

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**

**Governança em rede de empresas: O Arranjo  
Produtivo Local do setor moveleiro da  
Região Metropolitana de São Paulo**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-graduação em Administração da  
Universidade Paulista – UNIP para a  
obtenção do título de mestre em  
Administração.

**MANUEL GARCIA GARCIA**

**SÃO PAULO**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Governança em rede de empresas: O Arranjo  
Produtivo Local do setor moveleiro da Região  
Metropolitana de São Paulo**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado em Administração da Universidade  
Paulista – UNIP

Orientadora: Dra. Suzana Bierrenbach S. Santos  
Área de Concentração: Estratégia e seus formatos  
organizacionais

Linha de Pesquisa: Gestão em Redes de Negócio

**MANUEL GARCIA GARCIA**

**SÃO PAULO**

**2008**

## Ficha Catalográfica

Garcia, Manuel Garcia.

Governança em redes de empresas : o arranjo produtivo local do setor moveleiro da região metropolitana de São Paulo / Manuel Garcia Garcia. – São Paulo, 2008.

155 f.: il. color. + 1 CD-ROM

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais da Universidade Paulista, São Paulo, 2008.

Área de Concentração: Estratégia e seus formatos organizacionais.

“Orientação: Profª. Dra. Suzana Bierrenbach S. Santos”

## DEDICATÓRIA

*À minha esposa Sonia pela compreensão e carinho recebidos na realização deste objetivo.*

*À minha filha Monica deixo o exemplo da determinação e persistência na busca da realização de um sonho.*

*Aos meus pais o agradecimento por tudo que me propiciaram ao longo do caminho da vida.*

*“Vencer dificuldades é experimentar o encanto total da existência” (Schopenhauer).*

## AGRADECIMENTOS

Aos professores do Mestrado da UNIP que possibilitaram o desenvolvimento de um olhar crítico sobre o tema, e com isto amadurecer o problema de pesquisa.

À professora Eunice, que me incentivou na fase inicial do mestrado através de textos que provocaram os questionamentos e instigaram a minha curiosidade na busca de um maior conhecimento sobre o tema da pesquisa.

À minha orientadora, professora e amiga Suzana, que mostrou o verdadeiro valor de um mestre, criando indagações para minha reflexão, partilhando experiências e conhecimentos, sempre buscando motivar-me perante as dificuldades encontradas, foi sem dúvida o meu farol nesta jornada do conhecimento e do verdadeiro aprendizado.

Especial agradecimento aos Srs. Alexandre Vancin do Sindicato de Móveis do ABC (SIMABC) e a Ronaldo Satoris do Sindicato de Móveis de São Paulo (SINDIMOV), ambos participantes do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor moveleiro da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), que tiveram a sensibilidade, o interesse e a abertura para tornar possível este trabalho.

Aos empresários que me receberam de forma aberta e que gentilmente colaboraram com as suas respostas e comentários, contribuindo com a análise deste arranjo produtivo sob a óptica das relações interempresariais e de seus desdobramentos nas empresas que compõe o APL.

Ao SEBRAE de Santo André, na figura da coordenadora Josephina Irene Cardelli, que prestou esclarecimentos sobre a atuação da instituição no fomento ao desenvolvimento do APL moveleiro da RMSP.

Aos amigos Nelson e Nilton da CPL Consultoria, pela compreensão que tiveram ao longo do período, da importância de minha dedicação à realização deste sonho.

**A todos, os meus sinceros agradecimentos.**

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 CONTEXTO .....	1
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo Geral .....	6
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
1.4 JUSTIFICATIVAS .....	6
1.5 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	7
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	8
<b>CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 REDES/ <i>NETWORKS</i> .....	9
2.1.1 Conceito de rede .....	10
2.1.2 As redes e a competitividade .....	16
2.1.3 Vantagens para as empresas atuarem em redes .....	20
2.1.4 Principais configurações de redes .....	23
2.1.5 Tipologia de redes .....	29
2.1.6 As redes: cooperação e confiança .....	35
2.1.7 As redes e o capital social .....	38
2.2 GOVERNANÇA EM REDES .....	40
2.2.1 Conceitos .....	41
2.2.2 Governança e suas taxonomias .....	42
2.2.3 Processo de governança .....	49
2.2.4 Modelos de governança para redes horizontais .....	51
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b> .....	<b>66</b>
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	66
3.2 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	67
3.3 MODELO PROPOSTO DE ANÁLISE DA GOVERNANÇA .....	70
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	74
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	76
3.6 METODOLOGIA DE ANÁLISE .....	78
3.7 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE PESQUISA .....	79
3.8 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	82

<b>CAPÍTULO 4 – PANORAMA DO SETOR MOVELEIRO.....</b>	<b>83</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	83
4.2 COMPOSIÇÃO DO SETOR .....	84
4.3 PRODUÇÃO, FATURAMENTO E EMPREGO NO SETOR .....	88
4.4 PANORAMA INTERNACIONAL .....	94
4.5 PRINCIPAIS PRODUTORES E CONSUMIDORES MUNDIAIS .....	98
4.6 FATORES PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE NO SETOR .....	99
<b>CAPÍTULO 5 – O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÓVEIS DA RMSP .....</b>	<b>103</b>
5.1 LOCALIZAÇÃO .....	103
5.2 HISTÓRICO .....	104
5.3 CARACTERIZAÇÃO E COMPOSIÇÃO .....	110
5.4 RESULTADOS OBTIDOS .....	114
5.5 METAS PARA O PROJETO 2008-2010 .....	117
<b>CAPÍTULO 6 – GOVERNANÇA NO APL MOVELEIRO DA RMSP .....</b>	<b>119</b>
6.1 O PROCESSO DE GOVERNANÇA .....	120
6.1.1 Estrutura .....	120
6.1.2 As regras de ingresso e participação .....	128
6.1.3 Módulo comportamental .....	129
6.1.4 Levantamento de necessidades a escolha dos projetos .....	130
6.1.5 Aprovação e decisão .....	131
6.1.6 Implementação dos projetos .....	131
6.1.7 As fontes de financiamento .....	134
6.1.8 Organizações de apoio e parceiras .....	136
6.1.9 Depoimentos de empresários do APL .....	137
6.2 A GOVERNANÇA SOB A ÓTICA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES .....	139
6.3 ANÁLISE DA GOVERNANÇA DO APL MOVELEIRO DA RMSP EM RELAÇÃO AO MODELO PROPOSTO .....	139
<b>7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>144</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>152</b>



**APÊNDICE**

APÊNDICE A - Relação das empresas componentes do APL moveleiro RMSP .....	162
APÊNDICE C – Roteiro de pesquisa aplicado ao grupo gestor do APL .....	164
APÊNDICE D – Questionário de pesquisa aplicado às empresas da amostra .....	167
APÊNDICE E – Solicitação de contato com o APL pelo pesquisador .....	175
APÊNDICE F – Distribuição das empresas moveleiras do APL da RMSP .....	177

**ANEXOS**

ANEXO A - Principais aglomerações setoriais no Estado de São Paulo .....	178
ANEXO B - Concentração de fabricantes de móveis no Brasil .....	180
ANEXO C - Região Metropolitana de São Paulo .....	182
ANEXO D – Concentração da indústria moveleira no Estado de São Paulo .....	184
ANEXO E – Definição de MPes por número de empregados e por faturamento .....	186

## LISTA DE ABREVIATURAS

APEX	-Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ABIMOVEL	-Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
ACEMESP	- Grupo de fabricantes e exportadores de móveis de São Paulo
ADR	-Agência de Desenvolvimento Regional
AN	-Anexo
AP	-Apêndice
APL	-Arranjo Produtivo Local
BNDES	-Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CPPM	-Cesta Padrão de Produtos
ESP	-Estado de São Paulo
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
GTP APL	Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais
IBGE	-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEMI	-Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda
IND.	-Indústria
IPEA	-Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MICT	-Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC	-Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior
MPE	-Micro e Pequenas empresas
MPME	-Micro, Pequenas e Médias empresas
OCDE	-Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	-Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	-Produto interno bruto
RAIS	-Relação Anual de Informações Sociais
Redesist	-Rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais
RMSP	-Região Metropolitana de São Paulo
SBDE	-Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Empreendedor
SEBRAE	-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	-Secretaria de Comércio Exterior
SENAI	-Serviço Nacional Apoio a Indústria
SENAC	-Serviço Nacional Apoio ao Comércio
SIGIOR	-Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados
SINDMOV	-Sindicato de Móveis de São Paulo
SIMABC	-Sindicato de Móveis do ABC
SP	-São Paulo
SPL	-Sistema Produtivo Local
SPIL	-Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
Telecom	-Telecomunicações

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1-	Diagrama de uma rede .....	11
FIGURA 2-	Elementos morfológicos em uma rede .....	11
FIGURA 3-	Formas de coordenação interorganizacional .....	14
FIGURA 4-	Estratégias competitivas genéricas .....	17
FIGURA 5-	Fontes da vantagem competitiva (Modelo Diamante) .....	19
FIGURA 6-	Estágios de desenvolvimento de um <i>cluster</i> .....	26
FIGURA 7-	Processos e desafios para o desenvolvimento .....	28
FIGURA 8-	Redes de empresas conforme Grandori e Soda .....	32
FIGURA 9-	Relações de <i>feedback</i> em dilemas sociais repetitivos .....	37
FIGURA 10-	Abordagem da Cadeia de Valor Global – dominada pelo comprador .....	49
FIGURA 11-	Processo para definir a estratégia da rede .....	52
FIGURA 12-	Modelo de governança em redes segundo Alvarez <i>et al.</i> (2000) .....	55
FIGURA 13-	Bloco de requisitos .....	57
FIGURA 14-	Requisitos para construção de rede .....	57
FIGURA 15-	Requisitos para gestão de rede .....	60
FIGURA 16-	Participação ideal da organização de suporte ao longo do tempo .....	62
FIGURA 17-	Bloco de requisitos de aspectos comportamentais .....	63
FIGURA 18-	Proposta de Modelo de governança de rede .....	71
FIGURA 19-	Modelo de referência proposto para análise de rede horizontal .....	73
FIGURA 20-	Diagrama de análise dos dados de pesquisa .....	78
FIGURA 21-	Processo de Pesquisa: da Definição do Projeto de pesquisa ao Planejamento de Pesquisa ...	80
FIGURA 22-	Processo de Pesquisa: da Coleta de Dados ao Projeto de Pesquisa Finalizado .....	81
FIGURA 23-	Cadeia produtiva do setor moveleiro.....	86
FIGURA 24-	Localização dos principais APL´s moveleiros no Estado de São Paulo.....	104
FIGURA 25-	Participação do APL RMSP no faturamento da indústria do Estado de São Paulo em 2006.	115
FIGURA 26-	SIGEOR: controle de Projetos.....	118
FIGURA 27-	Estrutura do Grupo Gestor do APL moveleiro RMSP.....	121
FIGURA 28-	Estrutura Operacional do APL moveleiro RMSP (2004-2007).....	123
FIGURA 29-	Processo para escolha dos projetos para o APL .....	130
FIGURA 30-	Processo de elaboração da estratégia do APL .....	131
FIGURA 31-	Monitoramento do Projeto APL .....	133

FIGURA 32-	<i>Gap</i> entre ações .....	135
------------	------------------------------	-----

### LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1-	Distribuição do parque de máquinas por idade no setor moveleiro em 2006.....	85
GRÁFICO 2-	Produção anual de móveis no período 2003-2006.....	88
GRÁFICO 3-	Variação anual da produção no período 2003-2006.....	88
GRÁFICO 4-	Evolução do faturamento do setor moveleiro no período de 2003 a 2006.....	89
GRÁFICO 5-	Variação do faturamento real do setor moveleiro em relação a 2003.....	90
GRÁFICO 6-	Variação do faturamento real anual no setor moveleiro no período de 2003 a 2006.....	90
GRÁFICO 7-	Variação do emprego no setor industrial de móveis.....	93
GRÁFICO 8-	Variação anual do emprego no período 2003-2006.....	93
GRÁFICO 9-	Variação anual da taxa de câmbio 2003-2006.....	93
GRÁFICO 10-	Destino das exportações no período de Jan-Ago 2006.....	96
GRÁFICO 11-	Origem das importações período de Jan-Ago 2006.....	96
GRÁFICO 12-	Principais Estados exportadores em 2006 .....	97
GRÁFICO 13-	Principais Estados importadores em 2006 .....	97
GRÁFICO 14-	Maiores produtores e consumidores mundiais do setor moveleiro.....	98
GRÁFICO 15-	Empresas de móveis na RMSP em 2007 .....	110
GRÁFICO 16-	Composição de empresas do APL RMSP por região .....	111
GRÁFICO 17-	Variação dos indicadores no período de Maio/2004 a Abr/2008 .....	116

### LISTA DE QUADROS

QUADRO 1-	Categoria de redes .....	12
QUADRO 2-	Fatores de influência da competitividade e papéis dos atores (Modelo Diamante) .....	19
QUADRO 3-	Oportunidade e ameaças para empresas em rede .....	22
QUADRO 4-	Exemplos de redes de empresas na tipologia Grandori e Soda .....	33
QUADRO 5-	Resumo das tipologias de redes de empresas .....	34
QUADRO 6-	Estudos realizados sobre governança .....	42
QUADRO 7-	Categorias de ações e nível de governança local/global .....	43
QUADRO 8-	Tipos de governança .....	44
QUADRO 9-	Formas de cooperação em redes .....	44
QUADRO 10-	Formas de governança e desenvolvimento local .....	46
QUADRO 11-	Taxonomias dos sistemas de produção .....	47
QUADRO 12-	Fatores que influenciam a estrutura de governança .....	50
QUADRO 13-	Comparação de redes de base produtiva e tecnológica .....	51

QUADRO 14-	Blocos construtivos e elementos do modelo de governança proposto .....	72
QUADRO 15-	Plano de entrevistas do APL moveleiro da RMSP .....	77
QUADRO 16-	Dados gerais da indústria moveleira no Brasil em 2006.....	83
QUADRO 17-	Etapa de desenvolvimento do APL moveleiro da RMSP.....	107
QUADRO 18-	Cronologia de eventos para o APL moveleiro RMSP de 2006 a 2008.....	108
QUADRO 19-	Resultados do APL RMSP em 2006.....	116
QUADRO 20-	Comparativo do modelo com o processo de governança no APL moveleiro RMSP .....	141

### LISTA DE TABELAS

TABELA 1-	Faturamento médio mensal por porte das empresas de móvel produzido em 2006.....	91
TABELA 2-	Porte das empresas por número de empregados em 2006 .....	92
TABELA 3-	Produção x Consumo x Importação x Exportação mundiais (2006).....	98
TABELA 4-	Empresas do APL RMSP por faixa de faturamento (2006).....	112
TABELA 5-	Empresas do APL RMSP por número de empregados (2006) .....	112
TABELA 6-	Empresas do APL RMSP por custo anualizado de mão-de-obra (2006) .....	113
TABELA 7-	Empresas do APL RMSP por custo anualizado em compras de matéria-prima (2006) .....	113

## RESUMO

Nas últimas décadas, as transformações ocorridas decorrentes da aceleração da globalização, da maior mobilidade de capitais, dos avanços e da disponibilidade de novas tecnologias nas áreas de informação e comunicações, alteraram os padrões de competição das empresas. Nesta dinâmica, as redes de empresas com suas formas de organização interempresarial mais flexíveis, passam a ter um papel decisivo na busca da competitividade, especialmente, para as pequenas e médias empresas locais. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de governança do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), por ser um setor constituído em sua maioria por pequenas empresas, grande gerador de empregos, com elevado potencial de expansão de mercado interno e externo, e por se localizar na região metropolitana mais dinâmica do país. A metodologia adotada envolveu uma pesquisa exploratória compreendendo instituições, gestores e empresários, tendo por base um modelo de governança sintetizado a partir dos modelos de Alvarez *et al.* (2000) e Fialho (2005). A pesquisa revelou que os empresários associam governança à estrutura organizacional e não a um processo mais amplo. Apesar disso, os resultados obtidos são altamente positivos, uma vez que no período 2006 a Mar/2008, o faturamento médio do APL foi de 31,4%, superior à sua meta inicial e registrando, no período 2005/2006, um desempenho médio 1% superior ao das empresas brasileiras deste setor. Quanto ao emprego os resultados revelam também aumentos significativos no período 2005/2006, bem acima da media do setor. O modelo apresentado possibilitou a identificação de oportunidade de melhoria no processo de governança deste APL, que serão tratadas na última parte deste trabalho.

Palavras Chaves: Administração de empresas; *Clusters*; Governança em Redes; Arranjo Produtivo Local; Setor moveleiro; Região Metropolitana de São Paulo

## ABSTRACT

Last decades changes have shifted the competition patterns from companies. This dynamic, the companies' networks configuration takes decisive role in competitiveness, especially to small and medium local firms. Within this context, the present study aims to analyze the governance process of APLs in furniture industry of Metropolitan Region of São Paulo (RMSP), because it consists mostly of small firms, big generators of jobs, with high potential access expansion to both the internal and external market, and by being located in the most dynamic metropolitan region in the country. The methodology involved an exploratory research with institutions and entrepreneurs. To support the analysis, was used governance model synthesized from the models of Alvarez *et al.* (2000) and Fialho (2005). The survey revealed that entrepreneurs join the governance with organization structure and not a wider process. Nevertheless, the results are highly positive, since the period 2006/2008, the average turnover of APL was 31.4%, higher than its initial target and registering 1% above the average performance of furniture companies market during the period 2005/2006. As for the employment results also show significant increases in the period 2005/2006 that the media sector. The model made possible the identification of opportunities for improvement in the governance process.

Keywords: Business Management; Cluster; Governance in networking; Local Productive Arrangement; Furniture industry; Metropolitan Region of São Paulo.

# 1 – INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTO

Nas últimas duas décadas ocorreram mudanças significativas que resultaram numa maior competitividade<sup>1</sup> entre empresas e as nações. Dentre essas mudanças destacam-se: a aceleração da globalização com a maior abertura dos mercados; maior liberdade de movimentação de capitais; e a quebra de paradigmas técnico-organizacionais em consequência dos avanços e da disponibilidade de tecnologia e das novas formas de organização.

As redes de empresas surgem como uma forma de organização nesta nova dinâmica de sistemas na busca de maior produtividade, flexibilidade<sup>2</sup>, rapidez na introdução de inovações, e como forma de compartilhamento do risco, num mercado onde os produtos e serviços têm ciclos cada vez mais curtos.

Essas redes podem ser configuradas<sup>3</sup> de diversas formas: Distritos Industriais, *Clusters*, Sistemas Produtivos Locais, Arranjos Produtivos, etc.

Em todas estas configurações de redes de empresas e organizações, os relacionamentos, isto é, a maneira como ocorrem as interações entre os atores<sup>4</sup> envolvidos, bem como, a forma de governança entre esses atores, passam a ser um diferencial competitivo nesta dinâmica, pois influenciam nos custos de transação<sup>5</sup>, na flexibilidade, na velocidade de resposta da rede e na forma como o conhecimento<sup>6</sup> é gerado, difundido e compartilhado. A busca pela competitividade transformou-se num processo sistemático de conduta dos agentes

---

<sup>1</sup> Competitividade: capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ *et al.* 1997).

<sup>2</sup> Flexibilidade: rapidez e facilidade para deslocar recursos de uma atividade para outra (ROBBINS, 2003).

<sup>3</sup> As Configurações das redes serão abordadas no Capítulo 2.

<sup>4</sup> Atores: referem-se às empresas, instituições, associações, etc. (LASTRES, 2003).

<sup>5</sup> Custos de transação: incluem tempo e despesas envolvidas de negociação, contratos e seu controle (COASE, 1937 apud BESANKO, 2006, p.142).

<sup>6</sup> Conhecimento codificado foi favorecido com o uso da tecnologia da informação, porém o conhecimento tácito somente é transferido pela interação dos atores sociais (AMANI, 1995).



envolvidos (regional/local) no seu entorno, desempenhando papéis previamente estabelecidos através das redes de relacionamento (YOGUEL, 2000).

Para Burns e Stlaker (1961) a nova dinâmica organizacional é caracterizada por estruturas flexíveis, adaptativas, fluidas, orgânicas e inovativas, contrapondo-se às estruturas mecanicistas, consideradas rígidas e hierárquicas.

Para que possam responder a essas mudanças, as organizações precisam ser inovativas e flexíveis, e possuírem uma grande capacidade de articulação e de relacionamento capaz de gerar um diferencial competitivo em relação à concorrência e ao mercado. Neste contexto, as redes de empresas e organizações possibilitam a busca destes objetivos, pois permitem: a difusão do conhecimento; o compartilhamento dos recursos e riscos; a atração de investimentos; compras e vendas conjuntas; a exploração de novas oportunidades de mercado; ganhos de escala, etc. (AMATO NETO, 2000, 2005; GOEDERT, 2005; KOLEVA, THRANE & MOURISTSEN, 2002; LIPNACK & STAMPS 1994).

A forma como ocorrem as interações entre os 'nós' das redes - constituídas por empresas, organizações, governo e atores sociais - irá influenciar o dinamismo das redes e, por sua vez, a sustentabilidade do desenvolvimento local ou regional.

Para Becker (2000), o desenvolvimento sustentável corresponde na verdade a um novo paradigma tecno-econômico, fundado na competitividade, que é entendida como a capacidade de atrair investimentos capazes de melhorar, de forma sustentável, a qualidade de vida da população. O conceito de sustentabilidade apóia-se em três princípios:

- 1) A racionalidade e o uso dos recursos, utilizando informações e conhecimento em produtos e processos;
- 2) A identificação das potencialidades e o uso efetivo das mesmas; e

- 3) A forma inovadora de governança, em que os esforços do desenvolvimento são baseados na parceria construtiva entre os atores do processo, na discussão direta, onde normas e ações são estabelecidas e responsabilidades e competências são definidas.

