, o que pode não ser sustentável no longo prazo. O trecho que segue evidencia tal situação.

Para você entender como funciona e como é difícil a concorrência que enfrentamos... aqui na fábrica chegam móveis que não são nossos com pedidos de assistência. Antes a gente não trocava. Só que aí começamos a perder clientes. Hoje, até para não perder o cliente, a gente acaba reparando o móvel que nem é nosso! [Em 9]

A Figura 12 apresenta a comparação do desempenho dos grupos nas atividades da cadeia de valor.

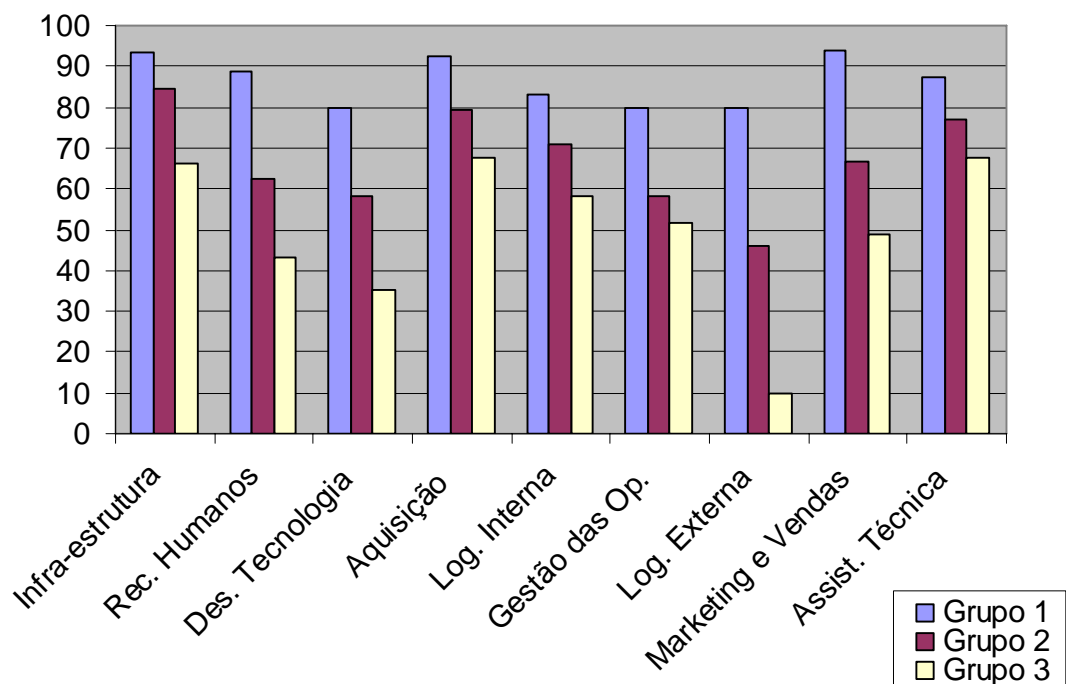


Figura 12 - Gráfico comparativo das atividades da Cadeia de Valor para os grupos.
Fonte: Dados da Pesquisa.

No primeiro grupo, não foram identificadas médias inferiores a 80% em nenhuma das atividades de valor avaliadas. O melhor desempenho desse grupo é nas atividades relacionadas com infraestrutura, aquisição e marketing e vendas, e o pior desempenho do mesmo grupo se dá nas atividades referentes ao desenvolvimento de tecnologia, gestão das operações e logística externa.

No segundo grupo, o menor percentual alcançado nas atividades de valor refere-se aos procedimentos da logística externa (45,8%), e os maiores percentuais referem-se às funções relacionadas com a infraestrutura, aquisição e assistência técnica.

No terceiro grupo, as dimensões relacionadas com a logística externa receberam as menores notas, influenciadas pela não exploração do comércio internacional. Atividades de valor referentes ao gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e marketing também foram pouco pontuadas. Já as atividades referentes à assistência técnica, aquisição e infraestrutura receberam as melhores pontuações nesse grupo.

Os resultados foram bastante homogêneos, com exceção dos procedimentos relacionados com a logística externa, que sofreu forte influência do processo de exportação. Tal influência ocorre devido ao fato de as empresas entrevistadas que pertencem ao primeiro grupo serem exportadoras, enquanto as empresas do terceiro grupo não são exportadoras e nem apresentam planos de começar a exportar. Dessa forma, as notas obtidas nessa questão característica da logística externa foram baixas para esse último grupo.

A partir dos fatores estudados com base na cadeia de valor e dos padrões identificados pelos grupos de empresas, destacam-se alguns aspectos em que os grupos se diferenciam mais, como o produto produzido, o processo produtivo adotado, o mercado atendido e a gestão das empresas.

O produto varia desde aquele com características artesanais e alto valor agregado, passando pelos produtos em que se procura obter ganhos de escala a partir da produção em massa e uso de matérias-primas de qualidade inferior. Esses últimos produtos são destinados a consumidores menos exigentes e que buscam o baixo preço na hora de escolher um móvel. Há ainda os produtos extremamente industrializados, porém, com um nível tal de tecnologia que permite acabamentos mais uniformes e garante qualidade ao produto, o que também agrega valor e traz ganhos de escala. O *design* é um elemento que diferencia as empresas e tem sido muito explorado pelo primeiro grupo. O tipo de produto interfere diretamente na natureza do processo produtivo.

O processo produtivo varia de extremamente artesanal àquele com características industriais, com produção em escala e emprego de alta tecnologia em linhas de pintura automatizadas, prensas e fileteiras automáticas, como se pode

identificar em muitas empresas. O setor de embalagem também apresenta diferenças, de modo que existem empresas em que a embalagem se dá a partir do manuseio dos produtos e todo o trabalho é feito por colaboradores, enquanto outras empresas só dependem dos colaboradores para colocar o produto nas máquinas e retirá-lo da máquina já embalado em plástico termo-encolhível⁴⁴.

O mercado varia desde o atendimento das demandas locais até o atendimento do mercado externo, cujos principais destinos são: Itália (Milão), Chile, Uruguai, Paraguai e outros países da América Latina, Estados Unidos, entre outros. As regiões do Brasil, com exceção da Região Norte, contam com representantes de várias empresas. Na Região Norte é mais comum o atendimento a partir de *sites* e as entregas não são realizadas pelos próprios caminhões das empresas, e sim, encaminhadas pela empresa de logística presente na região, a VarigLog. Existem, por parte das empresas, variações quanto ao tratamento dispensado ao lojista, que é o principal cliente, no sentido de identificarem e atenderem sua necessidade específica.

A gestão também apresenta muitas variações de acordo com os grupos. Algumas empresas se mostram muito agressivas, e os empresários têm uma visão mais voltada para cooperação, enquanto outros não trocam experiências por preferirem evitar contatos com a concorrência. Aspecto que cabe ressaltar em se tratando da gestão empresarial é a ênfase que se dá para o processo administrativo, uma vez que existem empresas que procuram administrar de forma muito organizada, e outras, que procuram sempre manter em bom funcionamento o setor de produção, parecendo negligenciar as demais áreas da empresa. O trecho a seguir, baseado na fala de um ator estratégico, demonstra a preocupação dos empresários quase que somente com a produção:

...você chega numa fábrica de móveis, você tem lá cinquenta pessoas na produção e no setor administrativo tem duas ou três. Como é que você pode trabalhar dessa forma? [E12].

Cabe destacar que foram mencionados pelos atores estratégicos o tempo de mercado e o porte das empresas como fatores diferenciadores entre as empresas. O primeiro fator é justificado pelo fato de algumas empresas terem ingressado no mercado em um período em que a concorrência era menos intensa e que essas empresas conseguiram crescer e atualmente se mantêm com padrões voltados ao

⁴⁴ Plástico específico para embalagens. Seu uso só é possível a partir de máquinas que elevam a temperatura e, em seguida, resfriam o plástico, de modo que ele fica com o formato exato da embalagem.

crescimento. Tal fator, porém, pode ser questionado sobre sua capacidade de diferenciar empresas, dado que algumas empresas que iniciaram suas atividades em períodos de baixa competitividade, por outros fatores, não conseguiram se desenvolver, enquanto outras, consideradas empresas jovens, tiveram crescimento bem superior ao da concorrência. Devido a essas considerações, o fator tempo de mercado não foi considerado determinante quando se trata de competitividade e características das empresas ou de grupos. O porte das empresas foi identificado como elemento diferenciador para o caso de aquisição de matéria-prima, podendo, as empresas maiores, ter maior poder de barganha junto aos fornecedores.

O Quadro 16 apresenta um resumo dos aspectos produto, processo produtivo, mercado e gestão identificados nos grupos de empresas do APL moveleiro de Ubá.

Quadro 16 – Resumo das características dos grupos de empresas identificados no APL

| Características | Grupo 1 | Grupo 2 | Grupo 3 |
|---------------------------|--|--|--|
| Produto | <ul style="list-style-type: none"> - Tem alto valor agregado ou apresenta ganhos em produtividade; - O <i>design</i> é inovador, às vezes acompanha tendências internacionais; - Utiliza a mão de obra mais qualificada possível, de modo a refletir na qualidade do produto. | <ul style="list-style-type: none"> - Apresenta o processo de agregação de valor em fase de transição; - O <i>design</i> acompanha tendências, principalmente nacionais; - Existe dificuldade na contratação de mão de obra qualificada, podendo refletir em qualidade mediana dos produtos. | <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolve bastantes cópias e apresenta menor valor agregado; - <i>Design</i> pouco inovador; - Emprego de mão de obra pouco qualificada. |
| Processo produtivo | <ul style="list-style-type: none"> - A tecnologia empregada no processo produtivo varia de acordo com o tipo de produto, mas, normalmente é mais avançada. | <ul style="list-style-type: none"> - Uso de tecnologias intermediárias, ou uso de tecnologia avançada, porém, com algumas falhas na utilização. | <ul style="list-style-type: none"> - Uso de tecnologia pouco desenvolvida. |
| Mercado | <ul style="list-style-type: none"> - Ações de marketing bem planejadas e direcionadas; - O mercado atendido é amplo (grande parcela do mercado nacional e, em alguns casos, internacional); - Desenvolvimento da marca em estágio avançado. | <ul style="list-style-type: none"> - As ações de marketing não são bem sistematizadas; - Atuam no mercado regional, e, algumas poucas atuam em nível nacional e internacional; - O desenvolvimento da marca não obedece a muitos critérios, estando em fase intermediária. | <ul style="list-style-type: none"> - O mercado atendido é local e regional; - Há poucas ações de marketing e são pouco direcionadas. - O desenvolvimento da marca apresenta-se de forma incipiente. |
| Gestão | <ul style="list-style-type: none"> - Integrada, articulada e agressiva com relação ao mercado, principalmente; - Visão do empresário considerada bastante profissionalizada. | <ul style="list-style-type: none"> - Em fase de integração, porém, bastante agressiva com relação ao mercado. - Visão do empresário profissionalizada e inovadora. | <ul style="list-style-type: none"> - Considerada pouco profissionalizada, na maioria dos casos. - A visão do empresário é mais voltada para o processo produtivo; |

Fonte: Albino et al. (2009).