A governança tem por objetivo a integração dos mecanismos existentes por meio do desenvolvimento e da sinergia<sup>7</sup> de ações executadas num dado território. Desta forma, a governança é constituída por: valores; políticas e ações adaptadas às características do ambiente; mecanismos para o desenvolvimento de ações cooperativas entre os agentes; mecanismos coletivos de tomada de decisão a respeito dos investimentos e outras questões relevantes; e instrumentos de políticas em diferentes áreas promotoras do desenvolvimento produtivo e da competitividade local ou regional (POWELL & DOERR-SMITH, 2003; EURADA, 1999 e 2003; GOEDERT, 2005; LAGENDIJK, 1999; WILLIAMSON *apud* ALVAREZ; SILVA & PROENÇA, 2000; OCDE, 1999).

Para efeito deste trabalho, utilizaremos o entendimento de Williamson (1996) sobre governança, que consiste no processo de como o trabalho interempresarial é organizado e dos meios através dos quais é coordenado.

Se para as grandes empresas a operação em rede é relevante para a melhoria da competitividade local e global, nas pequenas empresas este fator passa a ser fundamental para assegurar a sua sobrevivência e crescimento.

Para compreender a importância das micro e pequenas e empresas (MPE) no Brasil, dados levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), revelam que estas representam 98% do total das empresas, e respondem por 67% dos empregos e 20% do Produto Interno Bruto (PIB)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Sinergia refere-se à ação simultânea de diversos fatores que contribuem, pelas suas interações, para uma ação coordenada.

<sup>8</sup> Dados do SEBRAE (2008).

O Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (MDIC), percebendo a importância de fomentar ações de melhoria da competitividade das MPE, desenvolve um grupo de trabalho permanente para Arranjos Produtivos Locais<sup>9</sup> (APL) com o apoio do SEBRAE, como uma política de desenvolvimento local/regional objetivando o aumento da competitividade, do emprego e renda na região.

No Estado de São Paulo estão presentes diversas aglomerações de empresas em vários setores econômicos e que são objeto da ação do SEBRAE, vide Anexo-A .

Neste estudo, foca-se o aglomerado de empresas do setor moveleiro, que abrange a Região Metropolitana de São Paulo, reunindo micros, pequenas e médias (MPME) indústrias moveleiras, com cerca de 2450 empresas gerando cerca de 15000 empregos (SINDMOV, 2008). Nesta região, o SEBRAE vem implementando um processo de desenvolvimento local, por meio de um APL de móveis, com 56 empresas participantes em 2008, com o objetivo de aumentar a competitividade e sustentabilidade do setor. Pelas características deste Arranjo Produtivo: dimensão territorial de uma Região Metropolitana; da forte mobilização dos atores envolvidos; e da existência de um processo de governança, torna-se um objeto de estudo interessante para as questões que envolvem governança em redes e os relacionamentos entre as empresas na busca pela competitividade e sustentabilidade .

## **1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

A falta de competitividade regional, especialmente nos setores que envolvem as pequenas e médias empresas, tem como causa principal as ações individualizadas das empresas e a ausência de mecanismos de gestão capazes de integrar e articular políticas para a promoção da competitividade e sustentabilidade (STAMER, 2001).

---

<sup>9</sup> APL: Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Fonte: Sebrae-SP, [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

Para Fensterseifer (2000) a configuração em redes de empresas constitui-se numa forma de organização interempresarial que busca na cooperação e complementação as ações para estimular o desenvolvimento e buscar níveis diferenciados de competitividade.

Ainda segundo Stamer (2001), muitas ações são constituídas e formadas através de redes frágeis, sem um elevado grau de confiança e cooperação. A falta de uma política de articulação e de sinergia entre os mecanismos de desenvolvimento faz com que certas ações aconteçam de forma desorientada, desconexa e individualizada, comprometendo, assim, toda a efetividade do processo.

Dentro do programa de desenvolvimento regional, o SEBRAE fomenta ações através dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) voltados à promoção da competitividade e do desenvolvimento local das MPE. Os APLs necessitam de um processo de governança, em função da fragilidade das redes das MPE que os compõem, de modo a criar mecanismos que fortaleçam as relações na rede e estimulem a interação entre seus atores para a promoção do desenvolvimento local/regional e da competitividade. Analisar as experiências de governança nos APLs constitui-se num fator crucial do processo de desenvolvimento local (CASSIOLATO, 2003, p.41; SUZIGAN *et al.*, 2002).

Assim, deseja-se com este estudo compreender o processo de governança presente no APL Moveleiro da RMS, de forma a esclarecer as seguintes questões:

- a) Quem são seus atores e como se relacionam?
- b) Quais os fatores agregadores e desagregadores à cooperação e à governança?
- c) Qual a forma de governança existente nesse APL?
- d) Quais seus focos e limites de atuação?
- e) Como a governança influencia<sup>10</sup> no desenvolvimento do APL?
- f) Na percepção dos atores, que contribuições são atribuídas a ação da governança?
- g) Há um processo estratégico estabelecido para o APL?
- h) A presença de uma governança é facilitadora do processo estratégico do APL?

---

<sup>10</sup> Os fatores considerados são: tangíveis (faturamento e emprego) e intangíveis (conhecimentos adquiridos).

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Estudar e analisar o processo de governança no Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e suas contribuições no desenvolvimento das empresas.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar no APL os seus atores;
- b) Caracterizar as interações entre a governança e os atores do APL;
- c) Identificar as formas de governança no APL e como a mesma influencia no desenvolvimento das empresas;
- d) Identificar como se dá o processo estratégico no APL, de que forma é elaborado, compartilhado e implementado, e se a presença de uma governança constitui-se em facilitador para este processo;
- e) Identificar os fatores que afetam a cooperação e confiança entre os atores;
- f) Identificar como a governança age no sentido de fortalecer a cooperação entre os atores;
- g) Identificar com é o processo de decisão no APL e o nível de participação do atores; e
- h) Identificar os resultados tangíveis (faturamento e emprego) e intangíveis (confiança, aprendizado) que já foram obtidos.

### **1.4 JUSTIFICATIVAS**

As redes constituem-se numa forma de organização interempresarial adequada aos atuais sistemas dinâmicos em que estão inseridas as empresas, em função do maior grau de incertezas e da acirrada competitividade trazida pela globalização dos mercados, dos fornecedores, do capital e dos avanços da tecnologia (POWELL & DOERR-SMITH, 2003; WILLIAMSON, 1996).

Considerando que, no Brasil, o desenvolvimento local está baseado nas MPEs, que constituem a maior parte das empresas, e estas por sua vez, apresentam varias fragilidades que colocam em risco a sua capacidade competitiva e sustentabilidade, levando à necessidade de

programas de apoio e desenvolvimento - como o dos arranjos produtivos locais, fomentado com o suporte do SEBRAE, que estimula as aglomerações de um determinado setor produtivo a se configurarem numa rede - e a partir das interações entre os atores locais, identificarem necessidades comuns, e desenvolverem planos conjuntos de melhoria da competitividade. Assim, a partir do desenvolvimento endógeno resultante das relações interempresarias e do capital social promovam o desenvolvimento competitivo e sustentável. Porém, a construção dessas redes passa pela elaboração de estratégias coletivas, por decisões sobre recursos e iniciativas e por ações que estimulem a cooperação e a confiança, isto é, pela necessidade de um processo de governança (ALVAREZ *et al.*, 2000; SUGDEN *et al.*, 2006).

O modelo de governança adotado é fator importante para o sucesso de um APL, desta forma, estudar as experiências locais de governança, as formas de interação entre os atores neste processo, e os resultados obtidos, permite o aprimoramento dos modelos utilizados e a identificação de fatores relevantes para estudo. A escolha do APL moveleiro da RMSP decorre das particularidades desta rede como: a forte presença de interação entre os atores; governança presente desde a sua formação; envolvimento de um grande número de MPMEs, e um histórico que pode ser analisado.

## **1.5 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO**

O trabalho busca identificar e caracterizar as formas de organização e cooperação, o papel da governança, além de avaliar os impactos no desenvolvimento e sustentabilidade do APL, uma vez que há uma lacuna nos trabalhos acadêmicos relacionados à Governança no setor moveleiro no APL da RMSP.

Além disso, busca-se contribuir com os agentes locais com base nos resultados encontrados nas pesquisas, contribuindo com o processo de governança, levantando questões

aos fóruns locais de discussão, e permitindo que estas experiências possam auxiliar outros arranjos produtivos do setor.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico tendo por base a revisão bibliográfica acerca dos conceitos que envolvem as redes e o processo de governança. Já no capítulo 3, discute-se a metodologia a ser aplicada ao estudo exploratório de forma a avaliar, a partir de uma amostra do APL, como é conduzido, organizado e percebido o processo de Governança.

No capítulo 4, apresenta-se um panorama sintético do setor moveleiro no Brasil e do cenário internacional. A análise do APL do setor de móveis da RMSP com seu histórico, estrutura e os principais resultados obtidos são apresentados no capítulo 5. A partir dos dados coletados da pesquisa de campo e de sua análise, com base nos modelos de referência adotados, avalia-se no capítulo 6 o processo de governança conduzido no APL. Por fim, apresentam-se as considerações finais sobre o tema e recomendações.

## CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo discute-se o conceito de redes, as suas implicações na estratégia competitiva, as formas de implementação, os benefícios para as empresas, as tipologias, as bases que moldam as interações tendo em conta a cooperação, a confiança e o capital social.

Para a construção e gestão das redes, torna-se necessário um processo de Governança, para o qual serão examinados alguns modelos propostos que servirão de base para composição do modelo de análise do APL moveleiro de RMSP.

### 2.1 REDES/*NETWORKS*

As redes ou *networks* são sistemas organizacionais que têm se destacado nos anos recentes, na medida em que a cresce a procura por estratégias que sejam, ao mesmo tempo, flexíveis e efetivas na obtenção de um melhor resultado global, isto é, para um conjunto de organizações interdependentes e não para cada uma individualmente (DOZ & HAMEL, 2000). O alcance desse objetivo é possível, à partir da coordenação do trabalho e do aproveitamento sistêmico dos recursos distribuídos entre as organizações (materiais, financeiros, conhecimento, etc.), que compõem cada uma dessas redes. As redes interempresarias constituem formas de organização fortemente marcadas pelas lógicas da cooperação e da complementação da ação interorganizacional (FENSTERSEIFER, 2000).

Castells (1999) considera que as redes são, e serão, os componentes fundamentais das organizações, e que sua formação e expansão por toda a economia global são decorrentes do poder da informação<sup>11</sup> propiciado pelo novo paradigma tecnológico.

Segundo Zacarelli (2005), as redes são um sistema supra-empresarial, evolutivo, nas quais as principais partes componentes são empresas com negócios relacionados a um tipo de

---

<sup>11</sup> Poder da informação refere-se à capacidade de gerar e processar informações com eficiência dentro de um contexto ambiental dinâmico.



produto/serviço, interagindo com fidelização recíproca, de forma a conseguir vantagens competitivas sobre empresas fora da rede, ou sobre outra rede menos evoluída.

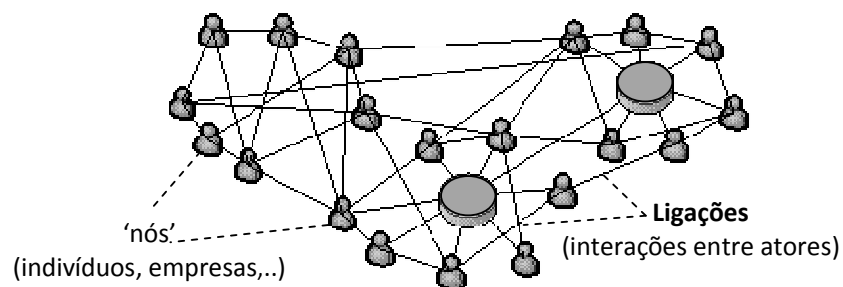
Para Suzigan (2001) os sistemas produtivos, baseados em redes de empresas concentradas geográfica e setorialmente, são capazes de obter vantagens competitivas em relação às empresas localizadas de forma dispersa. Assim, os produtores nestes sistemas, muitas vezes de pequeno e médio porte, conseguem competir e melhorar seu desempenho no mercado doméstico e também superam restrições para atuar em mercados distantes (SCHMITZ & NADVI, 1999; PORTER, 1998).

Já para Butera (1998) *apud* Wittman *et al.* (2004, p.26-27) ao sintetizar a relevância das redes como fator estratégico para a competitividade das empresas, ressalva os elementos da complexa estrutura da economia mundial que as afetam: (i) consolidação de um cenário ambiental caracterizado por forte turbulência, com mudanças contínuas; (ii) uma crescente importância da ciência e da tecnologia na produção, que conduz a uma contínua inovação; (iii) consolidação da economia da flexibilidade que toma o lugar da economia de escala; (iv) uma crescente autopropulsão da demanda que destrói e segmenta o mercado de massa; (v) a crescente terceirização da economia; e (vi) a crescente importância de novas tecnologias na área de informação.

### **2.1.1 Conceito de rede**

Os componentes fundamentais de uma rede são: os nós e as conexões, ou relações, ver Figura 1. Dentro do contexto das ciências sociais, os nós podem ser substituídos por atores, podendo ser indivíduos ou conjuntos de indivíduos, ou empresas, ou instituições; e as conexões podem ser substituídas por laços ou ligações sociais (DAVERN, 1997).

**Figura 1- Diagrama de uma rede**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Britto (2002) existem quatro elementos morfológicos nas redes: nós, ligações, posições e fluxos.

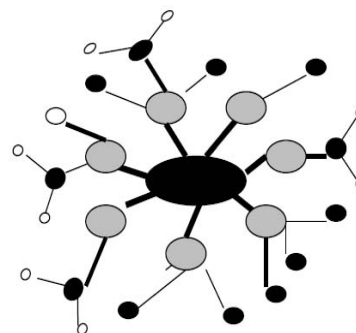
Os **'nós'** podem ser representados por uma empresa ou uma atividade entre empresas.

As **ligações** (*linkages*) ou conexões de uma rede são compreendidas pelas ligações (laços) entre os atores, e o grau de relacionamento poderia ser representado pela espessura do laço de ligação na Figura 2.

A **posição** de um ator na rede é compreendida pelo conjunto de relações estabelecidas com os outros atores da rede. As diferentes cores dos atores na Figura 2 mostram as diferentes posições estruturais ocupadas pelos atores da rede.

**Os Fluxos:** mostram que através das ligações fluem recursos, informações, bens, serviços e contatos. Os fluxos podem ser tangíveis e intangíveis. A Figura 2 ilustra a representatividade de cada um destes elementos

**Figura 2- Elementos morfológicos em uma rede**



Fonte: Sacomano Neto (2003).

Para O'Donnel et al. (2001) há duas categorias de redes (Quadro 1): a rede inter-organizacional em que os nós são as empresas e os laços de ligação são formais, e a rede pessoal, onde os nós são os indivíduos e os laços de ligação são informais.

**Quadro 1- Categoria de redes**

	<b>Rede interorganizacional</b>	<b>Rede Pessoal</b>
<b>Ator</b>	Organização	Indivíduo
<b>Ligação</b>	Formal	Informal

Fonte: O'Donnell *et al.* (2001).

Do ponto de vista morfológico, as categorias de redes criadas por O'Donnell (2001) revelam uma falha estrutural, uma vez que o autor só trata dos “nós” e dos “laços” da rede, não se preocupando com os outros dois aspectos fundamentais, que são: os “fluxos”, tangíveis e intangíveis, que fluem entre os “nós”; e a “posição” que cada “nó” ocupa, que pode representar, por exemplo, o poder que um “nó” ou ator tem sobre os demais. Outra crítica que pode ser feita à posição de O'Donnell refere-se aos “laços” de ligação, uma vez que tanto no relacionamento inter-empresarial, como no inter-pessoal podem existir ligações formais e informais. Autores como Padolny & Page (1998), Economides (1996), Jones et al. (1997), Williamson (1996) e Powell e Smith-Doerr (2003), ao definirem rede, referem-se às ligações mútuas existentes como “não estritamente contratuais/formais de longo prazo”.

A sobreposição entre redes pessoais e interorganizacionais: o termo “rede pessoal” tem sido utilizado na literatura englobando atores que não podem ser considerados indivíduos. Por exemplo, clientes e competidores podem ser incluídos na definição de redes pessoais, mas, frequentemente, são organizações, em oposição a indivíduos. Analisando o conceito de Mitchell (1969) de rede social, nota-se que ao introduzir a dimensão de “ancoragem”, as relações interorganizacionais podem ser consideradas dentro dos domínios da rede social. Por outro lado, nos estudos sobre as redes de organizações, o indivíduo tem se tornado um foco de pesquisa recente (NOHRIA, 1992). Assim, tanto nas pesquisas de redes pessoais, como nas de redes interorganizacionais, a inclusão na análise de organizações e indivíduos como atores é aceitável.

## **Empresas em rede e Rede de empresas**

Segundo Britto (2002, p.347) há uma distinção importante entre empresas em rede e

Rede de empresas:

**Empresas em rede** - Associa-se a conformações intra-organizacionais que se estruturam como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, a partir do advento de novas tecnologias de informação e telecomunicações.

**Redes de empresas** - Referem-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos - muitas vezes de caráter cooperativo - entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

Esta diferença tem implicações na tipologia e nas interações entre os atores da rede, por exemplo, os graus de formalização e poder.

Para efeito deste trabalho são consideradas as redes de empresas ou organizações.

### **A rede como um novo arranjo organizacional interempresarial**

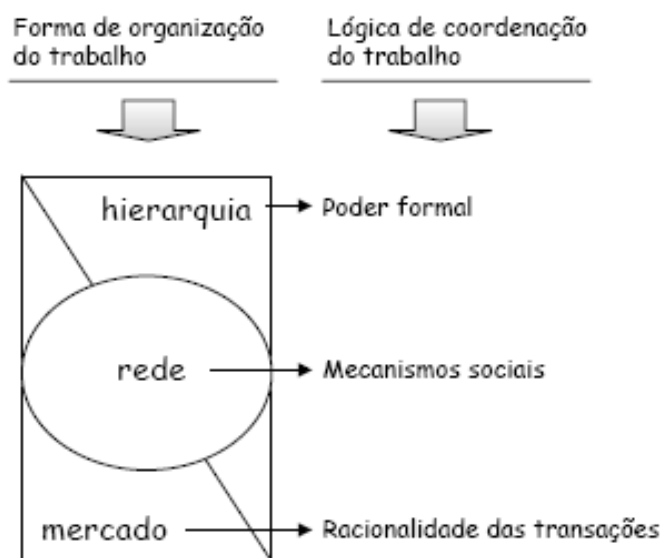
A rede pode ser considerada como sendo um terceiro elemento do arranjo organizacional, que é visto como uma alternativa tanto à situação de mercado, onde as forças de mercado agem como reguladoras, quanto nas empresas hierarquizadas, onde as autorizações administrativas regulam as atividades organizacionais (ECCLES, 1981; MARIOTTI & DELBRIDGE 2001; THORELLI, 1986; JOHANISSON, 1988; JARILLO, 1998; BLOIS, 1990; POWELL, 1990; LARSON & STARR, 1993).

Para Alvarez *et al.* (2000), levando em conta a síntese e ampliação dos conceitos de Padolny & Page (1998), Economides (1996), Jones *et al.* (1997), Williamson (1996) e Powell e Smith-Doerr (2003), pode-se definir uma rede como *“um conjunto de organizações independentes, ligadas entre si por laços mútuos não estritamente contratuais/formais de longo prazo, que comungam de objetivos e interesses comuns e desenvolvem ações coordenadas/conjuntas, que se repetem e evoluem ao longo do tempo, compartilhando riscos e recursos e efetuando ‘apostas coletivas’.”*

Ainda segundo Alvarez *et al* (2000, p.2), “em um extremo das formas de organização do trabalho encontra-se a hierarquia, noutro se situa o ‘mercado’.” Na hierarquia, os participantes da organização se encontram dentro de uma estrutura formal na qual a coordenação se dá através do exercício do poder formal da gerência e/ou dos proprietários. O que caracteriza o ‘mercado’ é que as relações são redefinidas a cada troca, ocorrem pontualmente. Nessa lógica, cada negócio realizado independe dos realizados no passado ou de compras futuras, mas apenas da racionalidade de cada troca. As redes se diferenciam das formas clássicas de organização.

A Figura 3 salienta as diferenças entre as lógicas preponderantes de coordenação em cada uma das formas. Uma rede não exclui totalmente as características da coordenação de mercado ou as características das organizações hierárquicas; trata-se de uma forma híbrida. Encerra, por outro lado, uma tentativa de troca e/ou complementação de ‘eficiências’; isto é, situa a busca de eficiência organizacional num arranjo entre organizações e não intra-organização formal, de forma conjunta à eficiência alocativa (LEIBENTEIN, 1996 *apud* ALVAREZ *et al.* 2000).

**Figura 3 - Formas de coordenação interorganizacional**



Fonte: Alvarez *et al.* (2000).

As redes funcionam nas brechas dos contratos (Powell & Doerr-Smith, 2003), a partir das relações sociais entre os indivíduos que fazem parte das organizações. São essas relações que permitem o fluxo rápido e cruzado de informações, que facilita a coordenação do trabalho e dão origem à confiança entre as partes, para a salvaguarda das relações. Portanto, as redes são marcadas pela amarração social entre as organizações que as compõem. Em qualquer troca/transação, as partes visam a dois objetivos: coordenação e salvaguarda (JONES *et al.*, 1997). Nas redes, as salvaguardas são produzidas essencialmente por mecanismos sociais, como acesso restrito, macrocultura, sanções coletivas e reputação (JONES *et al.*, 1997).

Assim, nas colocações de Powell & Doerr-Smith (2003) percebe-se claramente uma visão de rede social, que será a adotada neste trabalho, muito embora seu objeto seja o conjunto de empresas do setor moveleiro localizadas no APL da RMSP. Ressaltando que esta visão de rede social se contrapõe à visão dual apresentada por O'Donnel (2001).

A proximidade existente entre as organizações, que integram uma rede, tem sentido na medida em que essas comungam de interesses comuns. Ou seja, esse 'estar próximo' é uma forma que cada integrante visualiza buscar determinados objetivos individuais que são comuns, ou complementares, aos dos demais participantes da rede. A realização de investimentos coletivos é uma forma de compartilhamento de risco. À medida que as relações entre os participantes da rede se aprofundam e ganham teor mais estratégico, tornam-se mais evidentes os impactos de longo prazo das ações coletivamente desenvolvidas. Nesse caso, surge o que se pode denominar de 'apostas coletivas'. A partir deste ponto, as empresas passam a pensar e projetar coletivamente o seu futuro, podendo evoluir na elaboração de uma estratégia coletiva.

Uma premissa levantada por Alvarez *et al.* (2000) é que as relações nas redes são dinâmicas e evolutivas. Isso significa que, à medida que os 'nós' de uma rede interagem ao longo do tempo, passam a se conhecer melhor e tendem a aumentar os níveis de confiança e a

efetividade da comunicação e coordenação. De mesma forma, a perspectiva de longo prazo permite a realização de investimentos para a melhor coordenação entre os ‘nós’, seja em sistemas de informação, rotinas organizacionais, capacitação de recursos humanos, etc. É importante notar que, uma vez que os participantes de uma rede decidam pela utilização coletiva de determinados recursos e pela realização de investimentos compartilhados, torna-se necessário:

- Definir os mecanismos e regras de decisão quanto aos investimentos coletivos;
- Estabelecer formas de coordenação da utilização dos recursos compartilhados; e
- Perceber que o compartilhamento aumenta as relações de interdependência entre os ‘nós’.

### **2.1.2 As redes e a competitividade**

A Figura 4 ilustra as considerações de Casarotto Filho (2001) a partir das estratégias competitivas ampliadas de Porter (1996), e que mostram as formas de competição das empresas, especialmente para as MPEs, baseadas em:

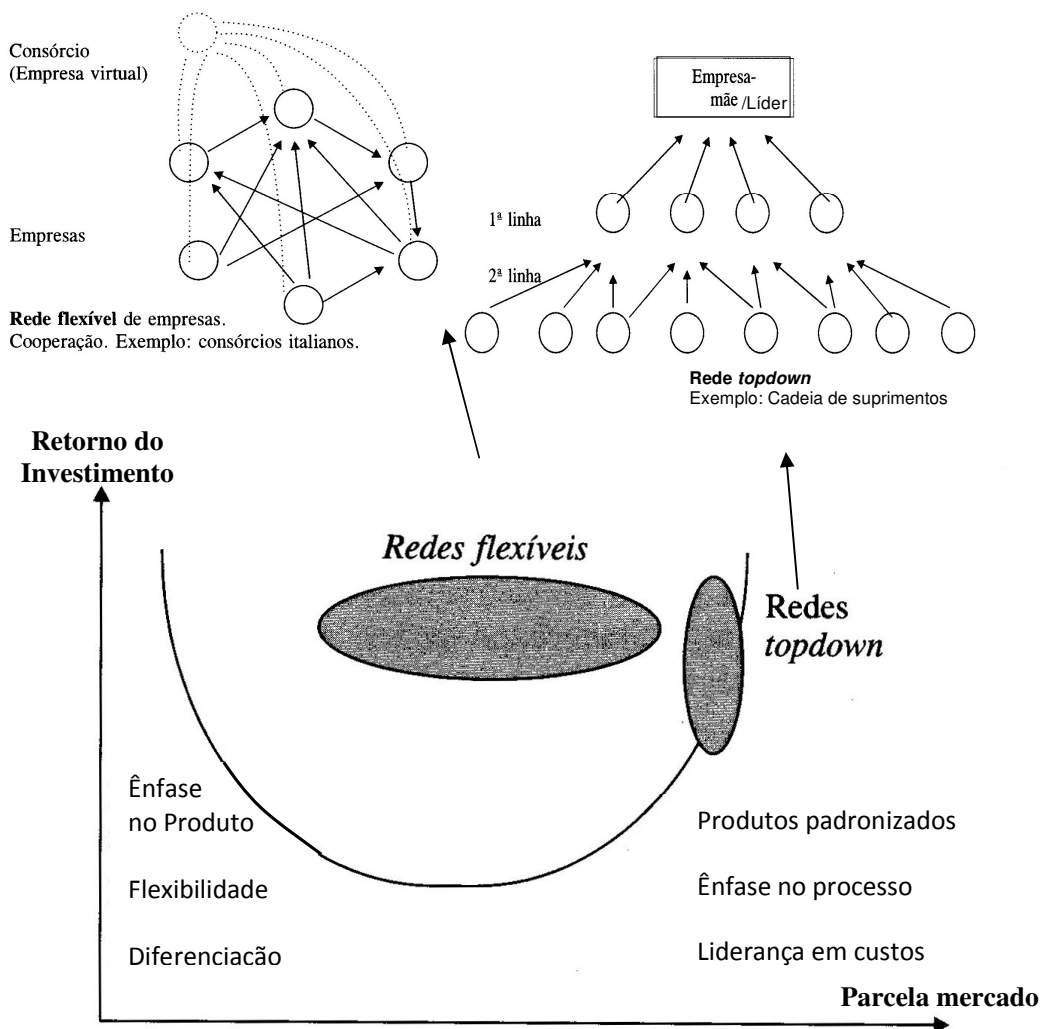
- Diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado
- Liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*
- Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis

Na visão original de Porter (1996) as empresas poderiam assumir um posicionamento estratégico ou competindo na liderança de custos, o que requer escala e ênfase em tecnologia de processos; ou diferenciação de produto, o que demanda flexibilidade e ênfase em tecnologia de produto. Assim, as pequenas empresas só poderiam optar pela diferenciação, produzindo sob encomenda ou para determinados nichos de mercado. No entanto com as novas formas de organização em redes, segundo Casarotto Filho (2001), resultantes dos processos de terceirização das atividades das empresas, criam-se redes *topdown* e redes flexíveis.

Nas redes *topdown*, uma empresa líder passa a ter uma rede de fornecedores dependentes e normalmente competindo pela liderança de custos.

As redes flexíveis, são compostas por um agrupamento que se utiliza das vantagens da localização, da especialização produtiva, da cooperação e complementaridade, resultando numa competitividade com as grandes empresas em função de sua relação flexibilidade e custo, como por exemplo, os distritos industriais do centro-norte da Itália. As redes flexíveis possuem ampla variedade de tipos e estruturas funcionais, decorrentes do segmento em que se incluem, dos produtos envolvidos e da profundidade do nível de cooperação.

**Figura 4- Estratégias competitivas genéricas**



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Casarotto Filho (2001).



Para Amato Neto (2000) a formação de redes de cooperação (redes flexíveis) surge como uma alternativa inovadora e estratégica nas empresas, opondo-se à concepção verticalizada e fragmentada da cadeia produtiva<sup>12</sup>.

Ao estudar as aglomerações<sup>13</sup> ou *clusters* de empresas Porter (1998, 1999) identificou uma nova maneira de pensar as economias nacionais e locais, que aponta para os novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições, que se esforçam para aumentar a competitividade<sup>14</sup>. Para o autor, a presença dos aglomerados sugere que boa parte da vantagem competitiva se situa fora de determinada empresa, ou mesmo do setor, residindo, ao contrário, na localização das unidades de negócios. As aglomerações ou *clusters* são uma configuração de rede de empresas que devido à proximidade resultam em interações que propiciam a integração das cadeias de valor das empresas e com isto, conduzem a novas vantagens competitivas<sup>15</sup>. Porter (1998, 1999) elaborou um modelo de análise das aglomerações e identificou os fatores que afetam a competitividade. A Figura 5, ilustra o Modelo Diamante proposto para análise da competitividade com base em quatro fatores de influência: (i) contexto para a estratégia e rivalidade da empresa; (ii) condições dos insumos e outros fatores de produção; (iii) setores correlatos e de apoio e (iv) condições da demanda. No Quadro 2, encontra-se uma sumarização da proposta de Porter (1999) do Modelo Diamante com base nos quatro fatores e nos papéis das organizações e governos para análise da competitividade dos aglomerados ou *cluster*.

---

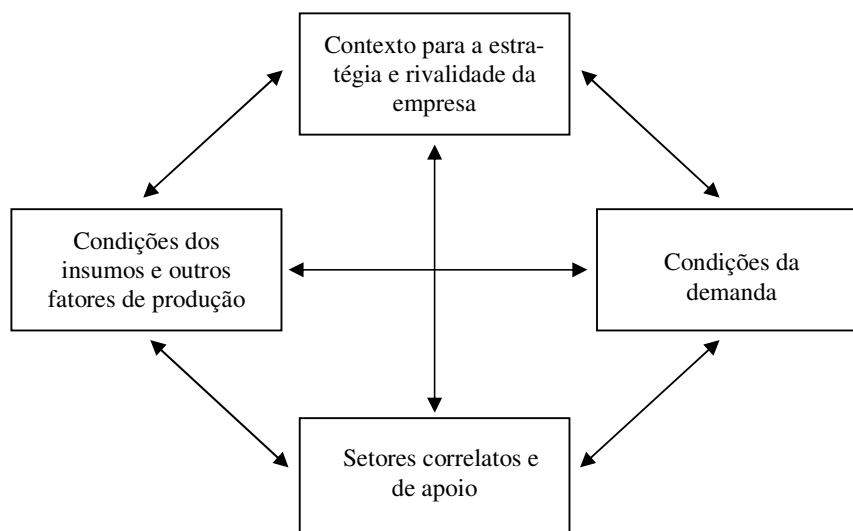
<sup>12</sup> Cadeia produtiva: são as diversas etapas de produção, desde a matéria-prima ao produto final, incluindo fornecedores de equipamentos, podendo ou não estar integralmente num *cluster* (CASIOLATTO FILHO, 2001).

<sup>13</sup> Aglomeração ou *cluster*, segundo Porter (1998), constitui-se de um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.

<sup>14</sup> Porter (1998) infere que a vitalidade econômica de um setor é resultado direto da competitividade de indústrias locais e que, num mundo globalizado, os indivíduos, as empresas, as regiões e governos devem pensar globalmente, mas agir localmente.

<sup>15</sup> As economias externas geradas decorrentes da eficiência coletiva, que reúne as fontes de vantagem competitiva dos produtores no aglomerado (SCHMITZ, 1997).

**Figura 5 – Fontes da vantagem competitiva da localização (Modelo Diamante)**



Fonte: Porter (1999).

**Quadro 2 - Fatores de influência da competitividade e papéis dos atores (Modelo Diamante)**

Influência na competitividade	Fontes de vantagem competitiva	Papel do governo no aprimoramento	Papel das corporações no aprimoramento
<b>Contexto para a estratégia e rivalidade da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto local que encoraje o aprimoramento.</li> <li>Competição vigorosa entre empresas locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar barreiras à competição local.</li> <li>Organizar órgãos do governo para o aglomerado.</li> <li>Atrair investimentos.</li> <li>Promover exportações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimular comercialização conjunta.</li> <li>Colaborar com o governo na promoção das exportações.</li> <li>Divulgar o aglomerado</li> </ul>
<b>Condições dos insumos e outros fatores de produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantidade e custo (matérias-primas, recursos humanos, tecnologia, energia, Capital, etc.)</li> <li>Qualidade.</li> <li>Especialização dos fatores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar programas de educação e treinamento.</li> <li>Implementar pesquisa relacionada ao aglomerado.</li> <li>Prover informações sobre o aglomerado.</li> <li>Prover infra-estrutura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influir nos currículos educacionais.</li> <li>Patrocinar pesquisa universitária.</li> <li>Manter vínculos estreitos com gestores da infra-estrutura.</li> <li>Desenvolver cursos.</li> <li>Coletar informações sobre o aglomerado.</li> </ul>
<b>Condições da demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes locais exigentes e sofisticados.</li> <li>Necessidades dos clientes que antecipem o que acontecerá em outros locais.</li> <li>Demanda local pouco comum em segmentos especializados que possa ser globalmente atendida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar normas regulamentares favorecendo a inovação.</li> <li>Patrocinar atividades de teste e certificação.</li> <li>Atuar como comprador sofisticado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhar em conjunto com o governo de modo a encorajar a inovação.</li> <li>Constituir organizações de testes e normatização.</li> </ul>

<p><b>Setores correlatos e de apoio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de fornecedores capazes.</li> <li>• Presença de setores correlatos competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinar encontros entre membros do aglomerado.</li> <li>• Encorajar esforços para atrair fornecedores e prestadores de serviços.</li> <li>• Estabelecer zonas de livre comércio, parques de fornecedores, condomínios, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir associação comercial específica para o aglomerado.</li> <li>• Estimular formação de fornecedores locais e atrair investidores para fornecer insumos e outros fatores de produção.</li> </ul>
---	---	--	--

Fonte: Casarotto, 2001 (sintetizado de Porter)

Conforme observado por Humphrey e Schmitz (1998) *apud* Amato Neto (2000, p.54), a concentração geográfica e setorial são sinais evidentes da formação de um conglomerado (*cluster*), porém, não são suficientes para gerar benefícios diretos para todos os seus membros, os quais só podem ser obtidos se um conjunto de fatores facilitadores estiverem presentes, tais como: divisão do trabalho e da especialização entre produtores; estipulação das especialidades de cada produtor; surgimento de fornecedores de matérias-primas e de máquinas; presença de agentes de venda para mercados distantes e de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros, e outros de suporte; recursos humanos com qualificações e habilidades específicas; entidades de apoio e suporte.

Várias destas questões estão presentes no modelo diamante, porém deve-se observar que este modelo foca os aspectos exógenos. Os aspectos endógenos, tais como fatores sócio-culturais, competências internas, capital social, e o grau de interação entre os agentes, não são enfatizados no modelo de Porter, mas estão presentes como fatores que influenciam na competitividade e no desenvolvimento socioeconômico local/regional.

### **2.1.3 Vantagens para as empresas em rede**

Para Alvarez *et al.* (2000), a organização de rede de empresas permite que cada participante individual obtenha um determinado conjunto de vantagens, que podem ser sintetizadas em algumas categorias gerais:

- **Acesso a recursos:** através da rede, uma organização individual pode passar a ter acesso a recursos de propriedade de outros ‘nós’ ou pertencentes ao coletivo. Entende-se por ‘recursos’ os ativos tangíveis, por exemplo, equipamentos e instalações, e ‘ativos intangíveis’ como marca<sup>16</sup> e ‘conhecimento’<sup>17</sup>. O acesso a recursos através das redes permite seu aproveitamento mais eficiente, visto que não precisam ser duplicados em cada nó individual. O acesso a um recurso pode ser tanto direto, por exemplo, capacidade produtiva disponível, como indireto, através de um serviço produzido com a utilização desse recurso, por exemplo, assessoria jurídica.
- **Redução de custos de transação**<sup>18</sup>: à medida que os parceiros da rede mantêm relações de longo prazo, cresce o conhecimento entre os atores, gerando relações de confiança e assegurando uma maior previsibilidade nas trocas e, conseqüentemente, uma redução dos riscos envolvidos. A diminuição da variabilidade leva à redução dos custos de transação;
- **Especialização:** com o acesso assegurado a recursos externos à empresa e internos à rede, e a redução da variabilidade das relações com os outros ‘nós’, cada nó individual se dedica a um conjunto mais limitado e especializado de atividades, aprimorando suas competências específicas e melhorando o seu desempenho;
- **Aumento do poder de negociação:** a identificação da rede como um coletivo tem efeitos de escala, tanto em termos do poder político (*lobby*) como econômico (compra/venda/participação de mercado).

Para os autores, uma questão importante no tocante às vantagens da rede é a definição da sua **arquitetura e serviços**, ou seja, daqueles serviços previamente formatados e disponíveis para cada um dos ‘nós’ individuais que integram a rede. Cada tipo de rede possui um arranjo particular.

---

<sup>16</sup> Marca: refere-se à adoção de uma marca comum a ser trabalhada pela rede de empresas, por exemplo, Moveleira Paulista, Calçado de Franca, etc.

<sup>17</sup> Conhecimentos sobre processos, produtos, mercado, tecnologia, etc.

<sup>18</sup> Custo de transação: incluem tempo e despesas envolvidas de negociação, contratos e seu controle.

Em complementação, Amato Neto (2000) observa que as vantagens do estabelecimento de redes de cooperação ocorrem em organizações de todo porte, mas são nas MPMEs que aparecem as maiores oportunidades, tais como:

- Elevar o poder de competitividade: criando relações de confiança com seus fornecedores e clientes, assim, pequenas e médias empresas podem concorrer de forma mais equilibrada com as grandes empresas.
- Compartilhamento de riscos: com a possibilidade de compartilhar investimentos, as empresas dividem também eventuais riscos, fazendo com que essas empresas se adaptem melhor às mudanças de mercado.
- Incrementar a transferência de informação e tecnologia: permite que as empresas estejam sempre se atualizando em todos os aspectos, uma vez que velocidade de transferência de informações é muito grande.

Com relação a possíveis conflitos na rede, Barringer e Harrinson (2000) apresentam, no Quadro 3, uma confrontação de oportunidades e ameaças representadas para as empresas em rede, ilustrando alguns dos aspectos a serem considerados, e para que sejam mitigadas as possíveis ameaças.

**Quadro 3: Oportunidades e ameaças para empresas em rede**

Oportunidades	Ameaças
Permite acesso a recursos	Perder tecnologia para parceiro
Expandir produção	Gerenciar particularidades
Capacidade de se globalizar	Geração de dependência
Aumentar capacidade de criar	Comportamento oportunístico
Aumentar poder negociação	Perda de autonomia
Ganhar poder sobre competidores	Despertar governo para controle antitruste

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Barringer e Harrison (2000).

### 2.1.4 Principais configurações de redes: Distritos industriais, *Clusters*, Sistemas Produtivos e Arranjos Produtivos Locais

Há uma ampla variedade de classificações para redes<sup>19</sup>, aplicáveis em diferentes contextos, para Garcia e Motta (2004), as diversas formas de configuração das redes indicam o mesmo fenômeno em que está presente a preocupação com temas como a competitividade empresarial, desenvolvimento regional e políticas industriais.

O trabalho inicia-se com Marshall (1985) buscando compreender as razões que levam à formação dos aglomerados industriais, chamados de Distritos Industriais, na Inglaterra no século XIX, e os elementos que contribuem para o aumento da competitividade dos produtores. O tema toma relevância em meados da década de 1970 quando ressurgiram no cenário internacional os distritos industriais italianos<sup>20</sup>, formados por empresas de pequeno e médio porte e que se destacavam pelos ganhos expressivos de competitividade, que se traduziam em expansão do acesso ao mercado internacional.

Neste trabalho identificam-se como vantagens das aglomerações industriais: as economias externas puras, de caráter incidental, e as ações conjuntas que são estabelecidas pelos agentes econômicos, em função da divisão do trabalho e da especialização dos produtores, o que estimula interações mais frequentes entre os agentes, gerando externalidades<sup>21</sup> que produzem ganhos de escala, o que Marshall (1985) chamou de retornos crescentes de escala, que são externos à firma, mas internos ao aglomerado. Tais benefícios são apropriados pelo conjunto dos produtores, mesmo que de forma assimétrica<sup>22</sup>, de acordo com a capacidade de comando da cadeia local de produção.

---

<sup>19</sup> Alguns tipos de redes citados por Garcia *et al.* (2004): Aglomerações de empresas, *Clusters*, Sistemas Locais de Produção, distritos industriais, redes empresariais, parques tecnológicos, *millieux* inovadores, dentre outros.

<sup>20</sup> Localizadas nas regiões centrais e noroeste da Itália, ao redor das cidades de Bolonha, Florença, Ancona, Veneza e Módena, compostas por uma vasta rede de empresas industriais que se caracterizam pela especialização flexível (PIORE & SABEL, 1984).

<sup>21</sup> Externalidades: a ação de um agente afeta diretamente as condições de vida de outro agente (VARIAN, 1992).

<sup>22</sup> Assimetrias: informações, ou ganhos /benefícios não são capturados de forma equitativa pelos 'nós' da rede.

As vantagens derivadas da concentração geográfica e setorial geradas pela “atmosfera industrial” (MARSHALL, 1985) estão associadas com os ganhos de organização e do desenvolvimento decorrentes da maior integração dos agentes, que propiciam um importante processo de aprendizado local, que se traduz em um amplo conjunto de capacitações entre os agentes. Este arranjo organizacional caracteriza a “nova competição” tomando o lugar do antigo modelo de empresa hierarquizada (NOHRIA,1992). Os relacionamentos com competidores são geralmente cooperativos envolvendo trocas de informações, e até mesmo, com pessoal se deslocando livremente entre as partes (GALASKIEWICZ, 1996).

Com relação às economias externas locais decorrentes da especialização dos agentes são identificados três tipos básicos:

- I. Concentração de mão de obra-qualificada com habilidades específicas do setor, o que permite a disseminação do conhecimento pelo relacionamento e proximidade, além da atração de serviços de formação e treinamento de mão-de-obra.
- II. Presença de fornecedores especializados (peças, partes, serviços, máquinas e equipamentos), o que Porter (1990) denominou de indústrias correlatas e de apoio, que são atraídas à aglomeração por forças exclusivamente de mercado (KRUGMAN, 1998).
- III. Efeito de transbordamento ou *spillovers*<sup>23</sup> do conhecimento e tecnologia, como decorrência das capacitações desenvolvidas por empresas líderes da rede, ou por instituições locais de pesquisa e desenvolvimento, que contribuem com a especialização ou com a formação de novas capacitações por meio das interações locais (*learning-by-interacting*). Neste aspecto evidencia-se a importância das instituições informais, com suas normas de conduta, costumes e tradições, que emanam do próprio funcionamento da sociedade, são específicas no âmbito local e denotam a presença de certa identificação

---

<sup>23</sup> Spillovers : conceito introduzido por Griliches (1979).

sociocultural entre os agentes, que facilita o processo de circulação de informações dentro do sistema social (NORTH, 1990; EDQUIST & JOHNSON, 1997).