As considerações estabelecem elementos que diferenciam as empresas umas das outras em termos de padrões verificados. As dimensões produto, processo, mercado e gestão parecem abarcar as variações que podem ocorrer entre empresas de forma genérica.

6.2 Identificação dos elementos constituintes de Políticas Públicas mais indicados para cada grupo de acordo com suas demandas

O Quadro 17 apresenta o resumo das categorias e subcategorias relacionadas ao tipo de apoio do Poder Público com potencial para atender ao APL, baseado na percepção dos atores estratégicos e empresários do setor moveleiro ubaense. É importante ressaltar que algumas categorias apresentam elementos populares e

amplamente conhecidos por tratarem de queixas que parecem ser comuns em muitos dos setores produtivos do país, caso das categorias relacionadas com a carga tributária.

Quadro 17 – Tipo de apoio do Poder Público com potencial para atender ao APL

| Categoria | Subcategoria | Elementos |
|------------------------------------|---|--|
| Infraestrutura | Condições físicas do município | Melhoria de estradas e ruas; Tratamento de esgoto, saneamento e limpeza urbana; Falta de distrito industrial ou áreas industriais; e Melhoria da imagem da cidade. |
| | Apoio às empresas instaladas fora da malha urbana | Acesso à Internet banda larga fora do centro da cidade; Melhoria nas condições de telefonia em áreas mais afastadas, bem como da rede elétrica; e Implantação efetiva de um centro de distribuição. |
| Carga tributária | Centro de distribuição* | Funcionamento em regime especial, o que tem interface com a categoria infraestrutura. |
| | Impostos** | Igualar o IPI de estofados com o de móveis (que atualmente são 10% e 5%, respectivamente); Diminuição da carga tributária; Tratamento igualitário por parte do Governo, uma vez que no contexto da crise econômica, foi concedido à indústria automobilística e de eletroeletrônicos, a redução do IPI, o que não ocorreu com o setor moveleiro. |
| | Concessão de incentivos | Concessão, por parte do município, de incentivos fiscais para outras empresas se instalarem na região, principalmente empresas fornecedoras. |
| Apoio no processo de Gestão | Qualificação da mão de obra | Atuação do Senai, no sentido de qualificar mais mão de obra para o APL. Considera-se que o Senai deveria, além de capacitar mão de obra, indicar essa mão de obra recém-formada para estagiar nas empresas. |
| | Condições ambientais | Incentivos para melhorias em processos visando à preservação ambiental. |

Fonte: Dados da Pesquisa * e ** se relacionam com elementos previstos antes da execução da pesquisa.

Categoria 1: Infraestrutura da cidade para acolher indústrias moveleiras e proporcionar condições de desenvolvimento.

Subcategorias “*Condições físicas do município*” e “*Apoio às empresas instaladas fora da malha urbana*”.

a) *Condições físicas do município*: os empresários se queixaram da falta de divulgação da cidade e de sua imagem perante o restante do país. Eles afirmam que, muitas vezes, quando viajam para feiras ou eventos do setor, encontram com pessoas que não conhecem e nem nunca ouviram falar de Ubá, o que parece incoerente para

todos, já que a cidade e a região formam um polo moveleiro de grande importância para Minas Gerais.

A atuação da Prefeitura Municipal de Ubá recebeu diversas críticas no que se refere às condições da cidade, parecendo não haver reconhecimento da importância do setor moveleiro para a região. Os pontos mais destacados foram referentes à falta de infraestrutura propícia ao desenvolvimento do APL. Além de obras de infraestrutura, como a conclusão do aeroporto, melhorias das estradas, conclusão do anel rodoviário, foi também recomendada a divulgação da conclusão das obras do anel rodoviário de modo a desafogar o trânsito na cidade.

b) *Apoio às empresas instaladas fora da malha urbana*: assim como os especialistas, os empresários comentaram que a falta de um distrito industrial ou de áreas industriais na cidade atrapalha o desenvolvimento mais acelerado das empresas do APL. De acordo com os entrevistados, a implantação de áreas que concentrem algumas empresas em localidades próximas despertaria a atenção de empresários de outros setores, como restaurantes, escolas, transporte público e outros serviços, no sentido de se instalarem nas proximidades dessas áreas industriais. Isso fomentaria o setor moveleiro, além de gerar bons resultados para todos os envolvidos.

Categoria 2: Carga tributária

Subcategorias “*Centro de distribuição*”, “*Carga tributária elevada*” e “*Concessão de incentivos*”. As duas primeiras subcategorias foram incorporadas devido às 13 ocorrências durante as entrevistas nas empresas e 8 ocorrências entre os atores estratégicos, o que pode ser considerado uma quantidade expressiva, embora se reconheça que elas representam aspectos que não são relacionados apenas com a indústria moveleira ubaense, nem somente com o APL moveleiro em si, mas por tratarem de reclamações que se acredita serem comuns em empresas de diversos setores distribuídos pelo país.

a) *Centro de distribuição*: foi muito defendida a criação de um centro de distribuição que funcione em regime especial. Os móveis que fossem para o centro de distribuição ficariam armazenados até o momento do fechamento da carga, e, somente depois da venda é que seriam cobrados impostos referentes a eles.

b) *Carga tributária elevada*: conforme já se esperava, todos os empresários e atores estratégicos salientaram que as questões tributárias são fatores que impedem o avanço mais acelerado das empresas.

Além da carga tributária considerada elevada, a morosidade dos processos e o excesso de burocratização por parte do governo foram fatores muito criticados. Documentos diversos que poderiam ser disponibilizados até mesmo pela *Internet*, devolução, por parte dos órgãos de recolhimento, de quantias pagas a mais pelas empresas, entre outros pontos foram comentados pelos entrevistados. O trecho a seguir representa a dificuldade para obtenção de um documento:

Só para você perceber como o governo é incoerente! Teve uma vez que minha empresa pagou uma guia com um número errado e não percebeu isso na hora. Pensamos então que tudo estava em dia. Quando precisamos de uma certidão negativa de débitos, não conseguimos e perdemos um negócio importante, pois os órgãos que receberam não geraram a certidão por constar um débito da empresa. E isso demorou oito meses para se resolver! [Em 4]

No período de crise financeira, empresas do setor automobilístico e eletroeletrônico foram beneficiadas com campanhas de isenção do IPI, enquanto o mesmo tratamento não foi dispensado ao setor moveleiro. Há mais de dois anos, conforme consta nos informativos do Intersind e vem sendo noticiado em jornais de reconhecida importância, a presidência da Abimóvel e os empresários de Ubá bem como seus representantes vêm discutindo essas questões com o Governo, porém, sem sucesso algum. Defendia-se a equalização do IPI de todos os móveis para 5% em vez de 10%, uma vez que tem sido cobrado 10% de alguns móveis como os estofados (SEBRAE, 2008). Posteriormente, passou-se a buscar a isenção total do IPI por um período de seis meses, como tentativa de reaquecimento do setor (SATO, 2009). Conforme noticiado em 25 de novembro de 2009, foi concedida isenção total de IPI para o setor de móveis até 31 de março de 2010, o que poderá contribuir com o aquecimento do mercado de móveis e que indica que essa demanda identificada a partir das entrevistas com os empresários e atores estratégicos é fundamentada.

c) *Concessão de incentivos*: A maioria dos atores estratégicos e alguns empresários defenderam incentivos para que as empresas se instalem em Ubá e região, como é o caso de isenção temporária de impostos até as empresas se estabelecerem, auxílio para aquisição de terrenos, entre outros incentivos. Os

empresários fazem comparações com outras cidades em que as prefeituras doam terrenos para que grandes empresas se instalem e defendem esse tipo de tratamento para as empresas moveleiras, justificando que elas são responsáveis por geração de emprego e renda.

Cabe destacar que a arrecadação dos impostos é que gera subsídios para que ocorram investimentos na cidade e no próprio setor moveleiro. Entretanto, acredita-se que a partir da diminuição da carga tributária, seria ainda possível investir no município pelo fato de as empresas passarem a vender e faturar mais. O empresário pagaria menos impostos (apenas em relação à quantidade de produtos), porém, o montante seria maior por causa do aumento das vendas e do faturamento. Assim, o empresário teria maior margem de lucro e poderia reinvestir na empresa e gerar empregos.

Categoria 3: Apoio no processo de gestão

Subcategorias: “*Qualificação da mão de obra*” e “*Auxílio para manutenção de condições ambientais*”.

a) *Qualificação da mão de obra*: A maioria das empresas entrevistadas afirmou ter participado do Peix e o consideram um programa importante para alavancar os negócios. Alguns comentaram que os efeitos do programa não foram tão perceptíveis, mas, em aspectos gerais, novas edições do programa parecem ser bem-vindas.

Também é consenso entre os empresários o fato de defenderem maior atuação por parte do Senai, Sebrae, Aciu ou de outras instituições, no sentido de promoverem escolas de *design*, de marcenaria e outras para quem já é funcionário das empresas moveleiras, o que faz recair na discussão acerca da falta de mão de obra qualificada para atuar em Ubá. Cursos referentes ao enfrentamento da crise financeira foram apontados como relevantes para o setor. Esta iniciativa parece já estar sendo desenvolvida pelo Intersind e divulgada nos informativos locais. Dois dos entrevistados questionaram a eficácia dos cursos oferecidos e comentaram da falta de

cursos mais avançados como *Balanced Scorecard*⁴⁵ (KAPLAN; NORTON, 2000) e outros cursos mais avançados com potencial para melhorias na gestão das empresas. Caberiam pesquisas referentes à eficácia desses treinamentos e um levantamento sobre seus resultados.

b) *Auxílio para manutenção de condições ambientais*: a maioria dos empresários e atores estratégicos acredita que o Poder Público pode incentivar as empresas a melhorar seus processos produtivos visando à preservação ambiental. Esse auxílio pode se dar, principalmente, em situações de investimento na melhoria dos processos.

Um fato importante a ser comentado é que muitos empresários afirmaram que recebem apoio do IEL e Sebrae e que este apoio tem sido benéfico para o desenvolvimento de capacidades em suas empresas.

6.2.1 Elementos com potencial de impacto para o grupo com padrões avançados

Para o primeiro grupo, foram identificados os seguintes aspectos que podem contribuir com seu desenvolvimento:

- *Design*: Promover investimentos em escolas de *design*, bem como financiamento a taxas compatíveis de equipamentos mais modernos.

- *Questões ambientais*: Foi destacada a importância de as empresas mais avançadas obterem benefícios ao ajudar as outras empresas nas questões ambientais, já que, em muitos casos, elas já passaram pelos processos de certificação e conhecem os processos. Iniciativas desse tipo poderiam promover ações conjuntas e cooperação, o que vem sendo constantemente defendido na literatura sobre aglomerações industriais (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; REDESIST, 2004; GALDÁMEZ et al., 2009).

- *Atração de fornecedores e fontes de informação*: Com base na entrevista com a gestora do APL, é necessário, além de trazer os fornecedores para o APL, desenvolver algo mais importante que consiste em trazer fontes de informação e promover a integração entre universidade e empresa.

A gente não tem fornecedor na nossa região. Os nossos fornecedores estão todos longe daqui, e quando a gente fala em tecnologia, o que acontece com a nossa indústria? Ela não busca

⁴⁵ Técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

informação, a tecnologia **vem** para o setor moveleiro muito em função do fornecedor. É o fornecedor quem traz a informação, a gente não tem aqui uma prática, e aí eu acho que pode ser uma coisa para a questão das mais avançadas, que é justamente começar a fazer um trabalho mais de **pesquisa** com as universidades, por exemplo, porque eu acho que a gente não tem isso bem desenvolvido. É o fornecedor que muda, que insere uma tecnologia nova e que traz pra cá. [E10]

6.2.2 Elementos com potencial de impacto para o grupo com padrões intermediários

- *Processo de financiamento*: facilitar o processo de tomada de financiamentos para investimento, custeio e capital de giro, bem como apoiar mais a criação e aquisição de *softwares* para o setor.

- *Gestão*: outros fatores envolvem o auxílio para a participação em feiras e eventos, treinamento de mão de obra especializada mais efetivo por meio do Sesi, Senai e Sebrae, entre outros, de modo a proporcionar o que os entrevistados chamam de “resgate de gestão”, que consiste no aprimoramento das práticas gerenciais diversas, com foco para a tecnologia de gestão, e, conseqüentemente, tecnologia da informação.

- *Apoio para participação no mercado internacional*: programas de incentivo à participação no mercado externo, como o Peiex, que, de acordo com os especialistas representam uma excelente alternativa ao desenvolvimento desse grupo, que já está em fase de desenvolvimento por si próprio dessas atividades, de modo que ações nesse sentido possam impulsionar as empresas a terem resultados mais rápidos.

Hoje eu tenho enxergado isso nitidamente [...] que as empresas não mais [...] antes elas produziam, buscavam tecnologia, mão de obra qualificada, *design*, melhorar o produto e tudo, com foco no mercado interno. Agora, elas já estão com uma visão **mais** evoluída e elas já estão buscando o mercado externo. Mesmo com todas as falas de crises que a gente está vendo aí, mas realmente elas buscam o mercado externo, então são as ações voltadas para a exportação que atendem bem a esse grupo... [E6]

Essas intermediárias, eu acho que a questão da internacionalização é um ponto fundamental [...] é porque quando a gente fala de internacionalização, não é nem às vezes, só a questão de exportar, porque você ganha uma série de outros benefícios em termos de qualidade de material, de processo, e de tudo até para o seu mercado interno. Então eu acho que a internacionalização é uma boa. [E12]

6.2.3 Elementos com potencial de impacto para o grupo com padrões retardatários

Para esse grupo, foram defendidos diversos fatores, tais como maior apoio para melhoria das instalações e da tecnologia empregada, investimento no treinamento gerencial, cursos de formação de mão de obra, agilização dos processos de adequação da legislação para as empresas classificadas como “Simples” e subsídio governamental para participação em feiras e eventos, por meio do Sebrae, do BDMG e de outros parceiros.

- *Incentivos para que as empresas se instalem:* outra recorrência foi com relação aos incentivos que poderiam ser disponibilizados para que as empresas se instalem:

Ao começar, as empresas poderiam ser isentas de alguns impostos, ter uma carência [...] até eles poderem se estruturar, e também os incentivos fiscais [...] nós não temos incentivos aqui no município para você atrair uma empresa, para vir para a cidade. [E11]

- *Apoio no processo de mudança de comportamento dos empresários:* os especialistas apontam, como uma ação a ser desenvolvida pelo Governo, a criação de mecanismos para que as empresas desse grupo participem mais dos acontecimentos do polo, algo que se refere à mudança na própria cultura do empresariado local.

E as incipientes precisam de um processo educativo, um treinamento mais pesado no empresário, o próprio Senai poderia, além de preparar o pessoal técnico como já faz muito bem, trabalhar assistencialmente esse empresário que está lá agarrado nessa cultura de gestão. [E1]

Ainda tratando do *apoio necessário para que ocorra mudança de comportamento dos empresários*, foi ressaltado pelos especialistas que existe resistência muito grande por parte dos próprios empresários no sentido de não estarem dispostos a participar dos eventos que ocorrem, de pensar que não estão preparados para sindicalizar ou manter contatos com outros agentes locais, o que gera um atraso ao próprio desenvolvimento das empresas. Ferreira et al. (2009, p.6) destacam que “a operação do negócio reflete a própria personalidade do dono, e mesmo quando a decisão é tomada por outra pessoa, ela costuma refletir a linha de pensamento do proprietário”.

Por mais que você ofereça consultorias até gratuitas, eles [os empresários] ainda acham que não estão preparados para isso, mas é a estruturação [...] [E4]

O trecho a seguir representa o que já foi salientado anteriormente sobre o fato de a gestão das empresas ser considerada deficiente, o que pode ser mais bem observado nas empresas do terceiro grupo.

Que eu consigo ver muito clara é a questão da **gestão**, as empresas mais incipientes, o processo delas de gestão ainda é muito [...] eu fico vendo, por exemplo, você chega numa fábrica de móveis, você tem lá cinquenta pessoas na produção e no setor administrativo tem duas ou três. Como é que você pode trabalhar dessa forma? [E12]

CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES

No campo científico, a pesquisa apresenta contribuição por explorar a abordagem estratificada no setor de móveis que antes não havia sido estudado à luz de tal abordagem.

Nesta pesquisa foi apresentada a premissa de que no APL moveleiro de Ubá existem grupos de empresas com características diferentes e que demandam condições estratégicas diferentes para seu desenvolvimento. A partir do suporte teórico desenvolvido e dos dados coletados em campo, foi possível confirmar tal premissa. Conforme proposto como questão de pesquisa, procurou-se, a partir da identificação das características de grupos de empresas do APL moveleiro de Ubá, identificar elementos de Políticas Públicas mais indicados ou demandados pelos grupos.

O primeiro grupo, formado por empresas com padrões considerados avançados, obteve destaque em muitas atividades previstas na cadeia de valor. Nesse grupo, os investimentos em marketing são constantes, no sentido de divulgar e fortalecer a marca. A maioria das empresas desse grupo é exportadora, e, aquelas que apresentam pequenas taxas de exportação, o fazem pelo fato de o mercado interno absorver quase toda a produção, de modo que não restam produtos para atender ao mercado externo.

O segundo grupo, formado por empresas com padrões intermediários, parece não apresentar um padrão bem definido de desempenho nas atividades da cadeia de valor. O grupo tem a peculiaridade de se encontrar em fase de mudanças, principalmente no que se refere à gestão. Assim, foi possível encontrar empresas cujos padrões se aproximam do primeiro grupo, assim como foi possível identificar padrões mais próximos aos das empresas do terceiro grupo. Das empresas estudadas desse grupo, há exportadoras e não exportadoras.

O terceiro grupo, formado por empresas com padrões retardatários, se apresenta incipiente com relação às atividades da cadeia de valor. A partir das empresas estudadas, nenhuma atende ao comércio internacional e nem apresenta planos para atender, dado que ainda necessitam resolver questões administrativas, bem como aquelas relacionadas ao processo produtivo, o que reflete diretamente na qualidade e uniformidade dos produtos.

Foi possível identificar que fatores como processo produtivo, produto, mercado e gestão são os principais elementos capazes de promover diferenciação entre as empresas dos grupos.

São apresentadas contribuições em termos metodológicos a partir da reestruturação da metodologia que inspirou esta pesquisa, principalmente por operacionalizar o modelo da cadeia de valor, o que é passível de aplicação em outros APLs moveleiros ou até outros setores.

Outra contribuição é decorrente da própria abordagem do estudo de caso, por terem sido apresentadas informações diferenciadas e que assumem caráter relevante para futuros investimentos no setor moveleiro ubaense.

Quanto ao apoio do Poder Público, foi possível identificar ações de caráter abrangente, que, portanto, atenderiam ao APL como um todo, bem como ações mais direcionadas para cada grupo.

Para o primeiro grupo, destaca-se a necessidade de investimentos em escolas de *design* e financiamento para aquisição de tecnologia que permita avanços no processo produtivo e na gestão.

Para o segundo grupo, defende-se a importância de se facilitar o processo de tomada de financiamentos, para investimento, custeio e capital de giro, apoiar a criação e aquisição de *softwares* para o setor, apoiar também a participação em feiras e eventos bem como a participação no mercado externo. No caso da participação do mercado externo, projetos como o Peiex foram reconhecidos como importantes ao desenvolvimento das empresas.