Além das economias externas, são também relevantes as ações conjuntas conscientemente realizadas, como observado por Schmitz *et al.* (1999). A concentração geográfica das empresas facilita e estimula o estabelecimento de ações cooperadas, resultado de construções sociais ou capital social, entre os agentes, e permite superar obstáculos que dificilmente seriam transpostos por firmas que atuam isoladamente.

As configurações das redes dependem de sua tipologia, que será abordada em maior detalhe no item 2.1.5, porém, pode-se classificá-las, segundo Casarotto (2001), em **micro e macro redes**.

A micro rede é uma associação de empresas visando garantir competitividade ao conjunto num determinado aspecto e tempo, um exemplo, são os consórcios<sup>24</sup> de exportação.

A macro rede é associação por meio de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região, visando o desenvolvimento regional, como exemplo, as macro redes coordenadas por uma Agência de Desenvolvimento Regional (ADR), que congregam vários setores: industrial, comercial, serviços, governo em suas varias esferas, organizações de suporte<sup>25</sup> e apoio<sup>26</sup>.

Entre as duas redes encontram-se os *Clusters* ou aglomerações produtivas. Para Porter (1999) o *cluster* que é entendido como aglomeração competitiva, é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O *cluster* desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, sendo

---

<sup>24</sup> Consórcio: alianças estratégicas entre empresas que as possibilitem competir em igualdade de condições com as grandes organizações num setor específico de negócio por um dado mercado (KWASNICKA, 2006, p.39).

<sup>25</sup> Organização de suporte: desempenha um papel de coordenadora do processo de construção e gestão da rede, auxilia as organizações parceiras a definir e a implementar planos de ação (FIALHO, 2005, p.133).

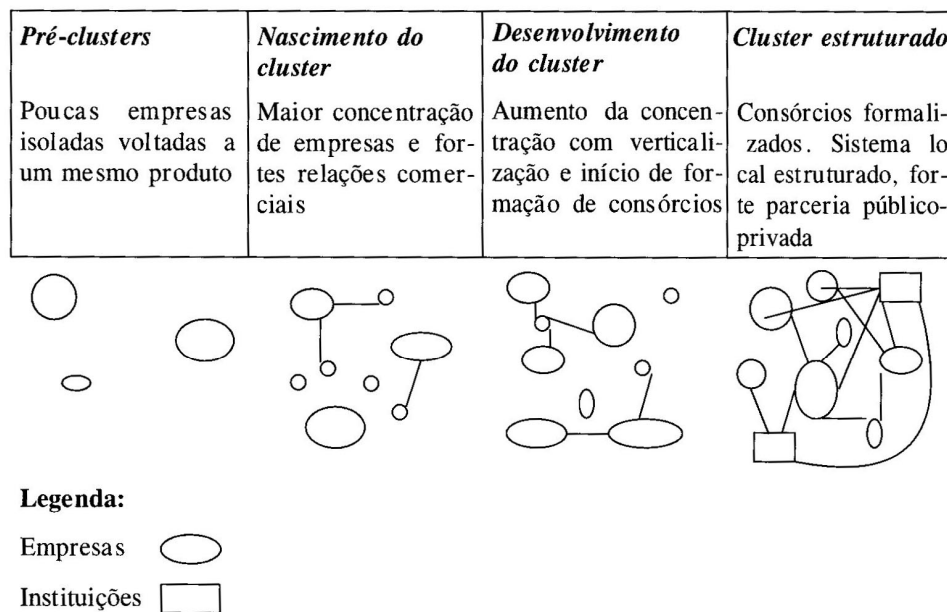
<sup>26</sup> Organização de apoio: não atuam diretamente para os objetivos finalísticos da rede, mas prestam serviços e apoio às organizações diretamente envolvidas com esses objetivos (FIALHO, 2005, p.133).



passível de verticalizar-se a jusante (serviços aos clientes) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações privadas ou ligadas ao governo, porém vale observar que um *cluster* não contém necessariamente toda uma cadeia produtiva.

A Figura 6 ilustra os possíveis “estágios” de desenvolvimento de um *cluster*, no início, com poucas empresas, apenas relações comerciais, passando por um crescimento e verticalização, até o seu estágio estruturado com relações formalizadas entre as empresas e forte integração com as instituições de apoio e suporte. Vale ressaltar que estes “estágios” de desenvolvimento, aqui apresentados, são meramente ilustrativos e não implicam necessariamente na seqüência como se dá o desenvolvimento real, pois nem todos os clusters passarão por estes “estágios”.

**Figura 6 – Estágios de desenvolvimento de um *cluster***



Fonte: Cassiolato (2001).

A existência de *clusters* justifica-se no atual cenário de negócios em função de que a competição não se dá mais entre empresas individuais espalhadas pelo mundo, mas entre grupos de empresas e regiões competindo entre si.

Por outro lado, os **Sistemas Locais de Produção (SLP)** referem-se a agrupamentos de empresas concentradas geograficamente e setorialmente. A aglomeração de produtores especializados gera uma estrutura em que se destacam as inter-relações locais numa sinergia de esforços, pela presença de fornecedores de insumos, produtores de componentes, montadores de partes, produtores *full package*, fabricantes de máquinas e equipamentos.

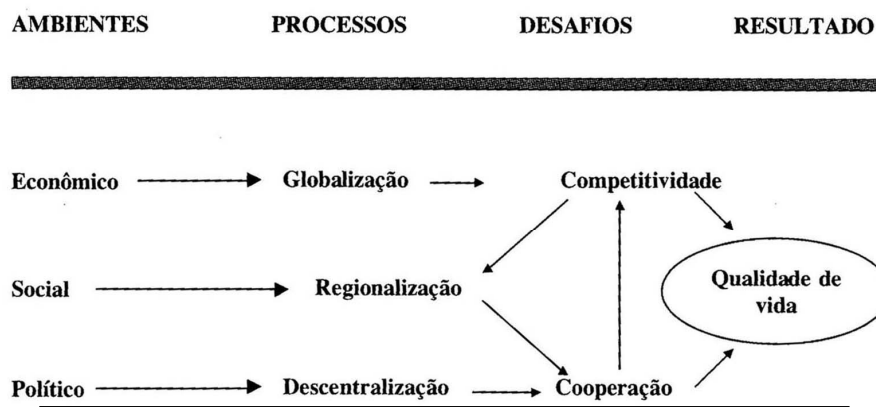
Em diversos casos, a aglomeração dos produtores é capaz de conformar uma estrutura produtiva completa, devido aos estímulos de mercado que são gerados para a instalação de negócios correlatos e de apoio (GARCIA et al., 2004; EURADA, 1999).

Isto posto, as diferenças entre *Cluster* e os Sistemas Locais de Produção (SLP) são sutis e referem-se ao nível de interação entre os atores e ao capital social gerado, os SLPs expandem-se além dos negócios, buscando melhorar a qualidade de vida na região (CASSIOLATO, 2001, EURADA, 1999).

No Brasil, para promover o desenvolvimento das PMEs que constituem a grande parte das empresas (98%), o MDIC em conjunto com o SEBRAE promovem ações visando à identificação dos aglomerados, denominados de Arranjos Produtivos Locais (APLs), e realizam intervenções com o objetivo de fomentar o desenvolvimento local e regional através do aumento da competitividade das empresas, tendo em vista a geração de emprego, e renda e da melhoria de qualidade de vida.

De acordo com Cassiolato (2001), o processo de desenvolvimento econômico e regional, sintetizado na Figura 7, envolve a busca da competitividade para fazer frente à globalização econômica, através de processos locais/regionais que integrem os atores locais (empresas e o tecido social), num forte processo de concentração de interesses socioeconômicos, e por meio da descentralização e desverticalização das organizações, possibilitando a instauração de uma rede relacional, que permita e estimule a cooperação entre os atores e garanta a representatividade e o envolvimento nas ações comuns.

**Figura 7- Processos e desafios para o desenvolvimento**



Fonte: Cassiolato (2001).

Dentro deste contexto de desenvolvimento local/regional estão os Arranjos Produtivos Locais, compostos por pequenas e médias empresas com o fim de cooperarem entre si para o desenvolvimento da atividade principal ao conjunto de firmas (KWASNICKA, 2006). Uma outra definição é fornecida pela Redesist/UFRJ<sup>27</sup> (2005) em seu glossário, que define:

- *Arranjos Produtivos Locais (APLs) como casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os atores.*
- *Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPILs) como conjuntos de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Os SPILs geralmente incluem empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, associações e representações - e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.*

Nestas duas definições da Redesist do APLs e SPILs - ambas voltadas para as pequenas e médias empresas - nota-se que as diferenças estão na concentração de

<sup>27</sup> Redesist: rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais, <http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>

empresas/organizações participantes, na diversidade, na geração e transferência do conhecimento, na inovação, e no nível de interação entre os agentes. Para a Redesist (2005), o conceito operacional de Arranjos Produtivos Locais (APL) foi utilizado para denominar “*aglomerações produtivas cujas articulações entre os agentes locais não é suficientemente desenvolvida para caracterizá-las como sistemas*”.

Já o Sebrae-SP (2007), com base no “termo de referência para Atuação em APL do sistema SEBRAE” , define os Arranjos Produtivos Locais como: “*Aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.*”

Por outro lado, Suzigan *et al.* (2002) utilizam a terminologia de Sistemas Produtivos Locais (SPLs) ao invés de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e SPIs.

Para fins deste trabalho será utilizada a definição de APL do SEBRAE, pelo fato do mesmo encontrar-se difundido junto aos atores locais e por não poder ainda ser considerado um sistema produtivo local, uma vez que, em apenas 3% das empresas do setor moveleiro da RMSP (grupo de empresas participantes do programa APL) encontra-se esta articulação entre os atores.

### **2.1.5 Tipologias das redes**

Para Hoffmann *et al.* (2007) pensar em tipologia de redes é um risco, pois existem várias classificações e conceitos que se equivalem, como cadeia dinâmica (MILES & SNOW, 1986); rede focal (THORELLI, 1986); redes estratégicas (JARILLO, 1988); redes (POWELL, 1990, LORENZONI & BADEN-FULLER, 1995; UZZI, 1996); sistemas de produção (STORPER & HARRISON, 1991); distritos industriais (HANSEN, 1992); aliança de grupos (GOMES-CÁSSERES, 1994); e co-produção de valor (RAMIREZ, 1999). Com vistas a

unificar os conceitos e a terminologia empregada, Hoffman *et al.* (2007), propõe utilizar uma expressão mais objetiva: redes de empresa.

Dentro deste contexto abordam-se as tipologias descritas por Alvarez (2000) e Hoffman (2007) para a rede de empresas, e ao final, um quadro resumo será apresentado com base nestes autores.

Segundo Alvarez (2000) *et al.* pode-se classificar as tipologias de rede:

- Quanto à **diversidade**, as redes podem ser classificadas como **homogêneas e heterogêneas**. O primeiro tipo inclui aquelas compostas por ‘nós’ de uma mesma natureza, isto é, que desenvolvem o mesmo tipo de atividade, possui recursos e objetivos iguais ou muito similares – por exemplo: redes de empresas exportadoras de móveis. As redes heterogêneas são compostas por organizações que desenvolvem atividades distintas, possuem recursos e objetivos diferenciados – por exemplo: consórcios de pesquisa composto por universidades, empresas, instituições de fomento, laboratório privado e empresas de software. Hoffmann (2007) não aborda esta característica.
- Quanto à **localização**, as redes podem ser dispersas espacialmente, e neste caso, requerem tecnologias de logística e comunicações para superarem as distâncias (THORELLI, 1986; POWELL, 1990), e redes aglomeradas, que se caracterizam por maiores interações, em função da proximidade, que cria condições para um ambiente de confiança e facilita as relações não contratuais, conforme já exposto em 2.1.4, sobre as vantagens da localização.
- Quanto à **densidade**, as redes<sup>28</sup> podem ser **densas** ou teias, e **esparsas** ou nodais. Uma rede pode apresentar diferentes formatos, de acordo com a configuração das relações existentes entre os seus ‘nós’. Em um extremo, todos os contatos entre os ‘nós’

---

<sup>28</sup> TICHY *et al.* (1979).

passam por um único ‘nó’ central, que se constitui em uma espécie de *hub*, nesse caso a rede é pouco densa. Outra situação extrema ocorre quando todos os ‘nós’ se relacionam entre si, tem-se nesse caso uma rede densa, ou uma ‘teia’. Esta característica não é discutida por Hoffmann *et al.* (2007).

- Quanto à **coordenação**, as redes podem possuir ‘nós’ de coordenação, encarregados de intermediar as relações internas à rede entre os ‘nós’ individuais, e as externas do coletivo da rede com outras organizações. Pode-se assim, classificá-la em rede com ou sem nó de coordenação central. Observa-se que podem existir um ou mais nós de coordenação. Quanto mais os participantes atuarem de forma integrada e utilizarem recursos coletivos, maior será a necessidade de um ou mais ‘nós’ de coordenação. Esta característica não é abordada por Hoffmann *et al.* (2007).
- Quanto ao grau de **concentração de poder**, segundo Grandori e Soda (1995) , uma rede é função do poder relativo dos seus ‘nós’. A rede é dita simétrica quando todos os participantes compartilham a mesma capacidade de influência. Quando há concentração de poder em um determinado integrante da rede ou conjunto de integrantes, a rede é dita assimétrica.

Já Hoffman (2007) classifica as características do poder como: **rede orbital**<sup>29</sup>, para a rede que possui um centro de poder (LORENZONI & BADEN-FULLER, 1995; JARILLO, 1988), ao redor do qual as demais empresas circulam e **não orbital**<sup>26</sup> onde cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão.

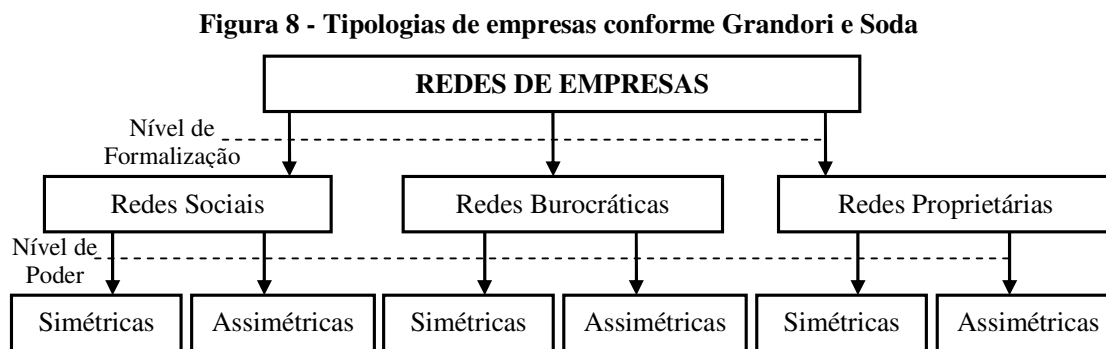
- Quanto ao **grau de formalização** a rede varia desde um extremo onde as relações estão baseadas somente em mecanismos sociais (informal), até outro, no qual até mesmo a propriedade dos ‘nós’ é compartilhada e formalmente estabelecida. Seriam três os casos possíveis:

---

<sup>29</sup> O autor assume que a “rede orbital” de Hoffman *et al.* (2007) equivaleria à “rede assimétrica” de Grandori e Soda (1995), e por sua vez, a “rede não orbital” equivaleria à “rede simétrica”.

- **Redes sociais:** são aquelas em que os relacionamentos entre os integrantes da rede não são regidos por instrumentos formais, estão baseados nos laços sociais estabelecidos entre os indivíduos (‘nós’);
- **Redes burocráticas:** são aquelas que utilizam regras formais quanto à organização da rede e às condições de relacionamento entre os ‘nós’;
- **Rede proprietária:** são aquelas que dispõem de instrumentos formais e legais, não apenas para a organização da rede e o relacionamento entre as partes, mas também sobre a propriedade dos ‘nós’; a alocação de recursos e a repartição da propriedade de ‘nós’ específicos são formalizados.

Com base nos dois últimos critérios, Grandori e Soda (1995) *apud* Amato Neto (2005, pp.79-80 e 2000, pp.48-49) apresentam uma classificação para redes de empresas, conforme a Figura 8.



Fonte: Amato Neto (2005).

Segundo Amato Neto (2005, pp.79-80), as relações de poder estão descritas na tipologia representada na Figura 8 como Simétricas, quando não há um pólo detentor de poder diferenciado, e Assimétricas que se caracterizam pela presença de um agente central. No Quadro 4, exemplos dos tipos de rede considerando-se os critérios: poder e formalização.

**Quadro 4 – Exemplos de redes de empresas na tipologia de Grandori e Soda**

Tipo de rede	Grau de Centralização	Exemplo	Comentários
Redes sociais	Simétricas	Pólos e distritos de alta tecnologia	Coordenação realizada por meio de mecanismos informais.
	Assimétricas	Rede italiana de fornecimento Benetton	Presença de um agente central de coordenação.
Redes Burocráticas	Simétricas	Associações comerciais	Contrato formal para regular contratos e a própria rede
	Assimétricas	Franquias	Imposição de padrões aos franqueados.
Redes Proprietárias	Simétricas	<i>Joint ventures</i> em P&D	Regulação de atividades P&D, inovação.
	Assimétricas	<i>Capital ventures</i>	Investidor de um lado e empresa do outro em setores de ponta.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Amato Neto (2000).

Hoffmann *et al.* (2007) considera como característica da formalização: **base contratual formal**, estabelecida com o objetivo de prevenir comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1975; 1991), e **base não contratual** aquela estabelecida em função da confiança gerada. Nesta última forma, o dispositivo encontrado para que não haja fraude nas relações está dirigido pelas sanções que podem surgir.

Segundo Alvarez *et al.* (2000) as classificações anteriores são aplicáveis para diferentes tipos de redes, sejam redes de empresas ou não. Para o caso específico de redes de empresas, é possível estabelecer ainda uma classificação de acordo com o posicionamento dos ‘nós’ na rede quanto ao fluxo dos materiais, que caracteriza o processo de produção de uma determinada cadeia produtiva, o que Hoffmann (2007) denomina de **direcionalidade**, e pode se classificar como:

- **Redes verticais:** são vistas como os membros do sistema de valor adicionado, ou cadeia de suprimentos, que vai dos fornecedores até os usuários finais. (PIERCY & CRAVENS, 1995; ELG & JOHANSSON, 1996; ACHROL, 1997). As relações verticais coordenam o fluxo dos recursos complementares. Muitos pesquisadores se focam, quase que inteiramente, na relação dual entre comprador-vendedor (HAKANSSON *et al.*, 1982; FORD, 1990), o que se constitui numa limitação face ao



escopo das tipologias de rede. Amato Neto (2000) e Santos (1994) denominam esta tipologia de rede de cooperação vertical, e Casarotto (2001) de rede *topdown*.

- **Redes horizontais**, ou como Amato Neto (2000) e Santos (1994) as classificam de redes de cooperação horizontal e para Casarotto (2001) de redes flexíveis, são compostas por empresas que realizam atividades em uma mesma etapa do processo de transformação dos materiais e/ou em um mesmo setor (ELG & JOHANSSON, 1996), ou mais especificamente, relações entre competidores atuais, ou potenciais (PIERCY & CRAVENS, 1995). Para Jorde e Teece (1989); Brown e Butler (1995); Bengtsson e Kock (1999) consideram que os tipos de rede que incluem competidores receberam pouca atenção na literatura acadêmica.
- Quanto à **conexão com outras redes** : refere-se às interações da rede com outras redes, que podem ocorrer de forma fechada, interação canalizada em uns poucos nós, ou aberta, em que o fluxo se dá através de múltiplos nós entre redes (TICHY *et al.*, 1979; WALKER<sup>30</sup> *et al.*, 1997).

No Quadro 5 sumarizam-se as tipologias de rede de empresas apresentadas.

**Quadro 5 : Resumo das tipologias de redes de empresas**

Indicadores	Tipologia	Descrição sumarizada
Diversidade	Homogênea	Mesmo tipo de atividade/porte.
	Heterogênea	Diferentes tipos de atividade/porte.
Localização	Dispersa	Espalhadas espacialmente. Requerem mais dos processos logístico/Telecom para superar distâncias.
	Aglomerada	Concentradas espacialmente. Facilitam as interações e possibilitam as vantagens da proximidade.
Densidade	Esparça ou nodal	As interações entre os 'nós' da rede ocorrem a partir de um 'nó' central ( <i>Hub</i> )
	Densa ou teia	Os 'nós' da rede se relacionam entre si.
Coordenação	Centralizada	Um ou mais nós da rede atuam na coordenação dos recursos da mesma.
	Dispersa	Não há coordenação central de recursos na rede. Todos podem atuar e coordenar em função da configuração/processo.

<sup>30</sup> Walker *et al* (1997) discutem as implicações das redes abertas e fechadas com relação ao capital social.

<b>Poder</b>	Orbital	Existe hierarquia, um ou mais 'nós' da rede comandam, ou executam a tomada de decisão.
	Não Orbital	Cada nó da rede tem a mesma capacidade de tomada de decisão, sem a existência de um centro de poder.
<b>Formalização</b>	Base contratual formal	Relacionamentos formalizados através de regras, normas, procedimentos, etc., para prevenir comportamentos oportunistas.
	Base não contratual	Relacionamentos baseados na confiança. Relações econômicas misturadas com as sociais. Podem utilizar mecanismos de sanção para evitar comportamento oportunista.
<b>Direcionalidade</b>	Vertical	Conjunto de empresas especializadas e não concorrentes. Busca a eficiência coletiva dos processos, por exemplo, cadeia de suprimentos.
	Horizontal	Composto por empresas que competem em termos de produtos e mercados e buscam na cooperação e complementação formas de atuar em conjunto.
<b>Conexão com outras redes</b>	Aberta	As interações com outras redes se dão por qualquer 'nó' da rede.
	Fechada	As interações com outras redes têm seu fluxo canalizado em um ou poucos nós.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Hoffman (2007); Alvarez (2000).

### 2.1.6 As redes: cooperação e confiança

Begnis *et al.* (2005) citam que a resposta das empresas ao desafio competitivo deu-se através de arranjos interorganizacionais, cuja base é a cooperação que envolve colaboração e parceria, na busca de níveis diferenciados de competitividade.

Segundo Galvão (2002), a economia moderna baseada no conhecimento e inovação confere uma função muito mais substancial aos aglomerados, pois os mesmos pressupõem parcerias, que propiciam o compartilhamento de recursos - que podem ser tecnológicos, financeiros, humanos, de conhecimentos ou outros - que sejam de interesse dos envolvidos, podendo ter diferentes níveis de participação. As parcerias podem se dar através de acordo formal ou informal, que ocorre pela predisposição de dois ou mais indivíduos, organizações ou instituições que buscam usufruir novos resultados, a partir da atuação de cada parte envolvida numa ligação de compromisso e confiança. Com o intuito de formar parcerias

produtivas, as empresas nesses aglomerados cooperaram entre si, na tentativa de obter vantagens competitivas, que isoladamente seria difícil conseguir.

As relações cooperativas, baseadas na confiança, são fundamentais para o aproveitamento das vantagens competitivas criadas e difundidas no âmbito da rede, porém as formas organizacionais cooperativas não eliminam a competição e os conflitos (LOIOLA & MOURA *apud* PEREIRA, 2005).

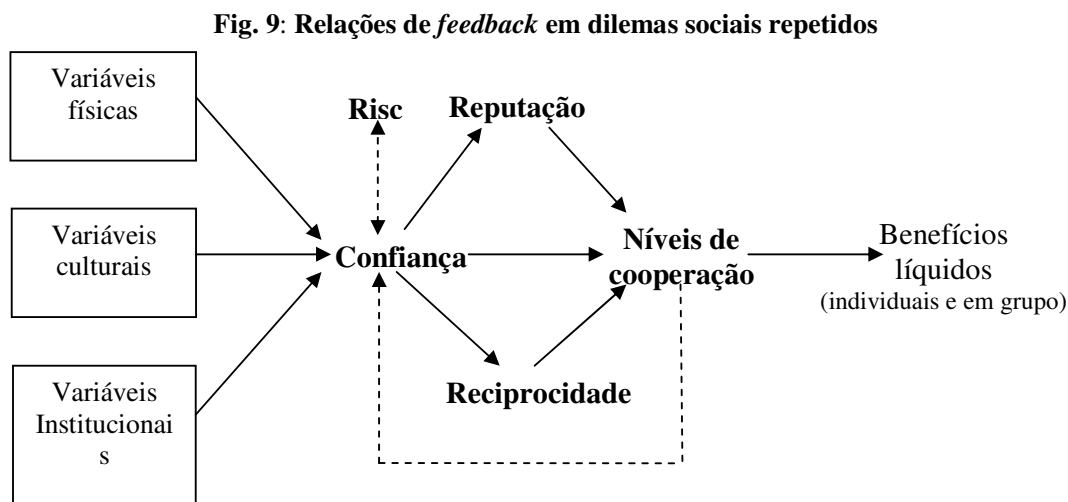
Zacarelli (2005) considera que a cooperação decorre do fato das empresas, que estão numa mesma localidade, não têm como “guardar segredos”, uma vez que os indivíduos que nelas se relacionam e trocam informações. Assim, isto levaria a uma postura de cooperação, gerando uma expectativa de que a outra parte fique “devendo” e haja uma cooperação futura.

Park e Ungson (1997) observam que as diferenças culturais, atitudes em relação à cooperação, e a capacidade de confiar em “gente de fora” influenciam a continuação ou dissolução das parcerias. Assim, as relações de confiança fruto de normas e regras, formais e informais, e de valores compartilhados, que governam as interações humanas, e que, por sua vez, podem gerar níveis de cooperação espontânea de inestimável valor econômico entre os atores da rede, reduzindo custos de transação e gerando efeitos de transbordamento do conhecimento, criando um ativo intangível de grande valor econômico, que influenciará tanto no ciclo de vida da rede, como nos seus resultados.

A teoria dos jogos, uma extensão da teoria da escolha racional, apresenta uma perspectiva para análise da confiança, como elemento promotor de cooperação entre parceiros de interação (AXELROD, 1984; KREPS, 1990 e GIBBONS, 2000). Para que relações de cooperação baseadas na confiança possam se estabelecer, é necessário que interações consecutivas entre indivíduos ocorram durante um período de tempo razoável. Além disso, agentes interativos devem perceber que os benefícios e vantagens decorrentes destas interações no longo prazo, prevalecem em detrimento aos possíveis ganhos individuais no curto prazo. Para Sem (1967) a cooperação pode emergir entre indivíduos dentro de um

consenso razoável, em situações percebidas como mutuamente benéficas, quando o bem coletivo é limitado e os recursos são escassos.

Baseado em estudos do comportamento coletivo em dilemas sociais, usando jogos repetidos, Ostrom (1990) apresenta um esquema, ver Figura 9, contendo as variáveis centrais: reciprocidade e reputação, para a formação das relações de confiança.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Ostrom (1990).

Para Zanini (2007), as pessoas em geral, usam suas experiências como informação para agir no presente. Quanto mais recebem benefícios no passado, frutos de interações com parceiros que utilizam estratégias de reciprocidade, maiores serão suas inclinações para recorrerem a essas estratégias no presente. Isso significa que, geralmente, agentes de interação confiam mais que os outros agirão de forma recíproca, baseados nas próprias normas pessoais afirmadas em suas experiências. Porém, este comportamento pode ser afetado pelo nível de reputação de seus parceiros no presente e poderá então, avaliar o risco de investir confiança numa determinada situação específica. Ainda segundo o autor, a relação central de confiança, reputação e reciprocidade são reforçadas por outras variáveis estruturais: variáveis físicas; culturais e institucionais.

Assim, a distância física entre parceiros, as informações contidas na cultura local e o nível de estabilidade destas relações influenciarão fortemente os níveis de confiança.

Concluindo, para que a cooperação possa emergir no longo prazo, são necessárias estratégias de reciprocidade de um lado e reputação do outro, como informação adquirida de consecutivos encontros do passado. Se o nível de cooperação inicial for alto, mais pessoas terão incentivos para confiar umas nas outras. Onde mais indivíduos fizerem uso de normas de reciprocidade, ganhando certa reputação por serem confiáveis, maiores serão os ganhos líquidos. Desta forma, há uma relação sinérgica, de reforço mútuo, entre confiança, a reputação e a probabilidade de adoção de estratégias de reciprocidade.

A confiança traz inerentemente a idéia de risco, confiar em alguém significa colocar-se voluntariamente vulnerável e dependente do comportamento do outro. As assimetrias de tempo presentes na entrega de qualquer bem entre um investimento de recursos e o seu retorno, introduzem esta idéia (COLEMAN, 1990).

Para reduzir riscos, muitas vezes são utilizados contratos formais entre as partes, o que implica em custos de transação, assim a presença de relações de confiança reduz esses custos e aumenta a eficiência das transações, o que faz com que a confiança se torne um ativo intangível, na forma de capital social de uma rede interorganizacional.

### **2.1.7 As redes e o capital social**

Nas Ciências Sociais, as redes são descritas como uma série de laços diretos e indiretos, de um ator em direção a uma coleção de outros atores. A análise das redes deve considerar tanto os aspectos estruturais, quanto a natureza das interações entre os atores nela presentes. (MITCHELL, 1969; GRANOVETTER, 1973; 1985; POWELL, 1990; BURT, 1992; SPELMAN, 1996; OLKKONEN *et al.*, 2000).

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), o capital social compreende a soma dos recursos atuais e potenciais enraizados dentro, disponíveis através, ou obtidos por uma rede de

relacionamento, possuídos por um indivíduo ou unidade social. O capital social, assim, compreende tanto a rede, quanto os ativos que podem ser mobilizados através dela.

Com as mudanças trazidas pela revolução da Ciência e Tecnologia<sup>31</sup>, as organizações foram inseridas em paradigmas diferentes daqueles da revolução industrial. Segundo Becker e Wittmann (2003), partiu-se para modelos baseados na existência de capital social, cujos resultados são fontes de ações coletivas e de características interdependentes, onde cada organização aumenta sua competitividade através de ações compartilhadas entre atores que possuem, de alguma maneira, algo a contribuir no seu negócio. Neste novo cenário, afloram as mudanças de valores e padrões culturais, os quais se identificam em novas práticas sociais (PEREIRA *et al*, 2006).

Para Wittmann *et al.* (2004), as novas formas de organização em redes de cooperação associadas a aglomerados, integram o desenvolvimento individual com o coletivo pelo aumento da interdependência e compartilhamento de ações coordenadas.

O desenvolvimento endógeno é resultante das iniciativas e o controle exercido pelos atores locais e a sociedade civil, através de suas respostas estratégicas, que contribuem para o processo de transformação local e regional (BARQUERO, 2001).

Para Fukuyama (1996), a sociabilidade espontânea é essencial à vida econômica, pois virtualmente todas as atividades econômicas são desenvolvidas por meio de grupos e não de indivíduos isolados. Através das relações de confiança, gera-se a sociabilidade espontânea, que funciona como uma forma de coordenação implícita e forma o capital social presente nos aglomerados.

Segundo Lipnack e Stamps (1994), que reportam as redes como modelos dinâmicos, o real impacto da formação de redes empresariais na economia da região é sentido a partir do momento em que estas começam a se reorganizar em grande escala, com a construção de

---

<sup>31</sup> Criaram ambientes facilitadores à inovação e tecnologia estimulando a necessidade de “interconectividade”.

relacionamentos entre as redes atuantes no mercado, ressaltando que o resultado desta interação associa-se à existência de capital social (PUTNAM, 2002).

## **2.2 GOVERNANÇA EM REDES**

O conceito de governança deve ser valorizado na discussão de redes, e especialmente, nos APLs, pois tem a condição de estruturar a estratégia competitiva que cada território adota e como isto se reflete no desenvolvimento econômico local (SUGDEN & WILSON, 2002).

A análise dos diferentes tipos de governança permite entender e identificar padrões de coordenação dos atores, seu nível de influência na rede, e impactos no desenvolvimento local/regional (HUMPHREY & SCHMITZ, 2000, STORPER & HARRISON, 1991; GEREFFI, 1994; MARKUSEN, 1995, SUZIGAN *et al.*, 2002, SUGDEN *et al.*, 2006).

Para Porter (1992), sem mecanismos organizacionais que facilitem as inter-relações existentes em coordenação com uma estrutura organizacional empresarial descentralizada, a estratégia horizontal poderá fracassar. Adicionalmente, Porter (1999, pp. 333-335) ao analisar as oportunidades de melhoria da competitividade das empresas pela integração da cadeia de valor, observa a necessidade de coordenação interempresarial na condução desse processo.

Segundo Castilhos (2002), a formação de Sistemas Produtivos Locais (SPLs) prevê a coordenação racional do processo e das atividades desenvolvidas, com sinergia entre os setores de produção e comercialização (cadeia produtiva), centros de pesquisa, consultorias, universidades, centros de formação de recursos humanos, entidades financiadoras e órgãos públicos. A interação entre empresas e instituições advém da necessidade de competir num ambiente globalizado, que requer setores produtivos bem estruturados.

Já para Garcia *et al.* (2004), a análise da estrutura de governança da cadeia produtiva, que envolve os sistemas locais, faz-se necessária porque as relações entre firmas são assimétricas, pois raramente se verificam relações de iguais. Do mesmo modo, os benefícios

da concentração geográfica são apropriados de modo assimétrico entre os produtores locais, ou ainda, por agentes exógenos ao sistema, mas que participam da cadeia produtiva, como os grandes compradores internacionais.

### 2.2.1 Conceitos

A governança em redes é um tema recente na literatura acadêmica, sua evolução e taxonomias são discutidas no item 2.2.2. Apresenta-se a seguir algumas definições sobre governança em redes de empresas:

Para Williamson (1996): *“A governança consiste no processo de como o trabalho interempresarial é organizado e dos meios através dos quais é coordenado.”*

Segundo Suzigan (2003) governança tem a seguinte conceituação: *“Capacidade de comando ou coordenação que certos agentes exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local.”*

Na consideração de Jessop (1998), a governança é conceituada *“como qualquer modo de coordenação de atividades interdependentes.”*

Já para Sugden e Wilson (2002) *apud Pitelis et al (2006, p.67)*, *“a essência da governança está no foco do processo e no poder de elaborar as decisões estratégicas.”*

O SEBRAE (2004) conceitua a governança para os APL's como:

A totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. Diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam ao interesse das pessoas e instituições.



Para fins deste trabalho será adotada a definição de governança de Williamson (1996), ampliada com o foco no processo estratégico de Sugden e Wilson (2002) e a consideração do SEBRAE (2004) que trata o aspecto contínuo do processo e da necessidade de acomodar interesses conflitantes. Assim, a definição para governança neste trabalho será:

*“A governança consiste num processo contínuo de como o trabalho interempresarial é organizado e dos meios através dos quais é coordenado, de modo que seja possível acomodar interesses conflitantes e diferentes no processo de decisão estratégica e na realização de ações cooperativas”.*

### 2.2.2 Governança e suas taxonomias

Os estudos sobre governança dentro de uma revisão da bibliografia estão sumarizados no Quadro 6 que destaca os principais autores e suas contribuições para o tema. Na seqüência apresentam-se as taxonomias da governança segundo os autores pesquisados.

**Quadro 6 - Estudos realizados sobre governança**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Foco dos estudos relacionados à governança</b>
Williamson	1985	Identifica estruturas intermediárias de coordenação, em que tanto o mecanismo de preço, como as hierarquias são substituídas por interações mais frequentes entre os agentes envolvidos, resultando num maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre empresas.
Hollingsworth e Lindberg	1986	Estudam os processos de governança na economia americana relacionadas ao associativismo e a hierarquia.
Storper e Harrison	1991	Analisa e identifica a existência de estruturas intermediárias de coordenação e propõe uma taxonomia de cadeias produtivas (sistemas de produção).
Lundvall	1992	Discute a coordenação com foco no processo de aprendizado em redes de inovação.
Gereffi	1994	Estuda cadeias produtivas globais sob o foco das hierarquias e as formas de governança presentes ao longo da cadeia, e identifica que a apropriação de valor pelos agentes participantes não se dá de modo simétrico, uma vez que há importantes hierarquias ao longo do sistema. -Cadeias comandadas pelo produtor ( <i>producer-driven</i> ) -Cadeias comandadas pelo comprador ( <i>buyer-driven</i> )
Markusen	1995	Define a morfologia de redes e o sistema centro-radial ( <i>hub-and spoke</i> ) em que o sistema produtivo articula-se em torno de uma grande empresa coordenadora da cadeia.

Chesnais	1996	Estuda o processo da grande empresa internacionalizada que se especializa numa função estratégica específica, e passa a coordenar uma vasta rede de fornecedores e distribuidores.
Williamson		Define o conceito de governança com base numa estrutura interempresarial.
Jessop	1998	Discute as falhas nos processos de governança centralizadas e propõe um modelo de governança denominado de “ <i>heterarchy</i> ” baseada em redes interpessoais que se auto-organizam em Agências.
Humphrey e Schmitz	2000	Identificam três tipos de governança: hierarquia, mercado e quase-hierarquia.
Fleury e Fleury		Analisam as cadeias de produção no Brasil e identificam estruturas de poder ou governança em que uma ou mais empresas coordenam e controlam atividades econômicas.
Alvarez <i>et al.</i>		Propõem modelo de governança para Redes Simétricas tendo por base a definição da estratégia coletiva, arquitetura de serviços e recursos relevantes.
Suzigan, Garcia e Furtado	2002	Estudo da governança nas MPME – <i>Clusters</i> indústrias no Estado de SP. Identificam os fatores que influenciam a governança
Lombardi	2003	Estuda o processo de coordenação e controle com base no fluxo de informação da demanda. Produtores do sistema local recebem as informações parametrizadas e interagem para atender às necessidades das firmas-chave.
Fialho	2005	Propõe metodologia para construção e Gestão de Redes de Cooperação interorganizacional
Paim		Propõem metodologias para governança baseadas em Agências de Desenvolvimento Regional (ADR do ABC e ADR Santa Catarina)
Goedert		
Pitelis, Sugden e Wilson	2006	Propõem modelo para estudos de <i>Clusters</i> , Governança e o desenvolvimento local. Focam a governança no processo de elaboração e de como são tomadas as decisões estratégicas no <i>cluster</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão bibliográfica sobre governança.

O termo governança foi inicialmente utilizado por Williamson (1985) e posteriormente desenvolvido por Jessop (1998) e Humphrey e Schmitz (2000), para designar o processo de coordenação dos atores econômicos, nas esferas públicas e privadas, e nos níveis local e global, conforme mostrado no Quadro 7.

**Quadro 7 - Categorias de ações e níveis de governança local-global**

Governança	Nível Local	Nível Global
Privada	Associações locais de negócios	Cadeia do comprador global
Pública	Agências governamentais locais e regionais	Regras nacionais e internacionais com padrão global
Público-privada	Rede de políticas regionais e locais	Padrões internacionais

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000).

No Quadro 8, Humphrey e Schmitz (2000) analisam as diferentes abordagens dadas à governança e identificam três tipos: (i) a hierárquica ou de integração vertical, onde há uma estrutura formal, com forte assimetria entre os atores, (ii) a de mercado, com relações incidentais e transacionais, e (iii) as relações colaborativas e cooperativas, entre os atores e instituições, com base nos efeitos da localidade e das eficiências coletivas (SCHMITZ, 1999). Nesta forma híbrida entre o mercado e a hierarquia encontra-se a estrutura da rede denominada de “quase-hierarquia”, por necessitar de uma estrutura organizacional interempresarial, porém com maior flexibilidade e participação dos atores nas decisões que envolvem ações conjuntas.

**Quadro 8 - Tipos de governança**

Jessop (1998)	Williamson (1979)	Humphrey e Schmitz (2000)
Anarquia	Mercado	Relações de mercado
Auto-organização	Redes	Rede Quase-hierarquia
Hierarquia	Integração Vertical	Hierarquia

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000).

Para Schmitz (1999) as empresas produtoras desenvolvem trabalhos conjuntos com seus fornecedores e terceiros, como forma de buscar a eficiência em sua rede. Essas formas de ação conjunta podem ser motivadas pela ação de uma grande empresa local, ou como resultado de iniciativas coletivas envolvendo diversos agentes e organizações locais. O Quadro 9 ilustra as formas de ações conjuntas de acordo com esse autor.

**Quadro 9 - Formas de cooperação em redes**

Tipo de cooperação	BILATERIAIS	MULTILATERAIS
Vertical	Relações usuário-produtor	Alianças ao longo da cadeia produtiva
Horizontal	Compartilhamento de recursos e informações	Associações de produtores

Fonte: Schmitz (1999)

Ao estudar as relações de redes entre empresas de diversos portes, Markussen (1995) identificou a existência de um sistema que denominou de centro-radial (*hub-and-spoke*), no

qual uma grande empresa coordena as atividades de vários produtores. Neste caso, as estratégias e exigências são estabelecidas pela empresa líder e acompanhadas de uma maior apropriação dos benefícios da cooperação. Por outro lado, a empresa líder, funciona como uma “indústria motriz”, uma vez que o seu dinamismo promove processos de desenvolvimento de capacitações em toda a rede de empresas que está ao seu redor (PERROUX, 1975).

Retornando ao Quadro 9 verifica-se que uma forma de ação conjunta é através da cooperação bilateral vertical. Este tipo de relação é comum em parcerias entre empresas e fornecedores estratégicos, nesta configuração as assimetrias são reduzidas em função de interesses comuns entre as empresas, que buscam na cooperação formas de reduzir os tempos para introdução de inovações no mercado, compartilhamento de riscos e redução de custos, como forma de conquistar vantagens competitivas.

A cooperação bilateral horizontal é aquela na qual as empresas concorrentes se vinculam para desenvolver um trabalho específico em conjunto. Este tipo de relação requer interações de confiança uma vez que visa o compartilhamento de recursos e resultados.

O surgimento de comportamentos oportunistas destrói as tentativas de cooperação nesta configuração. Observa-se o papel da governança como coordenadora desse processo, de modo a assegurar o cumprimento de objetivos comuns e evitar o aparecimento de comportamentos oportunistas.

Já a cooperação multilateral vertical ocorre entre agentes (empresas ou instituições) de diferentes cadeias produtivas, mas que têm na interação, objetivos de complementaridade. Por exemplo, o setor moveleiro e o setor de construção/imobiliário, em função de complementaridades para estimular a venda de imóveis novos mobiliados, criando valor adicional aos clientes.

Finalmente, a cooperação multilateral horizontal, na qual organismos públicos ou privados coordenam projetos setoriais, envolvendo várias empresas concorrentes, porém que cooperam tendo em conta a consecução de objetivos comuns. Como exemplos: consórcio de exportação, compras conjuntas de matérias primas, etc. Nesta configuração, a forma como está organizada a governança, os mecanismos usados para inibir comportamentos oportunistas e a sua credibilidade pelos agentes, influenciam de forma significativa o sucesso da rede.

Cabe destacar o papel das associações de classe e/ou de agências locais privadas de desenvolvimento, que por meio de ações de fomento à competitividade e a promoção do conjunto de empresas da rede, atuam como catalisadores do processo de desenvolvimento local.