Para o terceiro grupo, defende-se o apoio para melhoria das instalações, de tecnologia e de máquinas, investimento no treinamento gerencial, cursos de formação de mão de obra, agilização dos processos de adequação da legislação e subsídio governamental para participação em feiras e eventos.

As limitações da pesquisa referem-se à natureza do estudo de caso, a que não se pode, necessariamente, atribuir ao todo o que é verdade apenas para parte. Logo,

as conclusões apresentadas neste trabalho possuem validade científica para o caso estudado e demais APLs podem demandar estudos específicos.

Outra limitação refere-se ao fato de terem sido realizadas reestruturações na proposta metodológica inicial em função da natureza diversa dos APLs estudados. Destaca-se a dificuldade de acesso às empresas do setor moveleiro ubaense, o que fez com que o estudo fosse realizado com menos empresas do que o previsto.

Como propostas futuras, sugere-se a investigação de outros APLs com a utilização da abordagem estratificada, pois ela apresenta potencial de investigação da diversidade interna em aglomerações industriais.

Pretende-se que este trabalho sirva de base para entendimento das demandas do polo moveleiro de Ubá, e, decorrido certo tempo, torna-se interessante também investigar se essas demandas foram atendidas. Para o caso de essas demandas terem sido atendidas, propõem-se os seguintes questionamentos: “Em que medida as empresas do APL moveleiro de Ubá absorveram as políticas públicas implementadas visando ao desenvolvimento do APL?” ou “Como as empresas do APL moveleiro de Ubá têm assimilado as políticas públicas a elas direcionadas?”.

Análises que levem mais em consideração o processo produtivo das empresas e se aprofundem nele, podem gerar resultados expressivos no sentido de identificar pontos que merecem destaque para melhorias.

Outra sugestão para futuras pesquisas emerge da própria teoria na qual esse trabalho foi embasado, que prevê, além da estratificação em grupos, a formação de uma trajetória competitiva, de modo que estudos futuros podem verificar a posição das empresas estudadas e verificar se elas continuam ocupando as mesmas posições, bem como apresentar a trajetória por elas percorrida.

A partir das sugestões apresentadas anteriormente, parece pertinente propor a instituição de um sistema de acompanhamento da evolução dos padrões dos grupos estratificados e da efetividade das políticas públicas implementadas.

Este trabalho apresenta contribuições que podem servir de base para melhorias gerenciais nas empresas. Pretende-se apresentar um seminário para os empresários e atores estratégicos que contribuirão com a pesquisa. As empresas receberão uma cópia desta dissertação que pode ser considerada um panorama das empresas do setor moveleiro ubaense. Este panorama apresenta as características de cada grupo, em que as empresas podem identificar suas práticas inseridas nos grupos,

o que pode gerar mudanças de padrões competitivos a partir do conhecimento dos pontos a serem desenvolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIMÓVEL: http://www.congressomoveleiro.com.br/industria_moveis.asp, acessado em 10/03//2009.
- ABIMÓVEL/SEBRAE. *Congresso moveleiro 2007*. Disponível em: <http://www.congressomoveleiro.com.br/industria_moveis.asp>. Acessado em: 25 mar. 2009. Acesso: 10 jul. 2006.
- ALBAGLI, S. Capacitação, Sensibilização e Informação em Arranjos e Sistemas de MPME. In: LASTRES *et. al. Interagir para Competir: Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos no Brasil*. Brasília: SEBRAE/FINEP/CNPq, 2002. p. 63-94.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 3, p.9-16, set./dez. 2004.
- ALBINO, A. A., LIMA, A.A.T. F.C., SUZUKI, R., SOUZA, S. D. C. O APL Moveleiro de Ubá MG: Uma análise frente aos determinantes do Modelo do Diamante de Porter. In: XV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ABC, 2008.
- ALBINO, A.A., SOUZA, S. D. C. Aplicação do Modelo Diamante de Porter e análise dos determinantes da competitividade para o APL Moveleiro de Ubá. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Bauru. *Anais...* Bauru: UNESP, 2008
- ALBINO, A. A., LIMA, A. A. T. F. C., BEHR, R. R., SILVA, F. C. O APL Moveleiro de Ubá: formação de grupos e atuação direcionada do Poder Público. In: III ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 3., 2009, Petrolina; Juazeiro. *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e Agenda*. Petrolina; Juazeiro. RGS, 2009.
- AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*. Singapore: v. 26, n. 1: p. 45, 2004.
- ANDRADE, R.B. Ubá, um exemplo. *Revista Móveis de Minas*, Ubá, MG, v.1, 2007.
- ARAÚJO, L. C. G. de. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. *Panorama do setor moveleiro no Brasil*. São Paulo: SP Abimóvel, 2004.
- ASSEMBLEIA aprova mudança do nome Intersind. *Revista Móveis de Minas*. v.1, n.5, p. 14, dez. 2008.

AUN, M. P., CARVALHO, M. A. A., KROEFF, L. Rubens. Aprendizagem coletiva em Arranjos Produtivos Locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação. 2005 In: ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CULTURA, 5., 2005, Salvador. V *ENLEPICC* - ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CULTURA. Salvador: Faculdade Social da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/AdrianeMariaArantesDeCarvalho.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

AWUAH, G. B. A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business e Industrial Marketing*. v.16, n. 7, p. 574-599, 2001.

AZEVEDO, M. C. de., COSTA, H. G. Métodos para avaliação de postura estratégica. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v.8, n. 2, p. 1 -18 abr./jun. 2001.

BALESTRIN, A., VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*. p. 203-227, 2004. Edição especial.

BALESTRIN, A., VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.

BARBIÉRI, J. C. *Incentivos à produção de tecnologia no Brasil*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1983. Dissertação (Mestrado em Administração da Produção e Operações Industriais) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 1983.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa : Edições 70, 1995.

BINDER, M. P. Discussão da cadeia de valor e estratégias genéricas de Michael Porter a partir do caso Gol Transportes Aéreos. In: Encontro da Anpad, 2002. *Anais...* Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2002/dwn/enanpad2002-eso-665.pdf> Acesso em: 29 out. 2009.

BOEIRA, J. Panorama da indústria moveleira no Brasil. *Revista Móveis de Minas*. v. 2, n. 6, p. 8, mar. 2009.

BORBA, E. O jornalismo impresso e as ações de marketing na RSE. In: (BORBA, E. et al.) *RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Petrópolis, 2004. p.289-332. (Prêmio EThos-Valor; v.3)

BOSCHMA, R. A., LAMBOOY, J. G. Evolutionary economics and economic geography. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 9. p. 411-429, 1999.

BRASIL. Lei no 9.841, de 5 de outubro de 1999. *Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte* Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9841.htm>> Acesso: 23 mar. 2009.

BRASIL. Lei sobre Vale-transporte - Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7418.htm . Acesso em: 19 set. 2009.

- BRASIL. Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Informações sobre as políticas públicas para Arranjos Produtivos Locais através da SDP - Secretaria de Desenvolvimento da Produção*, 2005. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>>. Acesso em: 08 ago. 2009.
- BRETHERTON, P., CHASTON, I. Resource dependency and SME strategy: an empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. v.12, n.2, p. 274-289, 2005.
- BRITTO, J. *Características dos Clusters na economia Brasileira*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.
- BRITTO, J. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico. In: *Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia, 2004. Disponível em <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso: 20 mar. 2009.
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D., HASENCLEVER, L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 245-388.
- BRITTO, J. N. de P. *Características estruturais e modus-operandi das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica*. 1999. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1999.
- BRUYNE, P. De, HERMAN, J. e SCHOUTHEETE, M. De. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais – os polos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BUCKLEY, P. J., PASS, C. L., PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, Inglaterra, v.4, n.2, p.175-200, 1988.
- CAMARA, M. R. G., SERCONI, L. Gestão empresarial e tecnológica em três clusters moveleiros selecionados no sul do Brasil. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, Londrina, v. 27, n. 1, p. 35-50, jan/jun. 2006.
- CAMARGOS L. R. de. Fundamentos para uma teoria de expectativa econômica. 2004 (Texto para discussão, n.138, Agosto de 2004). Disponível em: <http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/1910/TD138.pdf;jsessionid=3F91F0B1882188B8774D041DE3DA91AB?sequence=1> Acesso em: 03 out. 2009.
- CAPORALI, R., VOLKER, P. (Orgs.) *Metodologia de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: Projeto Promos-Sebrae-BID: versão 2.0*. Brasília: Sebrae, 2004.
- CARMO, V. B., VANALLE, R. M. O empreendedorismo em aglomerações de micro e pequenas empresas e a identificação das competências de setores produtivos relevantes como fatores de desenvolvimento regional. *RACRE - Revista Administração CREUPI*, Espírito Santo do Pinhal, v.5, n. 9, jan./dez., 2005.
- CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. Aglomerações, cadeias e sistemas produtivos e de inovação. *Revista Brasileira de Competitividade*, v.1, n. 1, Abr./jul. 2001.
- CASSIOLATO, J., MACHADO, M., PALHANO, A. A Institucionalização das Políticas de MPME: uma análise internacional. In: LASTRES, et al. *Interagir para*

- Competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil*. Brasília: SEBRAE/ FINEP/CNPq, 2002. p. 17-62.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERVO, A.L. e BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIOCHETTA, J. C., HATAKEYAMA, K. Implementação de um APL – Arranjo Produtivo Local – o caso do setor metal mecânico da região sudoeste do estado do Paraná. *Revista Produção Online*, Florianópolis, v. 7, n. 7, p. 58, dez/abr., 2007.
- CLARK, N.; PEREZ-TREJO, F.; ALLEN, P. *Evolutionary dynamics and sustainable development: a systems approach*. Edward Elgar, Aldershot, UK – Brookfield, US. 1995.
- CONTADOR JUNIOR, O., CHIARI da SILVA, E. C. *Arranjo produtivo e desenvolvimento regional*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: 2003.
- COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA W. J. V. *Criação e compartilhamento de informação e conhecimento em aglomerações produtivas: O APL de móveis de Ubá – MG*. 2007, 257p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. Belo Horizonte, 2007.
- COUTINHO, L.G. (Coord.). *Estudo da competitividade de cadeias produtivas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio*. Campinas: Unicamp-IE-NEIT, 2002. (Cadeia: madeira e móveis)
- CRAIN D. W., ABRAHAM S. *Using value-chain analysis to discover customers' strategic needs*. *STRATEGY & LEADERSHIP* v. 36, n. 4, p. 29-39, 2008. (Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1087-8572 DOI 10.1108/10878570810888759).
- CROCCO, M. A., GALINARI, R.; SANTOS, F., LEMOS, M. B., SIMÕES, R. *Metodologia de identificação de Arranjos Produtivos Locais potenciais*. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2003. (Texto para discussão, n. 212). Disponível em: <<http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td.html>>. Acesso em 20 out. 2009.
- CROCCO, M., HORÁCIO, F. *Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais; o Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2001. (Nota técnica, 38).
- CROCCO, M., SANTOS, F., SIMÕES, R., HORÁCIO, F. O arranjo produtivo moveleiro de Ubá-MG. In: TIRONI, Luís Fernando (Org.). *Industrialização centralizada: sistemas industriais locais*. Brasília: IPEA, 2001. v. 1, p. 179-236.
- CUNHA, A. M *O Enfoque evolucionário da firma*. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/decon/publionline/textosdidaticos/Textodid13.pdf> Acesso em 10 ago. 2009.
- CUNHA, I., PEREIRA, M. do C. S., CASAROTTO, F. N. *Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil*. Florianópolis: BRDE, 2006. 233p. Disponível em: http://www.brde.com.br/estudos_e_pub/An%C3%A1lise%20da%20Competitividade

[%20dos%20APs%20M%C3%B3veis%20da%20Regi%C3%A3o%20Sul.pdf](#) Acesso em: 04 abr. 2009.

DIAS, M. A. P. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DI SERIO, L. C., VASCONCELLOS, M. A. de. *Estratégia e competitividade Empresarial: inovação e criação de valor*. São Paulo: Saraiva, 2009.

DINIZ, C. C. Desenvolvimento poligonal no Brasil: nem desconcentração nem contínua polarização. *Revista Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1. 1993.

DOERINGER, P. B., TERKLA, D. G. Business strategy and cross-industry clusters. *Economic Development Quarterly*, v. 9, p. 225-237, 1995.

DOSI G. Sources, procedures and microeconomics affects of innovation. *Journal Economic Literature*, v. 26, p.1120-1171, 1988.

DOSI, G. Hierarchies, markets and power: some foundational issues on the nature of contemporary economic organizations. *Industrial and Corporate Change*, v. 4, n.1, p. 1-19, 1995.

DUPAS, G. A lógica da economia global e a exclusão social. *Revista Estudos Avançados*, São Paulo, n. 34, set/dez. 1998.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em Arranjos Produtivos Locais industriais: comentando o conceito. *Nova economia*, Belo Horizonte, v.18, n.1. 2008. (DOI: 10.1590/S0103-63512008000100001)

ESTEVES, L. A. Salário eficiência e esforço de trabalho: evidências da indústria brasileira de construção. *Economia*, Brasília, v.9, n.2, p.327-341, mai/ago. 2008.

FERNANDES, C. L de L., OLIVEIRA JUNIOR, R. H. de. Cluster no Setor Moveleiro: Um estudo das potencialidades da região de Ubá (MG). In: SEMINÁRIO SOBRE ECONOMIA MINEIRA, 2., Diamantina, 2002. Anais... Diamantina, CEDEPLAR, 2002.

FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, V. G., BILIBIO, D. G., CAVENAGHI, V. Estudo da competitividade em empresas industriais moveleiras: o caso do arranjo produtivo local (APL) de Votuporanga. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25.,2009, Salvador. *Engenharia de produção e o desenvolvimento sustentável: integrando tecnologia e gestão*. Salvador, 2009.

FOSTER J. The analytical foundations of evolutionary economics; from biological analogy to economic self-organization. *Structural Change and economic Dynamics*, v. 8, p.427-451, 1997.

GALDÁMEZ, E. V. C., CARPINETTI, L. C. R., GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação de desempenho para Arranjos Produtivos Locais. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 16, n. 1, p. 133-151, jan./mar., 2009.

GANDINI, M. M. *Um estudo de polos calçadistas brasileiros sob a ótica de aglomerados industriais*. 2003. 221 p. Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2003.

- GARCEZ, C. M.D. *Empresas multinacionais em sistemas locais de inovação no Brasil: o caso da indústria automobilística*. 2003. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2003.
- GARCIA, R. de C. *Aglomerações industriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil*. 1996. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas: UNICAMP, 1996.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira – essencial*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, maio/jun. 1995.
- GORINI, A.P.F. *A indústria de móveis no Brasil*. São Paulo: Abimóvel, 2000.
- GORINI, A.P.F. *Panorama do setor moveleiro no Brasil*. Rio de Janeiro: BNDES, 1998.
- GOUVÊA, M. A., PLANTULHO, V. L. Indicadores de desenvolvimento tecnológico de empresas no setor industrial. *Revista de Administração UFSM*, v. 1, n. 2, p. 179-192, mai./ago. 2008.
- GRANT, R. M. The resourced-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations. *California Management Review*, v. 33 n. 3, p.114-135, Spring 1991.
- HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989. (Texto para discussão n. 211)
- HAIR, J., BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman, 2005.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HODGSON, G. *Economics and Evolution*. Cambridge : Polity, 1993.
- IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG *Diagnóstico do Pólo Moveleiro de Ubá e Região*. Belo Horizonte – MG, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Banco de dados agregados*, 2005. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2009.
- INTERSIND *Informativo do Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá*. v.1, n.3, nov. 2008.
- INTERSIND. *Dados Institucionais.2009*. Disponível em: <<http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?alias=www.fiemg.org.br/apluba>> Acesso em: 15 mar. 2009.
- INTERSIND. *Publicação comemorativa dos 15 anos do Intersind*. UBÁ, MG: Suprema, 2004.
- INTERSIND. *Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá*. 2008. Disponível em:

<http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?alias=www.fiemg.org.br/apluba> Acesso em 20/10/2008.

ISATTO, E. L., FORMOSO, C. T. As relações de parceria entre empresas e fornecedores e a qualidade total: relevância e viabilidade In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17, 1997, Gramado. *Anais...* Gramado, 1997. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP1997_T4210.PDF Acesso em: 05 out. 2009.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KERIN, R. A., HARTEY, S. W., BERKOWITZ, E. N., RUDELIUS, W. *Marketing*. 8. ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KOH, C. E., NAM K. "Ted". Business use of the internet: A longitudinal study from a value chain Perspective. *Industrial Management & Data Systems*, v. 105, n. 1, p. 82-95 2005. (Emerald Group Publishing Limited 0263-5577 DOI 10.1108/02635570510575207)

KOTLER, F. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRUGMAN, P. *Geography and trade*. Cambridge, M.A.: The MIT, 1991.

KRUGMAN, P. *Development, geography and economic theory*. Cambridge, Massachusetts/London, England: The MIT Press, 1996.

KUPFER, D. *Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial Ensaio FEE*. v. 17. n.1, p.355-72. 1996.

LASTRES, H. M. M. (Coord.) et al. *Interagir para Competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil*. Brasília: SEBRAE, FINEP, CNPq, 2002.

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

LASTRES, H.; CASSIOLATO, J. Aglomerações, cadeias e sistemas produtivos e de inovação. Cluster. *Revista Brasileira de Competitividade*, v.1, n.1, p.39-48, 2001.

LASTRES, H.M.M., CASSIOLATO, J. E. *Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 26 set. 2009.

LAVILLE, C. DIONE, J. *A Construção do Saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.

LEMOS, C. Inovação para arranjos e sistemas produtivos de MPME. In: LASTRES, M.H. (Coord.) et. al. *Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil*. Brasília: SEBRAE, FINEP, CNPq, 2002.

LEMOS, M. B., SANTOS, F., CROCCO, M. Arranjos produtivos locais sob ambientes periféricos: os condicionantes territoriais das externalidades restringidas e negativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 21., Porto Seguro. 2003. *Anais ...* Porto Seguro: ANPEC, 2003. p. 1-20.

- LICZBINSKI, C. R., KELM, M. L., ABREU, A. F. Informações fundamentais ao gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor – o caso das pequenas empresas industriais de produtos alimentares. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, [n.] 2002, Curitiba. *Anais ...* Curitiba: editor, 2002.
- LINS, H.N. Clusters Industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de promoção. *Estudos Econômicos*, São Paulo, 30 (2):233-265, abr/jun, 2000.
- LONGO, W. P. *Informativo de INT*. v. 3, n. 23, p. 3-19. set./dez. 1979.
- LYNN, L. E. *Designing public policy: a casebook on the role of policy analysis*. Santa Monica, Calif. : Goodyear. 1980.
- SILVA, E. M. *O relacionamento entre estratégia de manufatura, práticas de produção e desempenho operacional e de negócios: uma survey em firmas do setor moveleiro*. 2008. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos: UFSCar, 2008.
- SILVA, E. M., SANTOS, F. C. A. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. *Revista Produção*, v. 15, n. 2, p. 286-299, mai./ago. 2005.
- MARKUSEN, A. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. *Economic Geography*, p. 293-313, 1996.
- MARQUES, D. M. N. Implantação de um sistema MRP em ambiente de produção enxuta com alta diversidade de componentes e sazonalidade. 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo. Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos: UFSCar, 2008.
- MARSHALL, A. *Princípios de economia*. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os economistas).
- MARSHALL, A. *Principles of economics*. 8.ed. London : Macmillan, 1920.
- MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, v. 30, n.1, p.71-81, jan./abr. 2001.
- MARTELETO, R. M., SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 3, p.41-49, set./dez. 2004.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTIODA, E. *Condicionantes de sucesso de Arranjos Produtivos Locais: análise dos casos de três arranjos do Rio Grande do Sul*. 2008. 220 p. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2008.
- MENDONÇA, F. M de. *Formação, desenvolvimento e estruturação de Arranjos Produtivos Locais da indústria tradicional do Estado de Minas Gerais*. 2008. 284 p. Tese (Doutorado) – COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro : COPPE, UFRJ, 2008.
- METCALFE, S. Evolutionary economics and technology policy. *The Economics Journal*. 104. 931-944