No Quadro 10, Humphrey e Schmitz (2000) exemplificam como as formas de governança podem estimular processos de desenvolvimento local. Fica evidenciado o papel destas formas para a melhoria da competitividade dos agentes locais, resultante das economias incidentais e das ações conjuntas (eficiências coletivas).

**Quadro 10 - Formas de governança e desenvolvimento local**

<b>Forma de governança</b>	<b>Desenvolvimento na produção</b>	<b>Desenvolvimento na comercialização</b>
Iniciativas coletivas	Centro tecnológico local	Consórcio de exportação
Hierarquia ( <i>hub-and-spoke</i> )	Atividades de P&D da empresa-líder local	Abertura de novos mercados pela empresa-líder local

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000).

Garcia et al. (2004, p.139) observam: “*se os agentes não forem capazes de estabelecer mecanismos de governança que estimulem a cooperação, através da busca de objetivos coletivos e compartilhamento de ações conjuntas, obtêm-se apenas parte dos benefícios da aglomeração*”. Desta forma, as ações conjuntas deliberadas e a governança que as sustenta exercem papel fundamental para a inserção produtiva virtuosa dos produtores localizados.

## Governança e as Cadeias de Produção

Storper & Harrison (1991) abordaram o processo de governança por meio da análise das hierarquias que são formadas dentro das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Para isso, utilizaram o conceito de “sistema de produção”, que define como a estrutura de coordenação se processa ao longo da cadeia de suprimento a partir das interações verticais e horizontais entre firmas. Tais relações podem ser governadas por mecanismos puramente de mercado, ou resultar de processos interativos entre os agentes, mesmo que com a conformação de fortes hierarquias. Deste estudo, resultou a taxonomia apresentada no Quadro 11.

**Quadro 11 - Taxonomia dos sistemas de produção**

Categories	Características principais	Exemplos típicos	Observações
<i>All ring- no core</i>	Não há líderes sistemáticos; não há assimetrias entre as firmas.	Distritos industriais itálicos (modelo clássico: Marshalliano).	Belussi (1999) já observa assimetrias decorrentes da sub-contratação.
<i>Core-ring with coordinating firm</i>	Algum grau de hierarquia e assimetrias; firmas líderes influenciam, mas não determinam o comportamento dos produtores.	Redes coordenadas por empresas: Benetton, Bosch	
<i>Core-ring with lead firm</i>	Assimetrias e hierarquias: a firma líder determina as estratégias dos produtores.	Cadeias comandadas pelas grandes empresas: GE, Westinghouse, Sony, etc.	
<i>All core</i>	Grande empresa verticalizada.	Firma integrada.	Williamson (1985)

Fonte: Storper & Harrison (1991).

### Governança nas cadeias produtivas globais:

Como resultante da estratégia de desverticalização das grandes empresas como forma de se concentrar em seu *core business*<sup>32</sup>, deslocando para terceiros as atividades não essenciais, configurou-se um processo de reorganização produtiva com impacto local e global.

Neste processo, grandes empresas transnacionais passaram a deter não apenas as funções chave do negócio, como se apropriaram de montantes mais expressivos do valor

<sup>32</sup> *Core business*: competência essencial da empresa para o seu negócio.

gerado nos processos de produção e comercialização de produtos. Essas empresas detêm a posse de ativos-chave que estão em outras empresas e, assim, exercem sua liderança sobre os demais agentes participantes da rede (FURTADO, 2003). As atividades terceirizadas, que podem estar em fornecedores localizados em diversas partes do mundo, passam a ter a sua capacidade, custo e qualidade determinados pela grande empresa coordenadora da rede global.

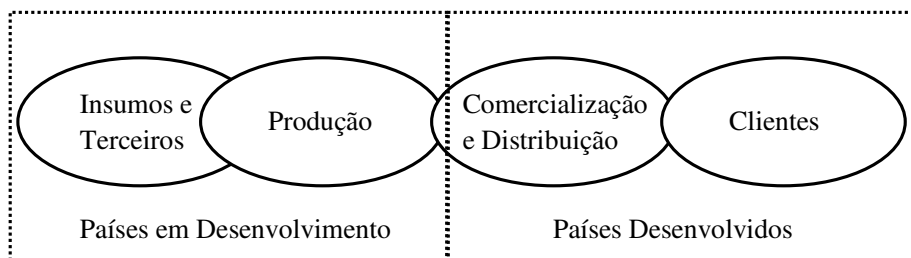
Este tipo de rede, Cadeias Globais de commodities - *Global Commodity Chains*, foi abordada por Gereffi (1999) que observou que as cadeias produtivas têm uma estrutura de comando onde empresas conseguem exercer poder de comando sobre as demais que compõe a cadeia. O autor identifica dois tipos de comando, as cadeias dirigidas pelo produtor (*producer driven*) e a cadeias dirigidas pelo comprador (*buyer driven*).

Nas cadeias dirigidas pelo produtor (*producer driven*) os ativos produtivos e tecnológicos são chaves para o comando da cadeia. Possuem capacidade para impor melhorias tecnológicas de produtos e processos. Por exemplo, a cadeia automotiva.

Por outro lado, as cadeias dirigidas pelo comprador (*buyer driven*) os ativos-chave são comerciais (marcas fortes globais, *market share* significativo em mercados importantes e/ou domínio de canais de comercialização e distribuição). Neste caso, o comprador impõe aos produtores, sua marca, especificações de produtos, qualidade e preço. Administram o marketing, a comercialização e distribuição nos mercados, e adquirem a produção em estruturas produtivas globalmente dispersas. Assim, a presença de aglomerados produtivos nos países passa a ser foco dos grandes compradores internacionais, que estimulam a competição entre os produtores locais, para o atendimento de suas necessidades globais. Nesta estratégia de negócios, os produtores ao longo do tempo, se não se organizarem e reverem sua estratégia competitiva, ficarão 'subordinados' aos grandes compradores internacionais, por

não possuírem competência para a comercialização e distribuição de produtos no mercado internacional. A Figura 10 ilustra este tipo de configuração.

**Figura 10 - Abordagem da Cadeia de Valor Global – dominada pelo comprador**



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Garcia *et al.* (2004).

### 2.2.3 O processo de governança

As redes são compostas por empresas/organizações independentes, cada um dos seus integrantes ('nós') tem seus objetivos próprios e suas estratégias individuais, legitimamente estabelecidas. No âmbito de uma rede, a definição de um rumo comum passa pela construção de uma **Estratégia Coletiva** para os participantes (ALVAREZ *et al.*, 2000).

A definição dessa Estratégia Coletiva deve incluir um processo de negociação entre as organizações que integram a rede, visando identificar objetivos comuns e/ou complementares entre os seus integrantes. Assim, a construção de um modelo de governança, especialmente em redes horizontais, envolve um processo de interações e negociações e não pode ocorrer numa lógica *topdown* estrita, como no caso de uma rede vertical e orbital característica de diversas cadeias de suprimento.

A participação na rede é decidida pelas empresas individuais que a compõe e que constituem os 'nós' da rede, e levam em consideração as vantagens que poderão obter em relação ao que terão de ceder em sua autonomia e aos riscos envolvidos. Participar da rede significa, que os seus participantes precisam tomar decisões em conjunto, e não de forma totalmente independente. Assim, o processo de governança deve levar em consideração:



I. Algumas decisões sobre recursos, e iniciativas não são tomadas de forma independente, mas negociadas e/ou definidas em acordo com os participantes;

II. Como a participação na rede depende da ‘adesão’ dos participantes, e não existem *a priori* relações hierárquicas, a governança deve incluir formas de atração dos participantes que evidenciem o que cada organização obtém de benefícios (ALVAREZ *et al.*, 2000).

Para Williamson (1996), a governança compreende tanto a forma como o trabalho é organizado, como os meios através dos quais é coordenado, logo, um projeto de governança deve compreender as seguintes decisões:

- Estratégia coletiva da rede;
- Configuração da rede – quais nós integram a rede;
- Definição dos papéis dos nós;
- Alocação dos recursos aos nós;
- Utilização dos recursos situados em cada nó;
- Escolha dos caminhos de fluxo (links) entre os nós e configuração dos mesmos;
- Controle dos fluxos entre os nós; e
- Coordenação do trabalho entre os nós.

Para Suzigan (2003), as estruturas de governança nem sempre podem ser criadas ou impostas, assim a sua forma e existência dependem de um conjunto de fatores ilustrado no Quadro 12.

**Quadro 12 - Fatores que influenciam a estrutura de governança**

FATOR	COMENTÁRIOS
Número e tamanho das empresas	-Predomínio de micro/pequenas -Grandes empresas dominantes
Natureza do produto ou da atividade econômica e da respectiva tecnologia	-Possibilidade de divisão do trabalho -Formação de rede de fornecedores especializados ou cadeia produtiva -Cooperação em atividade estratégica
Forma de organização da produção	-Integração vertical -Subcontratação ou terceirização -Redes de produção com fornecedores especializados -Grupos de empresas comandadas por empresa líder -Pequenas empresas autônomas

Forma de inserção nos mercados	-Vendas diretas e redes próprias -Subordinação a grandes varejistas nacionais ou internacionais ou a cadeias globais suprimento
Domínio de capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica, comercial	-Marcas -Canais de distribuição -Produção -Financeira
Instituições	-Densidade -Grau de desenvolvimento -Interação com o setor produtivo
Contexto social, cultural e político	Condiciona a existência: -Solidariedade -Coesão social -Confiança -Lideranças locais

Fonte: Suzigan (2003).

Para evidenciar alguns dos fatores mencionados por Suzigan (2003), pode-se utilizar a comparação de Duhan *et al.* (2001) entre cadeias produtivas e tecnológicas para que se percebam as diferentes estruturas de governança requeridas por essas redes, como se pode ver no Quadro 13.

**Quadro 13 - Comparação de redes de base produtiva e tecnológica**

<b>Características da cadeia de valor - cadeia de base produtiva (cadeia suprimentos).</b>	<b>Características das empresas de base tecnológica</b>
Maior orientação para a produção de bens que de serviços	Serviços intangíveis baseados em conhecimentos e serviços
Primazia implícita das atividades primárias sobre as atividades de suporte	Atividade de suporte tem mais importância agregando valor diretamente via criatividade humana
Unidirecionalidade: segue o fluxo físico dos materiais	<i>Feedback</i> contínuo de informações, desenvolvimento de ferramentas e uso de experiência
Reflete prioridades de investimentos de capital em plantas e equipamentos	Recursos humanos são mais importantes que capital

Fonte: Duran *et al.* (2001).

#### **2.2.4 Modelos de governança para redes horizontais**

Na literatura acadêmica encontramos modelos de análise de *clusters* que tratam de aspectos da governança como os propostos: pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2001); Pitelis, Sugden e Wilson(2006) que propõe um *framework*

para estudos de caso de *cluster*; GOEDERT (2005) e PAIM (2005) com propostas de governança para as Agências de Desenvolvimento Regional (ADR), todos estes modelos tem um enfoque amplo com base no processo de desenvolvimento regional.

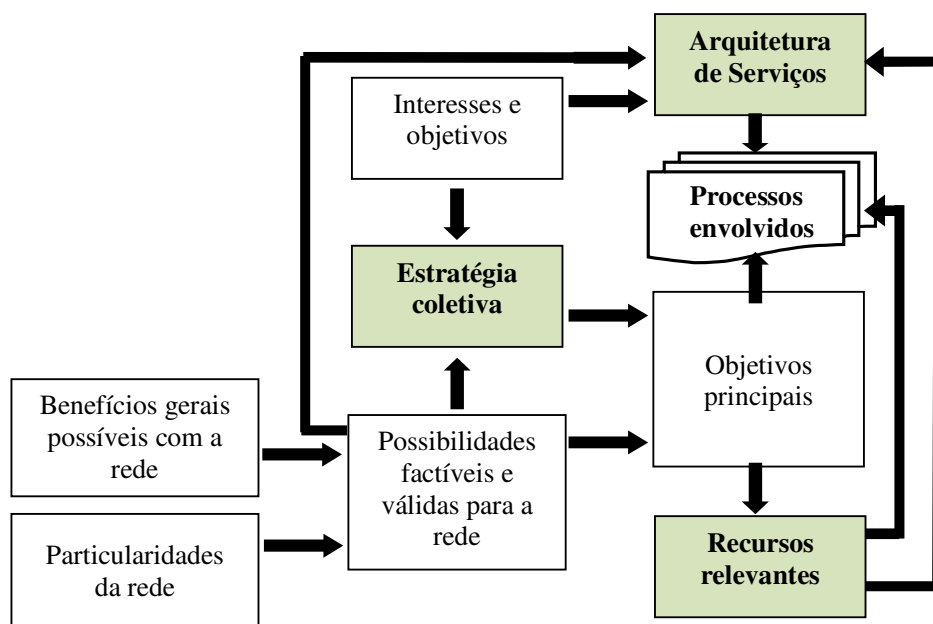
Já Fialho (2005, pp. 123-149) propõe uma metodologia para a construção e gestão de redes de cooperação interorganizacionais com foco na rede em si. Um modelo complementar para governança em redes horizontais é apresentada por Alvarez *et al.* (2000).

O foco desta revisão bibliográfica é o estudo de modelos de governança em redes de empresas horizontais, assim, por meio de uma análise mais detalhada dos modelos propostos por Alvarez *et al.* (2000) e por Fialho (2005) que serão a base para a construção do modelo a ser proposto e utilizado na metodologia deste trabalho.

- **Modelo Alvarez *et al.* (2000)**

Os autores mencionam que o processo de governança em rede envolve novos conceitos como: **estratégia coletiva**, **recursos relevantes** e **arquitetura de serviços**. A Figura 11 ilustra a interação desses conceitos no processo estratégico da rede.

**Fig.11: Processo para definir a estratégia da rede**



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Alvarez *et al.*(2000).

Neste sentido a **estratégia coletiva** de uma rede é o espaço de interseção dos interesses e objetivos de seus participantes, isto é, aquilo que coletivamente buscam para seu futuro a partir da cooperação estabelecida. Para que o modelo de governança seja coerente estrategicamente, é preciso defini-lo a partir da estratégia coletiva da rede, que depende da discussão da proposta de atuação da rede e constitui-se em elemento de entrada para o projeto da governança.

A idéia de relevância refere-se ao coletivo da rede e guarda uma perspectiva estratégica. Portanto, os **recursos relevantes** devem:

- Ter importância para a realização de atividades e a consecução de objetivos coletivos da rede e não apenas para seus participantes individuais;
- Estar associados à estratégia coletiva e não a aspectos meramente operacionais.

Uma primeira forma de definição da relevância de um recurso para a rede é feita pelo cruzamento dos ‘recursos disponíveis’, sejam esses de propriedade das organizações/’nós’ individuais ou do coletivo da rede, com os objetivos que fazem parte da estratégia coletiva.

A definição de ‘**arquitetura de serviços**’ refere-se àquilo que o coletivo da rede oferece diretamente, de forma estruturada, a cada nó individual; representa uma medida direta da atratividade da participação na rede. Os recursos necessários à arquitetura de serviços também podem ser recursos relevantes.

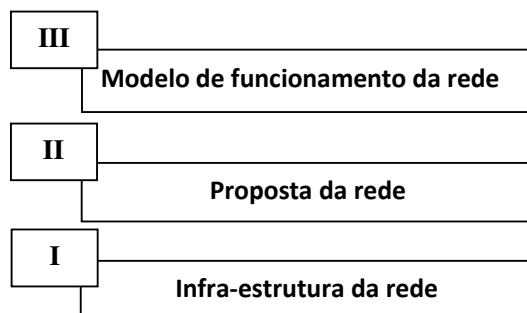
Em outros termos, a arquitetura de serviços é uma forma de materialização da “proposta de valor da rede”, que se encontra associada à estratégia coletiva. Por exemplo, se a proposta de valor for genericamente definida como “alavancar negócios para os participantes da rede”, a arquitetura de serviços deveria e/ou poderia incluir, por exemplo: prestação de informações mercadológicas, divulgação coletiva da rede, marketing individual dos

participantes, fornecimento de contatos de comerciais, gestão de marca, suporte a realização de eventos, etc.

A proposta de valor é complementada pelas conexões diretas entre os 'nós', portanto, não se limita aos serviços formatados oferecidos pelo coletivo da rede, mas inclui as possibilidades de geração de serviços e utilização cruzada de recursos entre os participantes da rede.

Uma vez que as redes são compostas por organizações autônomas do ponto de vista formal, o caminho da discussão/negociação é a solução de coordenação característica para a alocação de recursos. Nesse contexto, várias decisões alocativas e atividades de planejamento e controle são realizadas em ambientes colegiados, nos quais se fazem presentes representantes dos participantes da rede. Para aspectos mais operacionais é possível formatar rotinas e estabelecer a *priori* regras de alocação. Porém, a definição dessas rotinas e regras depende da concordância dos integrantes da rede, passando primeiro, portanto, no âmbito dos conselhos. A composição dos diferentes 'conselhos' que existem no contexto de uma rede passa pela definição de quais 'nós' da rede tomarão parte em cada tipo de decisão. Logo, uma questão central no projeto da governança compreende a definição de quais interesses e objetivos terão lugar na discussão da alocação de recursos e na realização de decisões relativas ao futuro da rede. A partir da definição da estratégia coletiva, dos recursos relevantes e da arquitetura de serviços, Alvarez *et al.* (2000) propõem o seguinte modelo de governança para redes horizontais, conforme ilustrado na Figura 12. Este modelo apresenta três níveis em sua estruturação: Infra-estrutura da rede; Proposta da rede e Modelo de funcionamento da rede.

**Figura 12 - Modelo de governança em redes segundo Alvarez *et al.***



Fonte: Alvarez *et al.*(2000).

No primeiro nível (I) do modelo de governança, definem-se os limites da rede e especifica-se sua estrutura; é o nível da ‘infra-estrutura’ da rede. Seu conteúdo inclui a identificação e/ou definição de:

- Atores (‘nós’ da rede);
- Objetivos dos atores (‘nós’ da rede);
- Recursos relevantes e sua distribuição/localização atual; e
- Conexões (internas e externas) e caminhos de fluxo.

A identificação explícita dos participantes da rede é importante na medida em que, ao contrário de uma organização hierárquica, as fronteiras das redes são fluídas. Identificar quem faz parte da rede significa definir quais são os interesses e objetivos a serem considerados.

O segundo nível (II) do modelo de governança envolve um aspecto mais sistêmico, que inclui a definição dos elementos direcionadores da ação coletiva e da oferta coletiva aos participantes individuais; em suma, a ‘proposta da rede’, que inclui os seguintes elementos:

- Estratégia coletiva (missão, visão, valores e objetivos estratégicos);
- Arquitetura de serviços;
- Definição dos recursos relevantes para o coletivo;
- Premissas para a decisão coletiva e dos ‘nós’ de gestão; e
- Conhecimentos relevantes para o desenvolvimento futuro da rede.

O terceiro nível (III) do modelo de governança refere-se à forma como a rede está organizada para atender aos seus propósitos coletivos e como efetivamente ‘funciona’. Fazem parte desse terceiro nível os seguintes elementos:

- Processos que cortam a rede;
- Relações entre atividades e recursos;
- Alocação de recursos coletivos;
- Atividades e sua ‘localização’ nos ‘nós’;
- Modos de coordenação da utilização dos recursos;
- Regras e direitos para alocação, coordenação do fluxo e repartição de recursos;
- Estrutura de indicadores;
- Estrutura de ‘nós’ de coordenação;
- Conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral);
- Burocracia (estruturas formais de gestão dos processos de rede);
- Regras e direitos de decisão; e
- Soluções de TI.

- **Modelo Fialho (2005)**

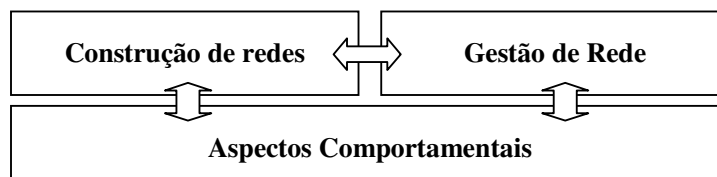
O modelo de Fialho (2005, pp.126-149) propõe uma metodologia de construção e gestão de redes de cooperação interorganizacionais, que são elementos que compõem o processo de governança quando focamos os aspectos da rede em si.

Tal processo está organizado em três grandes blocos, conforme indicado na Figura 13, que se inter-relacionam e afetam um ao outro, e compõe-se:

- Construção de redes: composto dos elementos que são os requisitos da composição de uma rede (ver Figura 14);
- Gestão de rede: composto dos elementos de avaliação, atualização e sustentabilidade da rede (ver Figura 15);

- Aspectos comportamentais: consiste nos elementos a serem trabalhados entre os atores da rede para desenvolver relacionamentos que possibilitem criar as condições para uma base de confiança entre os participantes.

**Fig. 13: Blocos de requisitos**



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Fialho (2005, p.127).

O processo inicia-se com o bloco de “Construção de redes” e, a partir da estruturação da rede, desdobra-se no bloco de “Gestão de rede”. Reciprocamente, as interações com a dinâmica de atualização para a melhoria e sustentabilidade da rede, que fazem parte do bloco de Gestão, podem implicar em necessidades de alterações na estrutura da rede a posteriori.

Já o bloco de “Aspectos Comportamentais” tem implicações tanto na “Construção” como na “Gestão” de rede, em virtude destes aspectos envolverem atores que influenciam ambos os processos. Pode-se afirmar que este é o “substrato” em que está assentada a rede, pois implica em fazer com que empresas que antes trabalhavam isoladamente, e se percebiam como concorrentes, passem a atuar de forma cooperativa e colaborativa, a partir do desenvolvimento de relações de confiança entre os atores e instituições participantes, e, assim, modifiquem a sua postura, passando a se relacionar com as outras empresas da rede como parceiras para atingir um objetivo comum.