- MEYER-STAMER, J. *Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica*. Joinville-SC: Fundação Empreender, 2000. (Projeto Marketing Municipal).
- MING-WEI, J. SHI-LIAN, L. *A hibrid system of manufacturing resource planning and just-in-time manufacturing*. *Computers of Industry*, v. 19, p. 151-155, 1992.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAD, B., LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H., QUIN, J. B. *O processo da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MIROWSKI, P. An evolutionary theory of economic change: a review article. *Journal of Economics Issues*. v. 17 , p.757-768, 1983.
- MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- MOORI, R. G.; ZILBER, M. A. Um Estudo da cadeia de valores com a utilização da análise fatorial. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7 , n. 3, p.127-147, jul./set. 2003.
- MYTELKA, L., FARINELLI, F. *Local clusters: innovation systems and sustained competitiveness*. NT 05 Projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico: RedeSist/IE/UFRJ, BNDES, Finep, 2000.
- NADER, B.; SACHS, P. F. T. *Sistemas de Gestão da Produção e a Cadeia de Valor Mineral*. Disponível em: http://www.brasilminingsite.com.br/anexos/artigos/33_0.pdf Acesso em 10 dez. 2009.
- NELSON R.R , WINTER, S.G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass: Belknap; Harvard University, 1982.
- NERY, T. As diferentes trajetórias percorridas por dois países periféricos de industrialização tardia: Brasil e Coreia. Disponível em: http://www.senado.gov.br/sf/senado/ilb/pdf/brasil_coreia.pdf Acesso em: 05/10/2009.
- NOOTEBOOM, B. Innovation, leaning and industrial organization. *Cambridge Journal of Economics*, v. 23. p. 127 – 150.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 5.ed. São Paulo: Atlas, ed. 2007.
- OLIVEIRA, E. Exportação de móveis para os EUA caiu 34%: indústria brasileira sai em busca de outros compradores. *O GLOBO*, São Paulo, 26 de Outubro de 2008, Caderno de Economia.
- OXFORD, P. D. C. E. 2009. *Encyclopedia.com* 3 Aug. 2009. Disponível em: <<http://www.encyclopedia.com>>.
- PEREIRA, J. P. C. N, CARVALHO, M. M. Cooperação e localidade: uma análise no contexto do agronegócio de flores. *Revista Produção*, v. 18, n. 1, p. 185-209, Jan./Abr. 2008.

- PEREIRA, J. R. *Políticas de incremento – polos produtivos locais: o caso da indústria moveleira de Linhares*. 2007. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Marcos, São Paulo. São Marcos, 2007.
- PESSALI, H. F., FERNANDEZ, R. G. Teoria dos custos de transação e abordagens evolucionistas: análise e perspectivas de um programa de pesquisa pluralista. *Revista de Economia Política*, vol. 21, n. 2, abr./jun. 2001.
- PETERS, B. G. "Review: *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability* by R. W. Rhodes", *Public Administration* 76: 408-509. 1998.
- PORTER, M. E. "How Competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*, p. 137-145, nov./dez. 1988.
- PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. *Competição on competition – estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.
- PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 528 p.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro. Campus, 1992.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n. 6, p. 61-79, 1996.
- PORTER, M. E., MILLAR, V. E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: _____. *Competição on competition – estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PRAHALAD, C. K. HAMMEL, G. The Core Competence of the corporation. *Havard Business Review*, v. 90, n. 3, p.79-91 mai./jun., 1990.
- PEREIRA, F. M., PRIMI R., COBÊRO, C. *Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores*. *Psicologia Teoria e Prática*, v.5, n.2 p. 83-98, 2003.
- PUGLISI, M. L., FRANCO, B. *Análise de conteúdo*. 2.ed. Brasília: Líber, 2005.
- REDESIST Rede de Pesquisa Em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. *Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*. 4. ed. Rio de Janeiro: UFRJ/Instituto de Economia, 2004. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.redeaplmineral.org.br%2Fbiblioteca%2Fglossario-de-arranjos-e-sistemas-produtivos-e-inovativos-locais%2Fat_download%2Farquivo&rct=j&q=Rede+de+Pesquisa+Em+Sistemas+Pr+odutivos+e+Inovativos+Locais.+Gloss%C3%A1rio+de+arranjos+e+sistemas+produ>

- ivos+e+inovativos+locais&ei=g_gTS_bfF4yIuAe60KS4CQ&usg=AFQjCNHvCrQ51OulXCbk6JZ-YIKElolUag> Acesso em: 30 nov. 2009.
- REDESIST Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – *Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro* – 2005. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/> Acesso em: 10 ago. 2009.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, W., BORINELLI M. L. *Análise estratégica de cadeia de valor: Um estudo exploratório do segmento indústria-varejo*. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/425.pdf>
- ROSA, S.E.S., CORREA, A.R., LEMOS, M. L. F., BARROSO, D.V. *O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar*. Rio de Janeiro: BNDES, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.
- SABATO, J. A., MACKENZIE, M. *Tecnologia e estrutura produtiva*. São Paulo: IPT, 1981. (Publicações especiais, n. 2).
- SALGADO, G. B. O setor de serviços: dinâmica e transformação. Disponível em: http://www.nee.ufjf.br/arquivos/artigos/o_setor_de_servicos.pdf Acesso em: 23 jul. 2009.
- SANDHUSEN, R. *Marketing básico*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SANTA RITA, L. P., SBRAGIA, R. Aglomerados produtivos: acordos de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de PMEs moveleiras em um processo de desenvolvimento sustentado (BR1224). Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/santarita.pdf> >. Acesso em 15 mai. 2009.
- SANTOS, G. A. G., DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. *Agglomerações, Arranjos Produtivos Locais e vantagens locacionais*. Rio de Janeiro: BNDES, 2005. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminário/apl.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2007.
- SANTOS, L. D. Concorrência e cooperação em Arranjos Produtivos Locais: o caso do polo de informática de Ilhéus-BA. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2005.
- SATO, K. Setor moveleiro sente efeitos da crise, encolhe e pede ajuda ao governo. Portal InfoMoney. Disponível em: www.infomoney.com.br Acesso em: 21 set. 2009.
- SBICCA, A., FERNANDES, A. L. A racionalidade em Simon e a firma evolucionária de Nelson e Winter: uma visão sistêmica. 2005 Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A014.pdf>> Acesso em: 25 out. 2009.
- SCHMITZ, H. Aglomerações Produtivas Locais e cadeias de valor: como a organização das relações entre empresas influencia o aprimoramento produtivo. In: LASTRES, H. M., CASSIOLATO, J., ARROIO, A. *Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: UFRJ; Contraponto, 2005.
- SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, v. 31, n. 4, p.529-566, 1995.
- SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. *IDS Working Paper*, n. 50, mar. 1997.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small scale industry. *The Journal of Development Studies*, v. 31, n. 4, p.529-566, 1995.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development*. Tradução Brasileira Abril Cultural. São Paulo - SP, 1982.

SCIPIÃO, T. T. *Política Industrial para promoção de Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso em Marco – Ceará..* 2004. Dissertação (Mestrado em políticas públicas e sociedade) - Universidade Estadual do Ceará. 2004. Fortaleza, 2004.

SEBRAE. *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas: observatório SEBRAE*. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free, 1993.

SIGEOR. Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados. Planejamento Organizacional do Fórum de Desenvolvimento do Polo Moveleiro de Ubá. Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br>>. Acesso em: 22 mar. 2009-03-26

SILVA FILHO, J. F., CATÃO, G. C., SILVA, V. R., PEREIRA, F. P., MORAIS, A. B. Sistema integrado de marketing: contribuindo para um modelo. REAd – Edição 44. Vol. 11 Nº 2, mar-abr 2005.

SILVA, A. R. *O papel das políticas públicas no desenvolvimento sustentável do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá – MG*. 2008. 156 p. Dissertação (Mestrado) - 2008.

SIMAN, R. F. *et. al.* A economia institucional: em busca de uma teoria do desenvolvimento rural. *Perspectiva Econômica*, v.2, n. 2, p.37 – 55, jul./dez. 2006.

SLYWOTZKY, A., MORRISON, D. J. *A estratégia focada no lucro: Profit Zone: desvendando os segredos da lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SLYWOTZKY, A. J., MORRISON, D. J. *Profit patterns: 30 ways to anticipate and profit from strategic forces reshaping your business*. New York: Times Business, 1999.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão de literatura. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p.20-45, jul./dez. 2006.

SOUZA, S. D. C., ARICA, J. Competitividade industrial e regional: medidas e dicotomias. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. *Anais...* Curitiba, Editor, 2002.

SOUZA, S. D. C., ELER, D. C., ARICA, J. Um estudo sobre o impacto da mudança tecnológica no polo de cerâmica vermelha do Norte Fluminense. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais do Ouro Preto*: Editor, 2003.

SOUZA, S.D.C. *Uma abordagem evolucionária da dinâmica competitiva em Arranjos Produtivos Locais*. 2003. 348p. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual do Norte Fluminense. Niterói, 2003. Disponível em: http://www.uenf.br/Uenf/Downloads/POS-ENGPRODUCAO_2397_1189801189.pdf

SOUZA, S. D. C., ALBINO, A.A., LIMA, A. A. T. F.C. Identificação e estratificação de fatores e padrões competitivos em um APL de Móveis no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29.,2009, Salvador. 2009. *Anais...* Salvador, 2009.

SOUZA, S.D.C., ARICA, J. *Estratificação competitiva de firmas em setores industriais: uma abordagem metodológica*. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 8., 2001. Bauru-SP. *Anais...*UNESP, Bauru-SP:UNESP,2001. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br> . Acesso em 09 mar. 2008.

SOUZA, S.D.C., ARICA, J., *Mudança tecnológica e estratificação competitiva em um arranjo produtivo do setor ceramista*. *Revista. Produção*, v. 16, n. 1, p. 088-099, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n1/a08v16n1.pdf>.> Acesso em: 29 nov. 2008.

SUZIGAN, W. et al. *Identificação, caracterização, construção de tipologia e apoio na formulação de políticas de Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Estado do Paraná*. Curitiba: IPARDES, SEPL, 2005.

TAVARES, P. V. Posicionamento estratégico na construção das vantagens competitivas: uma abordagem evolucionária Maringá Management. *Revista de Ciências Empresariais*, v. 3, n.2 - p.7-17, jul./dez. 2006.

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

VALE, G. M. V. Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social. 2006, 394 p. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

VEBLEN, T. Why the economics is not a evolutionary science? *Quarterly Journal of Economics*, v. 12, p.373-397. 1998. (Reprinted by Cambridge Journal of Economics, 1998. 22: 403-414).

WINTER, S. G. Developing Evolutionary Theory for Economics and Management: *The Oxford Handbook of Management Theory*. Oxford University Press. 2005.

XAVIER, W. S. *Formação de estratégia logística: um estudo multicase no setor moveleiro*. 2009. 140 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais. Departamento de Ciências Administrativas. Belo Horizonte, 2009.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAWISLAK P. A., MARODIM, G., SEFIDVASH, S. S. Sistema de produção e inovação na indústria de base florestal. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre, RS. 2005. *Anais...* Porto Alegre, RS: ABEPRO - PUCRS, 2005.

ZAWISLAK, P. A. L'activité de conception. Les trajectoires brésiliennes de l'industrie de l'aéronautique et de l'industrie de la chaussure. 1994. Tese (Doctorat Nouveau Régime) - Université de Paris VII, Progrma "Structure Productives et Système Mondial", Paris, 1994.

ZENONE, L. C. *Marketing estratégico e competitividade empresarial: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho*. São Paulo: NOVATEC, 2007.

ZIJIM, W. H. M., BUITENHEK, R. Capacity planning and lead time management. *International Journal of Production Economics*. v. 46-57 , p.165-179, 1996.

ZOKAEI, A. K.; SIMONS, D. W. Value chain analysis in consumer focus improvement: A case study of the UK red meat industry *The International Journal of Logistics Management* v. 17. p. 141 – 162. 2006 DOI: 10.1108/09574090610689934

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM ATORES ESTRATÉGICOS

O (a) senhor (a) considera que as empresas do APL estão todas no mesmo nível competitivo?

Quais os fatores que as diferenciam?

Em relação a esses fatores citados, cerca de **quantas** empresas seriam as líderes, as seguidoras e as que "estão ficando para trás"?

Ainda com relação aos fatores citados, **quais** empresas seriam as líderes, as seguidoras e as que "estão ficando para trás"?

Avançadas:

Intermediárias:

Incipientes:

Com que tipo de ação (programa ou projeto) o Poder Público (Federal, Estadual, Municipal) poderia contribuir para o aumento da competitividade do polo?

E para as avançadas?

E para as intermediárias?

E para as atrasadas?

APÊNDICE B – FORMULÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS

Respondente: _____ Cargo ocupado:

Razão social:

Nome fantasia:

Número de sócios:

Forma Legal: S/A Capital Aberto () S/A Capital fechado ()

Contabilidade: Lucro Simples () Lucro Presumido () Lucro Real ()

Número de Colaboradores: _____ Setor Administrativo _____ Produção _____

Instalação: Própria () Alugada ()

Categorias de produtos: 1 Residência () 2 Escritório () 3 Móveis para área externa/jardim () Móveis Institucionais () Outros ()

Linhas de Produtos

Quais são as linhas de produtos que a empresa fabrica atualmente?

Linha Popular () Linha Média-baixa () Linha Média () Linha Média-alta () Linha Alta ()

Tipos de Produtos

Decorativos () Estofados () Dormitórios () Infantis () Tubulares () Salas ()

Escritório () Jardim () Cozinhas () Móveis para Banheiro () Outros ()

Atividades de Apoio

a) Infraestrutura

1) *A empresa possui sistema de gestão informatizada/integrada?*

| | |
|----|---|
| 0 | Não, porque a empresa ainda não possui computadores. |
| 1 | Não. Embora existam computadores na empresa, o uso ainda é muito limitado. |
| 2 | Não. Embora existam computadores na empresa, eles são adaptados para demandas rotineiras, como emissão de nota fiscal e planilha de gastos, entre outras. |
| 3 | Sim. O sistema é informatizado, mas ainda existem problemas quanto à integração. |
| 4 | Sim. A gestão da empresa é plenamente integrada, de modo a ter controle sobre produção, custos, fluxo de informações, entre outros elementos. |
| NA | |

Questões Legais e Estratégia

2) *A empresa atua de modo a promover a questão da responsabilidade social empresarial?*

Sim () Não () Em que medida? (Considerar de 1 a 5, sendo 1 o pior caso e 5 o melhor caso).

Finanças

3) *A empresa identifica claramente a necessidade de capital de giro?*

| | |
|----|--|
| 0 | Não identifica suas necessidades de CG |
| 1 | Tem alguma noção de suas necessidades de CG, porém seus controles de caixa, contas a receber, contas a pagar, estoques, são elementares, não apresentando precisão. |
| 2 | Tem alguma noção de suas necessidades de CG, porém seus controles de caixa, contas a receber, contas a pagar, estoques, são elementares, apresentando alguma precisão. |
| 3 | Tem noção de suas necessidades de CG, faz controles de caixa, contas a receber, contas a pagar, estoques, entre outros. Esses controles são elementares e têm um pouco mais de precisão. |
| 4 | Identifica claramente suas necessidades de CG |
| NA | |

CG = Capital de Giro

4) *A empresa recorre ao crédito específico para financiar suas necessidades?*

| | |
|----|--|
| 0 | Não recorre ao crédito específico por falta de informação. |
| 1 | Não recorre ao crédito específico por não estar estabelecido formalmente. |
| 2 | Não recorre ao crédito específico devido às exigências dos bancos (burocracia). |
| 3 | Não recorre ao crédito específico devido ao limite do financiamento não atender às necessidades da empresa. |
| 4 | Utiliza o crédito específico e/ou capital próprio. Considera que ele representa uma boa oportunidade para a empresa. |
| NA | |

5) *A empresa formula e pratica o preço dos produtos oferecidos de maneira sistemática?*

| | |
|----|---|
| 0 | Os preços são estabelecidos e praticados aleatoriamente. |
| 1 | Os preços são estabelecidos e praticados aleatoriamente, mesmo tendo-se conhecimento dos preços do mercado (da concorrência). |
| 2 | Os preços são estabelecidos e praticados, de acordo com o mercado (observando a concorrência). |
| 3 | Os preços são estabelecidos, considerando-se custos, impostos e margens, e praticados aleatoriamente. |
| 4 | A empresa formula e pratica o preço dos produtos oferecidos de maneira sistemática. |
| NA | |

09) O plano de benefícios e desenvolvimento das pessoas na empresa apresenta:

- a) Requisitos da higiene do trabalho como plano de saúde;
- b) vale alimentação;
- c) vale transporte;
- d) plano de cargos e salários;
- e) recompensa por serviços bem prestados;
- f) recompensas para quem não falta ao trabalho;
- g) incentivos e fiscalização referentes à segurança do trabalho como uso de EPI; e
- h) Incentivos para que os colaboradores continuem a estudar e/ou fazer cursos da área da atuação.
- i) Outros _____

10) A qualificação da mão de obra contratada pela empresa é:

| | |
|----|------------------|
| 0 | Muito baixa |
| 1 | Baixa |
| 2 | Média |
| 3 | Um pouco elevada |
| 4 | Elevada |
| NA | |

c) Desenvolvimento de tecnologia

11) A empresa desenvolve parcerias com outras empresas, fornecedores, universidades e centros de pesquisa?

| | |
|----|-----------------|
| 0 | Nunca |
| 1 | Muito raramente |
| 2 | Às vezes |
| 3 | Frequentemente |
| 4 | Sempre |
| NA | |

12) A empresa desenvolve pesquisas sobre novas tecnologias para processos e para novos produtos?

| | |
|----|-----------------|
| 0 | Nunca |
| 1 | Muito raramente |
| 2 | Às vezes |
| 3 | Frequentemente |
| 4 | Sempre |
| NA | |

d) Aquisição

13) *Há um setor de compras com pessoas qualificadas?*

Sim () Não () Dar nota entre 1 e 5:

14) *A empresa procura estreitar relações com seus fornecedores?*

| | |
|----|--|
| 0 | Não, pois se espera que os fornecedores sejam qualificados por conta própria. |
| 1 | Não, as reclamações são feitas diretamente com o fornecedor, a partir de uma compra que não atendeu às expectativas. |
| 2 | Às vezes são realizadas reuniões para tratar de pontos específicos, normalmente, diante de problemas identificados. |
| 3 | Quase sempre são realizadas reuniões para informar aos fornecedores as demandas da empresa. |
| 4 | Sempre são realizadas reuniões com os fornecedores, de modo a apresentar as demandas e planos, tornando-os aliados da empresa. |
| NA | |

Atividades primárias

a) Logística interna

15) *Existe um setor efetivo de recebimento de mercadorias?*

Sim () Não () Atribuir nota entre 1 a 5:

16) *Utiliza sistema de distribuição interna organizado?*

Sim () Não () Atribuir nota entre 1 e 5:

17) *A empresa trabalha com estoques de matéria-prima e/ou produtos acabados?*

| | |
|----|--|
| 0 | Sim, há estoque elevado de matéria-prima e de produtos acabados. |
| 1 | Sim, há estoque baixo de matéria-prima e de produtos acabados. |
| 2 | Sim, há estoque de produtos acabados, mas não de matéria-prima. |
| 3 | Sim, há estoque de matéria-prima, mas não de produtos acabados. |
| 4 | Não há estoque de matéria-prima e nem de produtos acabados. |
| NA | |

b) Gestão das Operações

18) *Capacidade nominal de produção/dia dos principais produtos:*

—

19) *Produção média diária (principais produtos):*

| | |
|----|--|
| 0 | Menos de 60% da capacidade produtiva |
| 1 | Entre 51 e 70% da capacidade produtiva |
| 2 | Entre 71 e 80% da capacidade produtiva |
| 3 | Entre 81 e 90% da capacidade produtiva |
| 4 | Acima de 90% da capacidade produtiva |
| NA | |

20) *Quais os pontos críticos do processo produtivo, caso existam? Como eles têm sido administrados?*

21) *Existem mecanismos de controle de qualidade e normas de certificação para os produtos e processos da empresa?
A questão também remete à RSE, como foco na preservação ambiental.*

Sim () Não () Atribuir nota entre 1 e 5:

Desperdícios e perdas por retrabalho

22) *Os desperdícios na empresa e perdas por retrabalho são (%):*

| | |
|----|--|
| 0 | Muito frequentes, de modo a causar preocupações. |
| 1 | Bastante frequentes. |
| 2 | Pouco frequentes. |
| 3 | Quase inexistentes. |
| 4 | São praticamente inexistentes. |
| NA | |

c) *Logística externa*

23) *Possui representantes? Quantos e em quais cidades ou regiões?*

24) *Qual a distribuição de suas vendas por região ou estado? (indicador percentual).*

25) A empresa exporta ou tem planos de exportar? Se sim, qual o volume de exportações com relação à produção total da empresa?

| | |
|----|---|
| 0 | Não exporta e não tem planos para exportar nos próximos cinco anos. |
| 1 | Não exporta e não tem planos para exportar nos próximos dois anos. |
| 2 | Não exporta e tem planos para começar a exportar. |
| 3 | Exporta pequenas quantidades, tem planos de expansão das exportações. |
| 4 | Exporta quantidade elevada de produtos da empresa. |
| NA | |

d) Marketing e vendas

26) São implementadas e/ou desenvolvidas estratégias de Marketing?