**Processo de Construção de Redes:** A Figura 14 mostra os requisitos que compõe o processo de construção de redes:

**Figura - 14: Requisitos para construção de rede**

CONSTRUÇÃO DE REDE				
Objetivos e atores	Sensibilização	Visão e Agenda	Desenho Organizacional	Desenho Informacional

Fonte: Fialho (2005).



- **Objetivos e Atores:** constituídos dos objetivos comuns, dentro do contexto econômico-social-político, estabelecidos a partir da harmonização dos interesses das organizações envolvidas, e da identificação de quais atores (pessoas e organizações) devem ser integrados à rede para que possam estabelecer atividades, metas e indicadores de resultados das ações colaborativas.
- **Sensibilização:** compreende o entendimento por parte dos atores do que os leva a participar da rede e de suas vantagens. O objetivo deste requisito é o de mobilizar e conscientizar os atores envolvidos de modo que estejam preparados para atuarem em conjunto.
- **Visão e Agenda:** construídas a partir do processo de discussão de cenários (atual e desejado) e do levantamento de necessidades comuns, que são fruto da interpretação da realidade e de negociação de decisões vivenciados coletivamente pelos atores envolvidos. A partir da visão estabelece-se a discussão e análise de uma agenda de ações que conduzam ao novo cenário estabelecido na visão coletivamente acordada.
- **Desenho Organizacional:** compreende a forma organizacional mais adequada para o funcionamento da rede, que compreende os seguintes elementos:
  - a) **Critérios de Ingresso:** as redes são organismos dinâmicos e, em geral, abertos ao ingresso de novos membros. Assim, estabelecem os critérios e procedimentos para o ingresso e aceitação de uma nova organização na rede.
  - b) **Participação nos resultados:** definem critérios para distribuição, entre os participantes da rede, dos resultados obtidos.
  - c) **Tomada de Decisão:** compreende a definição de como se dá a participação dos atores e de instâncias envolvidas<sup>33</sup> no processo decisório.

---

<sup>33</sup> Instâncias: referem-se a quais órgãos internos a estrutura da rede estão envolvidos no processo decisório.

- d) **Organização por ações e eventos:** pelo caráter flexível e dinâmico das redes recomenda-se a adoção de grupos de trabalho e instâncias de coordenação como mecanismo básico de realização das ações e gestão das atividades e projetos.
  - e) **Mediação de conflitos:** quais os mecanismos para mediação de eventuais conflitos, uma vez que as redes são estrategicamente focadas na convergência e no consenso.
  - f) **Mecanismos de sanções coletivas:** as redes são instâncias onde deveria prevalecer a cooperação, porém desenvolve-se sobre aspectos econômicos-sociais-político-culturais que podem estar sujeitos a ações oportunistas de atores e organizações participantes. Para assegurar a confiança no ambiente da rede, é importante reconhecer este risco e definir, previamente, as sanções para os integrantes que apresentarem comportamento contrário ao interesse coletivo.
  - g) **Indicadores de resultados e desempenho:** Definem-se os critérios de avaliação e os indicadores de resultado e desempenho da rede.
- **Desenho Informacional:** relaciona-se à infra-estrutura de tecnologia de informação requerida pela rede para que as organizações integrem sistemas, processos e serviços, estruturando as redes de relacionamento, informações de tomada de decisão, e resultados, independentemente da localização espacial de cada uma. Dentre os níveis de serviços oferecidos estão os de apoio ao grupo de coordenação da rede e os de apoio às ações da rede. A definição de serviços informacionais deve ser feita diretamente em função das necessidades concretas da rede, evitando-se qualquer tipo de deslumbramento tecnológico.

**Processo de Gestão da rede:** A Figura.15 ilustra os requisitos que compõem o processo de gestão de rede.

**Fig.15: Requisitos para gestão de rede**

<b>GESTÃO DE REDE</b>		
Avaliação e atualização da visão, agenda e dos desenhos organizacional e informacional	Consolidação e sustentabilidade	Conexões entre redes

Fonte: Fialho (2005).

O processo de gestão de rede envolve elementos que precisam ser considerados, tais como:

- Monitoramento, análise e avaliação dos resultados e de cenários: periodicidade, critérios, instâncias envolvidas, e levantamento de dados para compor os indicadores pré-estabelecidos.
- Ajustes e modificações de seus elementos definidores: visão, agenda, desenhos organizacional e informacional e da composição de atores e organizações envolvidas, como resultado das análises e avaliações regulares.
- Consolidação e sustentabilidade: relaciona-se ao grau de autonomia da rede ou de sua capacidade de auto-administração.
- Conexões entre redes: identificar e desenvolver relacionamentos com outras redes, existentes ou em formação, que tenham objetivos similares ou complementares aos seus e, com isto, desenvolver novas possibilidades, visando a melhoria da competitividade e sustentabilidade da rede. A plataforma tecnológica utilizada pela rede, estabelecida em seu desenho informacional, pode ser uma facilitadora desse processo de intercâmbio e integração entre redes.

Retomando as definições de Fialho (2005, p.133) sobre as participantes da rede temos:

- Organizações finalísticas : são os atores da rede, empresas ligadas ao objetivo fim da rede.
- Organizações de suporte: podem ser instituições publico ou privadas e auxiliam as empresas da rede a definir, coordenar e implementar os planos de ação em função das necessidades e oportunidades estratégicas.
- Organizações de apoio<sup>34</sup>: constituem-se de instituições publicas e/ou privadas que prestam serviços de apoio às organizações finalistas da rede

As empresas finalísticas geralmente utilizam na gestão da rede a presença de uma organização de suporte. Essa organização de suporte pode ser uma instituição privada ou pública, uma empresa de consultoria, etc. O fato relevante da organização de suporte é que, pelo seu posicionamento “externo” às organizações parceiras, pode contribuir de forma importante para a superação dos obstáculos à dinamização do processo de cooperação interorganizacional. O foco desta organização de suporte é atuar junto às demais organizações, estimulando ações para que os esforços de todos gerem sinergia, sendo reconhecida por estas como uma instância legítima para o acompanhamento e a articulação da agenda da rede.

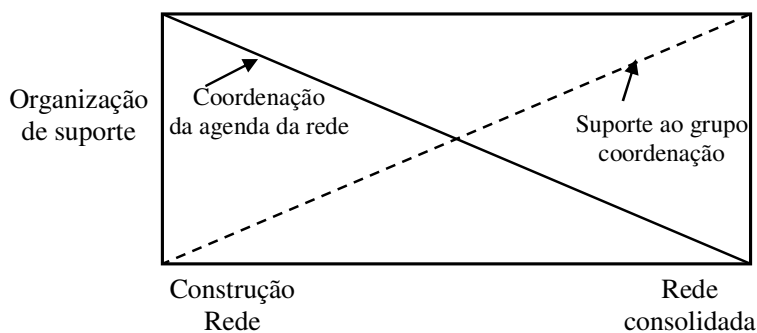
Um critério para se avaliar o grau de sustentabilidade ou auto-administração da rede é verificar o quanto as organizações finalistas atuam com autonomia e precedência face à organização de suporte, determinando e gerindo a agenda da rede. O cenário ideal é aquele mostrado na Figura 16, em que a influência direta da organização de suporte na gestão da rede, que tende a ser significativa no momento inicial de sua construção, seja progressivamente substituída pela iniciativa das próprias organizações finalísticas. Estas, uma vez que tenham adquirido um grau de maturidade para o trabalho em rede, são as melhores intérpretes de suas necessidades coletivas. Com o tempo, a organização de suporte posiciona-

---

<sup>34</sup> Órgãos do governo nas várias esferas, universidades, centros de pesquisa locais, órgãos de financiamento, etc.

se como um serviço efetivamente de assistência às organizações finalísticas e de apoio, auxiliando o grupo de coordenação a avaliar e a diagnosticar periodicamente os rumos tomados pela rede.

**Figura - 16: Participação ideal da organização de suporte ao longo do tempo**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Fialho (2005)

Como indicadores complementares para determinar o grau de sustentabilidade da rede avaliam-se para as organizações finalistas os seguintes aspectos:

- a. Qual a parcela dessas organizações, presentes no contexto, que participam efetivamente do processo de gestão e das atividades da rede;
- b. Em que medida os serviços prestados pela rede são suportados financeiramente por essas organizações; e
- c. Em que medida a obtenção de recursos e serviços externos resulta da ação articuladora direta dessas organizações.

### **Requisitos de aspectos comportamentais**

A constituição de redes de empresas envolve uma mudança comportamental entre os atores que dela participam, porém, não se pode subestimar a importância desse processo de mudança e preparação dos atores envolvidos para um sistema baseado na confiança. Empresas que antes se viam como concorrentes agora identificam oportunidades comuns de trabalho e passam a cooperar e evoluem para colaboração na medida em que os elos da confiança se desenvolvem entre os atores. Este novo padrão de relacionamento – denominado de redes de cooperação – viabilizou resultados expressivos de desenvolvimento de muitas regiões na

Alemanha<sup>35</sup>, Itália, Japão<sup>36</sup> e Chile. O sucesso do desenvolvimento da rede está diretamente ligado ao envolvimento e engajamento entre atores e instituições envolvidas e ao estabelecimento de relações que propiciem um ambiente de confiança.

Assim, é fundamental criar condições de desenvolvimento da confiança entre os parceiros, o que torna necessário considerar nos processos de construção e gestão de rede os aspectos comportamentais, cujos requisitos estão ilustrados na Figura 17, e são transversais a esses processos.

**Fig.17 - Bloco de requisitos de aspectos comportamentais**

<b>ASPECTOS COMPORTAMENTAIS</b>	
Promoção de valores comportamentais	Negociação e resolução de conflitos

Fonte: Fialho (2005)

**Promoção de valores comportamentais baseadas em:**

- Formação de uma base compartilhada de princípios éticos constituídos a partir de processos participativos de modo que expressem o pensamento conjunto das organizações parceiras.
- “Liderança conectiva”, isto é, a liderança reconhece a diversidade e a interdependência como forças fundamentais, que são parte integrante da natureza e dos atos humanos. A interdependência pode gerar conflitos mas também gera colaboração e alianças, contrapondo-se a simples subordinação ao interesse do outro, que conduz a perda de identidade e ao sacrifício da diferença e da singularidade. Assim, a “liderança conectiva” é o reconhecimento e a aceitação das diferenças e a busca ativa dos pontos de convergência possíveis. Na medida em que cresça o espírito de equipe, isto é, o comprometimento

<sup>35</sup> Sul da Alemanha na região de Baden-Württemberg.

<sup>36</sup> Keiretsu Organization associados aos sistemas de subcontratação.

pessoal e cooperação interpessoal, em função dos objetivos coletivos do grupo, tenderão a se afirmar as lideranças em sintonia com a perspectiva da conectividade.

### **Negociação e resolução de conflitos**

Os conflitos são inerentes à vida em grupo e às mudanças, e podem ser oportunidade de crescimento, ou de quebra de relacionamento. O conflito em si não é necessariamente negativo, uma vez que, pode romper com a rotina e com a acomodação, revelando problemas e demandando soluções criativas e inovadoras. A partir de estratégias de negociação, com a presença ou não de mediador (temporário ou permanente), e de instâncias de coordenação para decisão, quando as possibilidades de negociação forem esgotadas, tornam-se importantes a gestão dos relacionamentos interpessoais que devem ser objeto de desenvolvimento e de ações por parte dos atores e da governança.

Sumarizando o capítulo 2, as redes são apresentadas como sistemas organizacionais interempresariais e representam formas alternativas às organizações baseadas na hierarquia ou no mercado, item 2.1.1, e cujas tipologias são apresentadas em 2.1.5.

Discute-se a competitividade das redes, sua origem, os fatores de influência, e as vantagens para as empresas em rede, itens 2.1.2 e 2.1.3. Analisam-se as principais configurações (item 2.1.4) até a conceituação do Arranjo Produtivo Local (APL) utilizado neste trabalho (p.28). As redes em que prevalecem as interações de cooperação e colaboração entre os atores e instituições, como resultado do estabelecimento de laços de confiança e da criação de capital social, são abordados em 2.1.6 e 2.1.7.

Segue-se com a discussão da importância e do entendimento do conceito de governança em redes utilizada neste trabalho em 2.1.1, p.40. A revisão bibliográfica sobre governança e suas taxonomias são discutidas em 2.2.2. O processo de governança e os fatores que o influenciam são apresentados em 2.2.3. Na seqüência, apresentam-se os modelos de

governança para redes horizontais, que são foco deste trabalho. Os modelos de Alvarez *et al* (2000) e Fialho (2005) são analisados e notam-se similaridades e complementaridades, uma vez que o modelo de Alvarez *et al.*(2000) foca muito bem a governança sob o aspecto do processo estratégico coletivo, os recursos relevantes da rede, e a arquitetura de serviços (“proposta de valor da rede”), porém, não oferece um detalhamento mais preciso dos processos de criação e gestão de rede, que é o foco da abordagem de Fialho (2005). Além disso, este autor aborda os requisitos comportamentais a serem observados, que atravessam os processos, complementando assim, o modelo de Alvarez.



## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

A metodologia para análise do processo de governança numa rede de empresas, tendo como objeto de estudo o APL moveleiro da RMSP, apóia-se nos trabalhos de Alvarez *et al.* (2000) que discutem um modelo para a análise da governança para redes horizontais e Fialho (2005, pp.124-149) que propõe uma metodologia para construção e gestão de redes.

Com base nestes trabalhos foi elaborado um instrumento de campo para a realização de uma pesquisa exploratória. A partir dos dados levantados na pesquisa será caracterizada a governança presente neste APL segundo os elementos dos modelos de análise.

### **3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Formular um problema consiste em dizer de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos deparamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível (LAKATOS & MARCONI, 1991).

Na promoção do desenvolvimento regional sustentável, foram desenvolvidos vários programas de melhoria da competitividade que envolveram instituições nas diversas esferas do governo e organizações de apoio, um desses programas voltados às MPE denominado de Arranjo Produtivo Local, em sua fase inicial passou pela identificação das aglomerações industriais regionais, para na seqüência identificar-se as oportunidades de desenvolvimento local e regional.

A presença de um processo de Governança é fundamental na gestão das redes (PITELIS, SUGDEN & WILSON, 2006; SUZIGAN 2002; TEIXEIRA, 2005), assim, dentro do contexto de desenvolvimento regional, a interação entre o processo de governança e seus

atores passa a ter um papel fundamental no desempenho dos projetos de melhoria da competitividade e por consequência no desenvolvimento local/regional.

Os estudos de Governança em redes são relativamente recentes, o seu entendimento pode ainda gerar dúvidas e causar distorções, por estar associado à noção de poder, que por sua vez, dependerá de como é exercido e da forma de participação dos atores no processo decisório. A maior parte dos estudos disponíveis de governança refere-se a redes verticalmente integradas, como por exemplo as cadeias de suprimento, as redes horizontais, como é o caso do APL moveleiro da RMSP são ainda pouco exploradas na literatura.

Assim, o problema de pesquisa resume-se a:

- Qual o entendimento de governança em redes?

Esta questão propõe a revisão da bibliografia para verificar os critérios propostos de governança em redes, a partir da percepção dos pesquisadores e especialistas internacionais e brasileiros.

- Como é o Processo de Governança no APL moveleiro da RMSP?
- E que consequências têm para o desenvolvimento e sustentabilidade dessas empresas e da rede?

Essas duas últimas questões envolvem um levantamento de campo através de um processo de pesquisa cuja natureza será apresentada na seqüência.

### **3.2 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Afirma Godoy (1995) que a pesquisa nas ciências sociais tem sido marcada, ao longo dos tempos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos. Já na atualidade, identifica-se outra forma de abordagem que vem se instalando e se afirmando como uma tentativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa nos contextos organizacionais e sociais. Trata-se

da pesquisa qualitativa que surgiu no seio da Antropologia e da Sociologia e que nos últimos trinta anos começou a ganhar espaço em outras áreas como Psicologia, Educação e Administração de Empresa.

A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, seu foco de interesse é amplo e dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação, objeto de estudo.

Nas pesquisas qualitativas, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

A pesquisa qualitativa mostra-se uma alternativa bastante interessante enquanto modalidade de pesquisa numa investigação científica. É útil para firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade. Os métodos qualitativos trazem contribuição ao trabalho de pesquisa, pois apresentam melhor compreensão dos fenômenos.

Minayo (1993) refere-se à pesquisa qualitativa como sendo aquela utilizada para responder a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser simplesmente reduzidos à operacionalização de variáveis, assim, extrai informações que não podem ser quantificadas por serem diferentes de pessoa para pessoa. O que se descobre é uma linha de conduta/opinião dos entrevistados.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser transformados em dados quantificáveis apresentando em gráficos e tabelas. Com base em amostra representativa da população, os resultados podem ser inferidos à população dentro de um certo nível de incerteza.

Assim, considerando o objetivo deste trabalho, a pesquisa pode ser caracterizada como **exploratória, descritiva e explicativa**.

Exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar e desenvolver maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação e definir objetivos de um tema de trabalho que se tem em mente. Envolve entrevistas com pessoas que tem experiências práticas com o problema pesquisado.

É descritiva, no momento em que o pesquisador procura desenvolver a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. Incluem-se entre as pesquisas descritivas a maioria das desenvolvidas nas Ciências Humanas e Sociais; as pesquisas de opinião, as mercadologias, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais. Envolve coleta de dados, questionário e observação sistemática e interpretação de fenômenos (LAKATOS & MARCONI, 1991).

Tem caráter explicativo porque tem a preocupação de identificar os fatores que determinam, ou que contribuem, para a ocorrência de fenômenos (GIL, 1993; RUDIO, 1995).

É explicativa pois, além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas.

Tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o “porquê” das coisas; por isso mesmo está mais propensa a cometer erros. Contudo, pode-se afirmar que os resultados das pesquisas explicativas fundamentam o conhecimento científico.

Com essas perspectivas, o modo de investigação que fundamenta o presente trabalho, identifica-se como um levantamento e coleta de dados por meio de roteiros e questionário e entrevistas “ao vivo” (HÜBNER, 1998) para análise de um determinado setor econômico regional, cujas informações foram obtidas com os proprietários e atores envolvidos no

segmento estudado que aborda aspectos qualitativos e quantitativos do Arranjo Produtivo do setor moveleiro da RMSP.

### **3.3 MODELO PROPOSTO DE ANÁLISE DA GOVERNANÇA**

Conforme discutido no item 2.2.1, p.40, definiu-se governança a ser utilizada neste trabalho como: “*A governança consiste num processo contínuo de como o trabalho interempresarial é organizado e dos meios através dos quais é coordenado, de modo que seja possível acomodar interesses conflitantes e diferentes no processo de decisão estratégica e na realização de ações cooperativas*”.

Desta forma, o modelo proposto de governança deverá:

- ser um processo contínuo de trabalho;
- permitir a organização e a estruturação do trabalho;
- estabelecer formas de coordenação;
- conciliar fatores conflitantes e diferentes;
- observar o processo de decisão estratégica; e
- estimular as ações cooperativas.

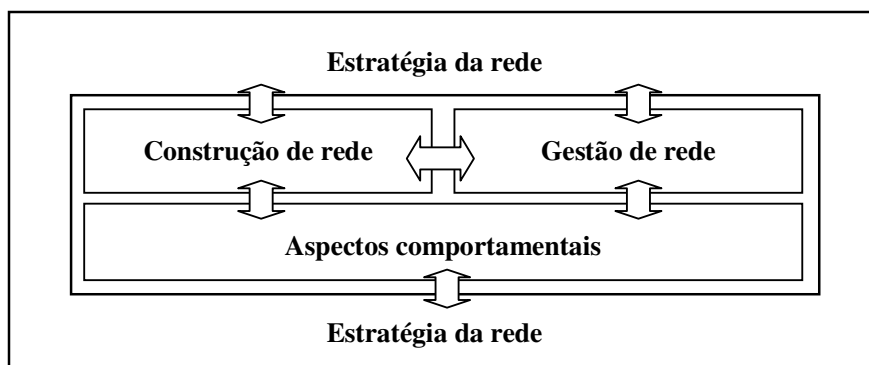
Para atender aos requisitos acima, o modelo proposto para análise de governança tem por base os modelos Alvarez *et al.* (2000) e Fialho (2005), que já foram apresentados no capítulo 2, item 2.2.4, esses modelos apresentam similaridades e complementaridades, o que permitiu integrar ambos nesta proposta.

No modelo de Alvarez *et al.* (2000) a ênfase que complementa o modelo de Fialho (2005) refere-se ao detalhamento do processo estratégico, que possibilita identificar a estratégia coletiva, os recursos relevantes e a arquitetura de serviços. Já no modelo de Fialho (2005) há um melhor detalhamento dos processos de construção de rede/infra-estrutura e de gestão de rede, e destacam-se requisitos relevantes não abordados por Alvarez *et al.* (2000) no

que tange aos aspectos “comportamentais” (transversais aos processos) e o de “sensibilização” (processo de construção de rede) que constituem o substrato formado pela rede social dos atores que constituem a rede.

A proposta de modelo utiliza a base do modelo de Fialho (2005) e os seus elementos e adiciona-se o Bloco de Estratégia da rede que extraímos do modelo de Alvarez *et al* (2000), a Figura 18 esquematiza a proposta de modelo de governança a ser utilizada neste trabalho. O bloco de estratégia tem interações com todos os outros blocos, pois a partir do processo estratégico coletivo acordado é que se desdobrarão as interações com os outros blocos.

**Figura 18 - Proposta de Modelo de governança de rede**



Fonte: Adaptado pelo autor a partir dos modelos de Fialho (2005) e Alvarez *et al.* (2000).