Sim () Não () Em caso afirmativo, as estratégias de marketing da empresa focam:

- a) Divulgação do produto
- b) Reforçar o posicionamento do produto
- c) Fidelizar clientes
- d) Analisar a concorrência

| | |
|----|---|
| 0 | Não são implementadas estratégias de marketing. |
| 1 | Foca apenas um dos elementos. |
| 2 | Foca apenas dois dos fatores. |
| 3 | Foca três fatores. |
| 4 | Foca todos os fatores. |
| NA | |

Orientação para o mercado

27) A empresa procura avaliar sistematicamente a satisfação dos clientes, e se baseia nisso para as decisões?

| | |
|----|--|
| 0 | Não. O que se oferece em termos de produtos é o que a empresa pode oferecer, e os clientes necessitam se adaptar aos produtos. |
| 1 | Raramente. Quando acontece algum fato relevante ou quando o cliente reclama dos produtos. |
| 2 | A metade das Vezes. |
| 3 | Frequentemente. Existe o hábito de estimular o cliente a manifestar sua opinião e o nível de satisfação sobre os produtos oferecidos. |
| 4 | Sempre. As opiniões e manifestações dos clientes são solicitadas como política da empresa, que tem interesse em avaliar permanentemente esse quesito. |
| NA | |

Preço

28) Qual o nível percebido dos preços praticados pela empresa em relação à concorrência?

| | |
|----|---|
| 0 | Não há essa percepção. A empresa não costuma atentar para a concorrência e nem existe o objetivo de cobrar mais ou menos do que os concorrentes. |
| 1 | Baixo preço. A empresa considera que os preços praticados estão abaixo do padrão da concorrência, mas acredita que isso seja necessário. |
| 2 | Preço médio. Os preços dos produtos oferecidos são equivalentes aos da concorrência. |
| 3 | Preço acima da média. A empresa acredita que cobra mais do que a concorrência, mas que o cliente percebe e valoriza isso. |
| 4 | Alto preço. A empresa acredita que seus preços são adequados ao alto nível dos produtos oferecidos. |
| NA | |

Promoção

29) A empresa utiliza algum canal de divulgação sistematicamente?

| | |
|----|--|
| 0 | Não. A empresa não apresenta essa questão como prioridade. |
| 1 | Raramente. Eventualmente, a empresa publica uma nota ou insere seu nome em algum folheto como patrocinador. |
| 2 | Algumas vezes. Quando há oportunidade ou quando as vendas caem muito, mas não há uma ação sistemática nesse sentido. |
| 3 | Frequentemente. A empresa publica seu nome com regularidade e considera isso importante para o negócio. |
| 4 | Sempre. A empresa está sempre divulgando seu nome e considera normal destinar para isso uma parte do faturamento, sistematicamente. |
| NA | |

Segmentação

30) A empresa seleciona os meios de divulgação de seu nome e de seus produtos em função do público-alvo?

| | |
|----|---|
| 0 | Não A empresa não seleciona os meios de divulgação. |
| 1 | Raramente. A empresa tem uma vaga noção do perfil dos clientes e, eventualmente, toma a iniciativa de atingi-los por meio de comunicação. |
| 2 | Algumas vezes. A empresa conhece o perfil de seus clientes e, quando há oportunidade, toma a iniciativa de atingi-los por meio de comunicação. |
| 3 | Frequentemente. A empresa conhece o perfil dos clientes e mantém o hábito de dirigir-lhes comunicação mercadológica. |
| 4 | Sempre. A empresa busca atingir a percepção de seus clientes, atuais e potenciais, de maneira sistemática e constante, selecionando mídias e negociando contratos. |
| NA | |

e) Assistência técnica

31) *Ocorrem muitos pedidos de assistência técnica? Aproximadamente quantos (por período de tempo ou faturamento)?*

| | |
|----|---|
| 0 | Sim, existe uma quantidade muito elevada de pedidos de assistência. |
| 1 | Sim, existe uma quantidade elevada de pedidos de assistência. |
| 2 | Existe uma quantidade média de pedidos de assistência. |
| 3 | Existe uma quantidade pequena de pedidos de assistência. |
| 4 | Existe uma quantidade muito baixa de pedidos de assistência. |
| NA | |

32) *Quais as garantias que a empresa oferece para seus produtos?*

33) *A empresa trabalha revertendo situações indesejáveis, de modo a conseguir a fidelização de clientes a partir de uma solicitação de assistência?*

| | |
|----|---|
| 0 | Não , de modo que os clientes que passam por situações referentes à assistência técnica dificilmente voltam a comprar. |
| 1 | Os problemas não são resolvidos em tempo hábil, o que torna a relação com o cliente ruim. |
| 2 | Os problemas técnicos são tratados com pouca prioridade , porém, dá-se ênfase no tratamento do cliente. |
| 3 | Os problemas técnicos são tratados com muita prioridade e dá-se ênfase ao tratamento dos clientes. |
| 4 | Os problemas técnicos são tratados com total prioridade e aproveita-se o momento de contato para cativar ainda mais o cliente. |
| NA | |

34) *(Apoio do Poder Público/Políticas Públicas) Que tipo de programa ou política de apoio por parte do Poder Público seria benéfico para sua empresa? Explique.*

-

APÊNDICE C – LISTAGEM DOS ATORES ESTRATÉGICOS ENTREVISTADOS

- Secretário Municipal de Desenvolvimento na gestão 2005-2008;
- Analista do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), unidade local;
- Gestor Regional do Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
- Gestor da Agência de Desenvolvimento de Ubá e Região (Adubar);
- Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá (Intersind), sendo que nesse órgão, foram realizadas duas entrevistas, uma com a gerência administrativa e outra com a coordenação do APL;
- Coordenador das ações para o APL de Ubá do Instituto Euvaldo Lodi;
- Presidente do Movimento Empresarial;
- Vice-presidente da Federação das Indústrias de Estado de Minas Gerais e empresário do setor;
- Empresário da indústria moveleira e fornecedor de matéria-prima para o polo;
- Empresário da área de Tecnologia de Informação (TI) que atende às empresas do APL; e
- Diretor de um grupo de cinco empresas do APL.

Os três últimos atores estratégicos mencionados foram escolhidos devido à proximidade deles com as empresas do APL, ou seja, pelo caráter da atividade que exercem, de modo que conhecem muitas empresas e suas peculiaridades. O empresário fornecedor de matéria-prima tem muitos clientes moveleiros em Ubá por ser representante de uma das principais marcas de aglomerados que atende às empresas do APL. O empresário do setor de TI conhece as empresas em termos de gestão. Os fornecedores do APL foram indicados pela gerência do Intersind, de modo que passaram a ser considerados atores estratégicos a partir desta indicação. Já o diretor do grupo de empresas, além da atividade que exerce atualmente, trabalhou anteriormente com as empresas por meio do Sebrae, de modo que foi escolhido por sua experiência com o setor moveleiro.

APÊNDICE D – MODELO DE CÁLCULO DAS NOTAS DOS GRUPOS DE EMPRESAS

| | Atividades de Apoio | | | | Atividades Primárias | | | | |
|---------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | F1 {1...7} | F2 {8...10} | F3 {11...12} | F4 {13...14} | F5 {15...17} | F6 {19, 21, 22} | F7 {25} | F8 {26...30} | F9 {31,33} |
| Unidade | F1 = E11; E12; ...E1n | F2 = E21; E22; ...E2n | F3 = E31; E32; ...E3n | F4 = E41; E42; ...E4n | F5 = E51; E52; ...E5n | F6 = E61; E62; ...E6n | F7 = E71; E72; ...E7n | F8 = E81; E82; ...E8n | F9 = E91; E92; ...E9n |
| A | xaf1 | xaf2 | xaf3 | xaf4 | xaf5 | xaf6 | xaf7 | xaf8 | xaf9 |
| B | xbf1 | xbf2 | xbf3 | xbf4 | xbf5 | xbf6 | xbf7 | xbf8 | xbf9 |
| C | xcf1 | xcf2 | xcf3 | xcf4 | xcf5 | xcf6 | xcf7 | xcf8 | xcf9 |
| . | x.f1 | x.f2 | x.f3 | x.f4 | x.f5 | x.f6 | x.f7 | x.f8 | x.f9 |
| . | x.f1 | x.f2 | x.f3 | x.f4 | x.f5 | x.f6 | x.f7 | x.f8 | x.f9 |
| . | x.f1 | x.f2 | x.f3 | x.f4 | x.f5 | x.f6 | x.f7 | x.f8 | x.f9 |
| P | xpf1 | xpf2 | xpf3 | xpf4 | xpf5 | xpf6 | xpf7 | xpf8 | xpf9 |

X = {0...4} (notas atribuídas às perguntas)

F = E1; E2; ...En (elementos avaliados segundo o modelo da Cadeia de Valor)