Pode-se verificar que o modelo proposto atende à definição de governança:

- Neste modelo a instância de governança é contínua uma vez que o processo estratégico interagindo de forma sistêmica com o ambiente produz atualização dos fatores relevantes para a rede.
- A partir da estratégia coletiva, a organização e a estruturação da rede são realizadas pelos elementos de construção ou infra-estrutura.
- A coordenação é realizada tanto pelos elementos estruturantes definidos na construção de rede, como na dinâmica do processo de gestão de rede.
- A conciliação dos fatores conflitantes e diferentes passa pelos acordos firmados na estratégia coletiva, por instrumentos que compõe a Construção de Rede e de Gestão de Rede e por elementos dos Aspectos Comportamentais que atravessam os processos, para detalhes ver modelo Fialho, pp.55-61.

- O processo estratégico é contemplado no modelo, e leva em conta a estratégia coletiva, os recursos relevantes e a arquitetura de serviços (para detalhamento ver p.51). A forma de participação e tomada de decisão dos atores neste processo faz parte do bloco de construção de rede (ver pp. 56-57)
- As ações cooperativas são base para a consecução da Agenda, e são desenvolvidas através dos aspectos comportamentais (ver p.60-61, promoção de valores, trabalho em equipe, liderança conectiva, etc.) e pela Sensibilização, ver p.56.

O Quadro 14 ilustra os principais blocos que compõe o modelo de governança proposto e os principais elementos que provem dos modelos de origem, assim, são aplicáveis os comentários que detalham cada um dos itens nos respectivos modelos indicados (referência)

**Quadro 14 – Blocos construtivos e Elementos do modelo de governança proposto**

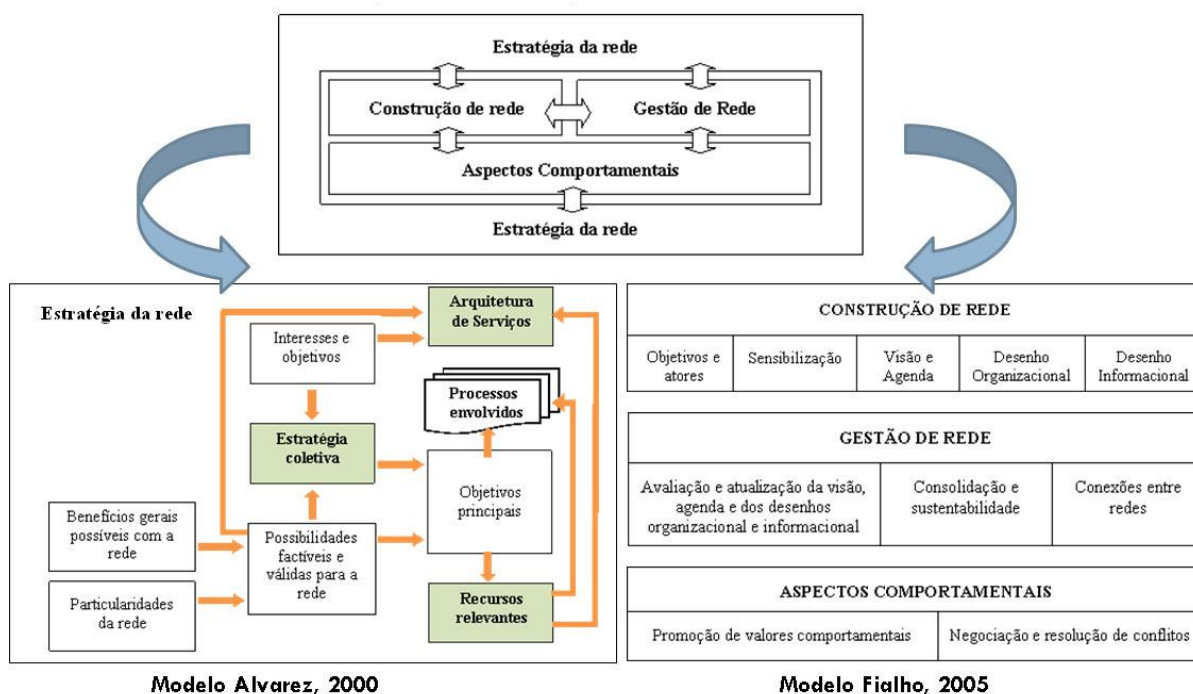
<b>Bloco</b>	<b>Elementos</b>	<b>Referência (modelo origem)</b>
<b>Estratégia da rede</b>	Estratégia coletiva	Alvarez <i>et al.</i> (2000) pp.51-52
	Recursos relevantes	
	Arquitetura de serviços	
<b>Construção da rede e/ou Infra-estrutura</b>	Atores	Fialho (2005) pp.56-60
	Objetivos	
	Sensibilização	
	Visão	
	Agenda	
	Desenho organizacional	
	Desenho informacional	
<b>Gestão de rede</b>	Avaliação	Fialho (2005) pp.56-60
	Atualização: Visão, Agenda. Desenho Organizacional e Informacional	
	Consolidação da sustentabilidade	
	Conexões entre redes	
<b>Aspectos Comportamentais</b>	Promoção de valores comportamentais	Fialho (2005) pp.56-60
	Negociação e resolução de conflitos	
	Trabalho em equipe	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos modelos de Alvarez *et al* (2000) e Fialho (2005).

Na Figura 19 apresenta-se o modelo de referência proposto para análise de rede horizontal, mostrando os blocos construtivos e os principais elementos destacados do modelo.

Conforme observado por Suzigan (2003), as estruturas de governança nem sempre podem ser criadas ou impostas, e sua forma e existência dependem de um conjunto de fatores<sup>37</sup>. Por outro lado o SEBRAE através da implementação das diretrizes para desenvolvimento dos APLs definidas pelo GTP APL<sup>38</sup>, considera que estes já apresentem algum tipo de cooperação, mesmo que incipiente, e algum mecanismo de governança, assim, o modelo proposto tem como objetivo criar uma visão do processo, considerando-se que este é evolutivo, e nem todos os elementos podem estar presentes em determinado estágio do desenvolvimento da rede, contudo cria um instrumental que permite dar apoio ao processo.

**Figura 19 – Modelo de referência proposto para análise de rede horizontal**



Fonte: o autor a partir dos modelos de Alvarez (2000) e Fialho (2005)

<sup>37</sup> Para maiores informações ver Quadro – 12, p.50.

<sup>38</sup> GTP: Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais, vinculado ao MDIC, elaborou o Termo de Referência, que descreve os elementos de caracterização de um APL, MDIC, [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br).



### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A coleta e análise de dados não se constituem em etapas isoladas e estanques, mas de acordo com Gil (1993) e Triviños (1995), as mesmas estão sempre estreitamente relacionadas e são conduzidas numa interação constante. Portanto, se desenvolvem através de um processo de idas e vindas, interagindo de forma dinâmica à medida que as informações são coletadas e analisadas, gerando a necessidade de novas buscas de dados.

Como principais elementos de sondagem, coleta e análise de dados foram utilizadas as perspectivas documental, bibliográfica (dados secundários) e entrevistas (dados primários). A análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas relacionadas. Pode ainda, proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo a partir da análise dos seguintes documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, biográficas, jornais, revistas, entre outros. Assim, a análise documental, visou favorecer, tanto o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, como a de campo. Para facilitar a identificação das informações de campo relativas ao assunto pesquisado, tornou-se necessário realizar:

- Leitura preliminar como forma de entrosamento com o assunto;
- Leitura reflexiva para melhor compreensão do assunto. O estudo crítico pode ser resultante do processo de aprendizagem, da percepção dos significados e do processo de assimilação. A percepção dos significados ocorre mediante a verificação das relações internas dos dados do assunto ou problema;
- Leitura interpretativa à luz das abordagens teóricas e empíricas discutidas pelos autores pesquisados em relação às questões em estudo.

Assim, o conteúdo de um texto é pertinente e útil na medida em que contribui para a solução dos problemas propostos. Portanto, a primeira fase de coleta de dados (dados

secundários), quanto à perspectiva documental e bibliográfica esta passou por três etapas tendo como principais fontes de informação:

- a) Produção teórica, acadêmica, bibliográfica e relatórios sobre os *Clusters*, Distritos Industriais, suas tipologias, os processos de Governança em redes e a cooperação vista a partir da confiança e do capital social. Essa fase favoreceu uma forte revisão teórica, possibilitando visualizar caminhos para o trabalho proposto;
- b) Registros documentais do acervo dos órgãos oficiais, periódicos e jornais. A importância desses registros, aliados a textos acadêmicos, proporcionou um panorama atual sobre o setor a ser avaliado e sua relação com os processos de governança em redes.
- c) Textos e livros especializados, estudos realizados por institutos e núcleos de pesquisas de universidades, relatórios de agências governamentais de desenvolvimento e outros órgãos e entidades ligadas ao setor moveleiro (associações, sindicatos, governo), SECEX, ABIMOVEL, SINDIMOV, SEBRAE, BNDES, MIDIC, MICT, IPEA, RAIS-IBGE, IEMI, teses, dissertações, entre outros. Essas fontes proporcionaram a descrição da indústria moveleira, além de fornecerem as perspectivas de desenvolvimento para o setor, bem como, a forma como se organizam em redes para atingir estes objetivos.

Não obstante, a força das fontes documentais e bibliográficas para a estruturação deste trabalho, considerou-se o papel e a utilização das entrevistas (dados primários) como fundamental e importante ingrediente na análise. Autores como Gil (1993) dizem que elas são uma das mais importantes fontes de informação nas pesquisas de campo. A entrevista, enquanto coleta de dados é muito adequada na obtenção de informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizam ou pretendem realizar, assim como suas explicações sobre os acontecimentos precedentes.

Para Hasenclever (2006), o estudo do desenvolvimento econômico local e as formas de governança são temas relativamente novos e complexos, e consideram mais adequada a

realização de estudos exploratórios que “façam emergir a realidade” subjacente às transformações econômicas observadas nas últimas décadas, buscando a construção de taxonomias baseadas nos principais fatos observados do que trabalhar com conceitos e definições que emergiram de diferentes realidades econômica, social e política.

Nos Apêndices B e C encontram-se os instrumentos de pesquisa a serem aplicados da seguinte forma:

- Nível 1: Roteiro de pesquisa a ser aplicado ao grupo Gestor e às lideranças nos eixos temáticos<sup>39</sup>. Neste questionário procura-se compreender como está estruturado o processo de governança no APL.
- Nível 2: Questionário semi-estruturado com base numa amostra das empresas participantes do APL moveleiro da RMSP e atuantes nos eixos temáticos. Procura-se caracterizar cada empresa da amostra, seu posicionamento de mercado, a sua participação nos eixos temáticos, os benefícios identificados e recebidos pela empresa a partir do seu ingresso no APL e o decorrente da atuação da governança.

### **3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

O Quadro 15 ilustra o planejamento de entrevistas da pesquisa que serão realizadas em dois níveis, o primeiro nível será o da governança do APL, onde serão entrevistados membros do grupo gestor e lideranças empresariais que atuam nos grupos temáticos.

No segundo nível serão entrevistadas lideranças empresarias, selecionadas de uma amostra das empresas que compõe o APL e que sejam participantes dos grupos temáticos, distribuídas segundo a representatividade do porte das empresas e agrupadas segundo sua localização. Neste nível pretende-se analisar as relações entre as empresas que compõe a rede e a Governança. A amostra das empresas será por conveniência em função da disponibilidade

---

<sup>39</sup> Eixos temáticos: são os grupos de trabalho em que estão organizadas as empresas do APL na condução dos projetos de melhoria da competitividade.

dos respondentes sendo que o planejamento de entrevistas contou com a colaboração do atual Coordenador do APL, Ronaldo Satoris.

No Apêndice A encontra-se a lista de empresas que compõem a população efetivamente participante do APL moveleiro da RMSP, no período de estudo, e que será objeto da pesquisa. Detalhamento conforme Quadro 15.

- População: 57 empresas (empresas participantes do projeto APL moveleiro RMSP em 2008)
- Amostra: critérios utilizados para amostra:
  1. Entrevistar todos os participantes do grupo Gestor : 6
    - Coordenador do projeto 2006/2008 e do projeto 2008/2010: 2
    - Entidades envolvidas: SIMABC, SINDMOV e SEBRAE: 2
    - Empresários participantes do grupo gestor: 2
  2. Empresários líderes dos eixos temáticos: 6 (sendo que dois são também do grupo gestor)
  3. Empresários do APL: 15
    - Selecionou-se uma amostra no APL que represente aproximadamente a participação de empresas por porte (5% micro, 85% pequenas e 10% médias)
- Total de empresários entrevistados: 6 (líderes de eixo) + 15 = 21 empresários<sup>40</sup> (37% do total do APL)

**Quadro 15 - Plano de entrevistas do APL moveleiro da RMSP**

Nível da Pesquisa	Participantes	Papel	Amostra	Período	Observação
Governança do APL	Governança	Membros do grupo gestor	4	Fev/Mar/2008	Coordenador, SIMABC, SINDIMOV, SEBRAE
	Empresários APL	Lideranças empresarias no eixo temático	6	Abr/2008	Empresários participantes dos grupos temáticos do APL
Relações entre empresas e a Governança	Empresários do APL	Atores do APL	15	Abr/Maio/2008	1x Micro; 13x Pequenas; 1x Médias Empresas
Total(entrevistas)			25	Fev/Maio	Tot. horas: 75hs

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>40</sup> Na amostra seleciona dos empresários há a presença de participantes dos 3 grupos (G1, G2 e G3) do APL no período 2006-2008.

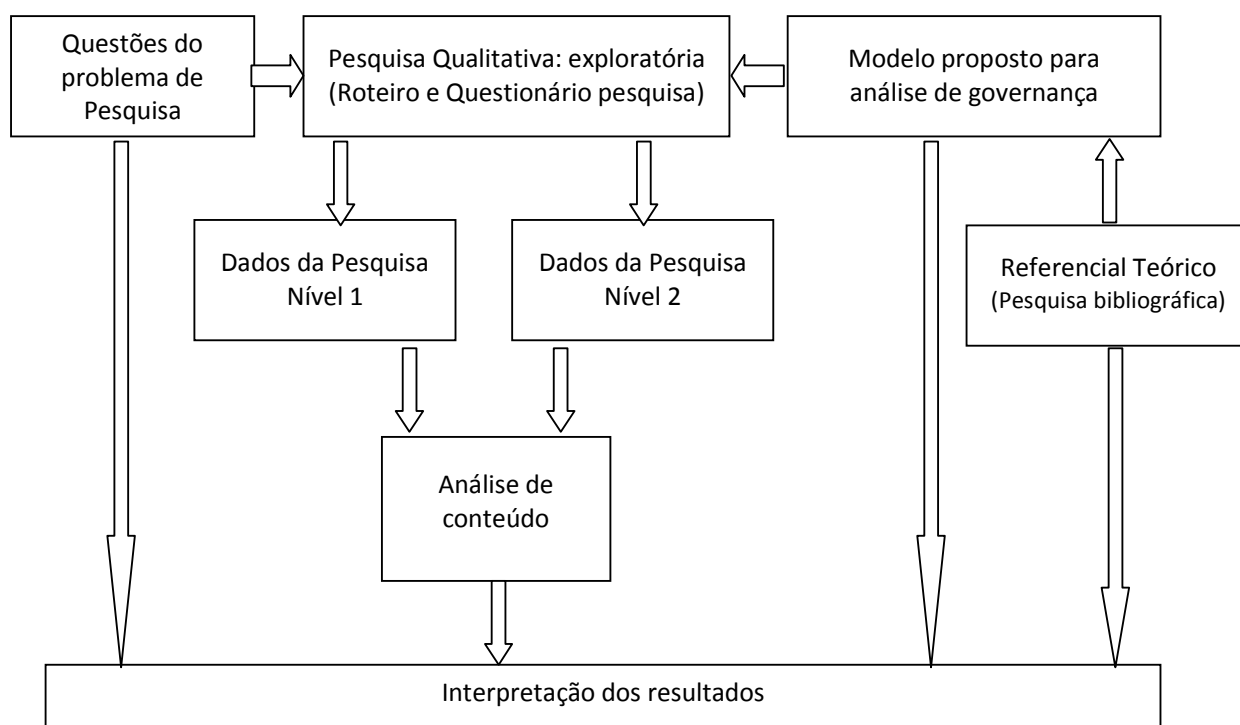
Nota: Adicionalmente a amostra informada, entrevistou-se um empresário que fazia parte do APL no projeto 2006-2008 e que no projeto 2008/2010 decidiu sair do projeto, um empresário que não faz parte do APL e é associado ao SIMABC, e o ex-coordenador da Agência de Desenvolvimento do ABC.

### 3.6 METODOLOGIA DE ANÁLISE

Com base nos dados levantados, Nível 1 e Nível 2, realiza-se uma análise de conteúdo com base nos dados das entrevistas, cujo objetivo é identificar e caracterizar o processo de governança presente no APL e sua confrontação com o modelo proposto de análise.

Com os dados do Nível 2, algumas das questões avaliam as percepções dos atores com relação ao processo de governança, A Fig. 20 ilustra o método de análise.

**Fig. 20 - Diagrama de análise dos dados de pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.7 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE PESQUISA

As Figuras 21 e 22, ilustram os passos do processo de pesquisa adotados e o seu planejamento, na primeira fase, temos os passos desde a concepção, a proposta de pesquisa, o seu planejamento e definição do instrumento de pesquisa.

Nesta etapa o objetivo da pesquisa está definido, os instrumentos de coleta de dados estão disponíveis e validados por um teste de campo e o referencial teórico estruturado possibilitando ao pesquisador prosseguir para a pesquisa de campo.

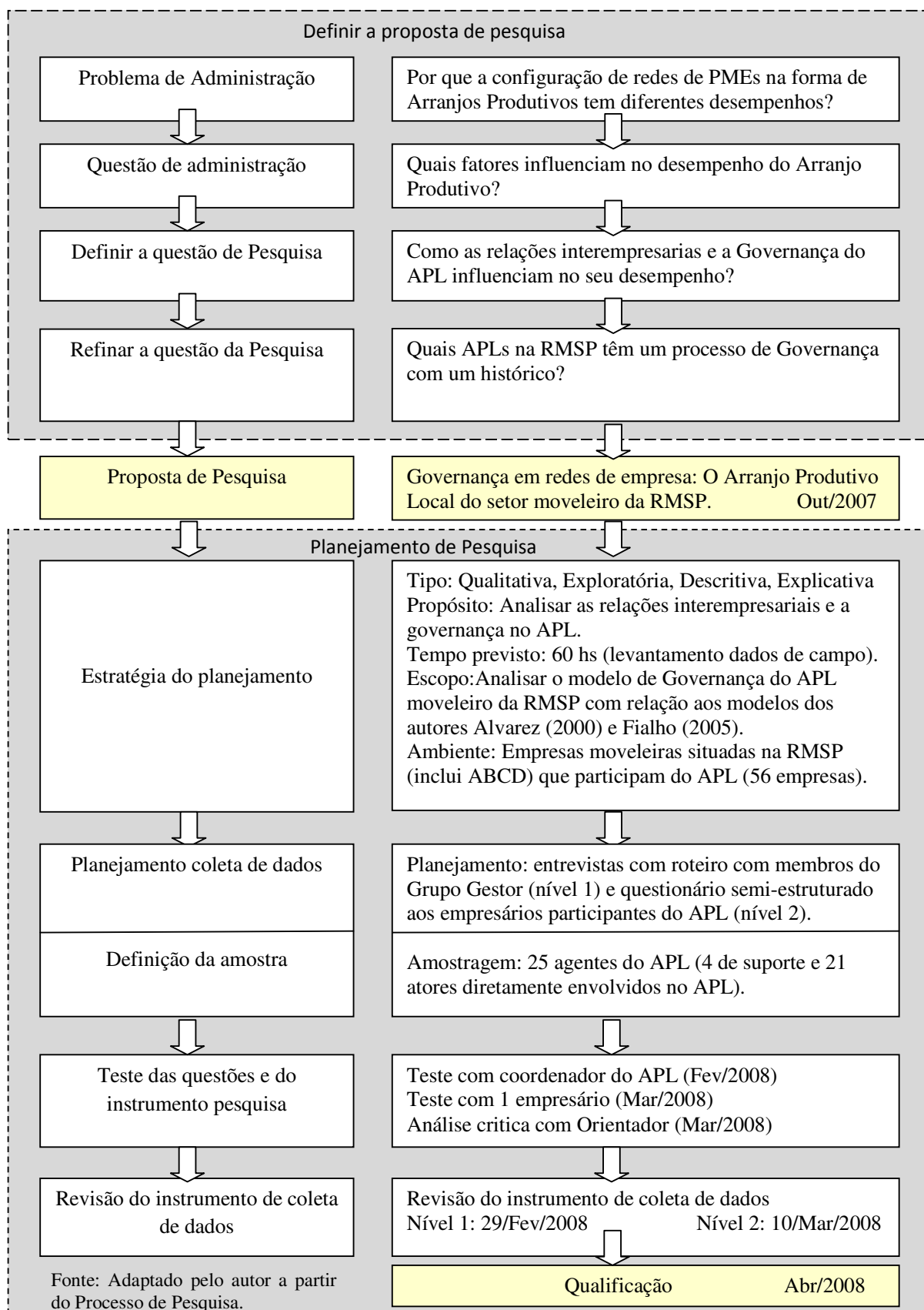
A próxima etapa correspondente à pesquisa de campo e a análise dos dados coletados, (ver Figura 22) encontram-se os passos: planejamento de entrevistas, coleta de dados, análise dos dados e sua interpretação, conclusões e recomendações

A base de dados será proveniente de entrevistas feitas em dois níveis, uma no nível da governança (membros representantes das organizações finalísticas e de suporte e apoio) e outra no nível dos atores (organizações finalísticas<sup>41</sup>), os dados coletados serão categorizados e confrontados com o modelo de análise, estruturado a partir dos trabalhos de Alvarez *et al.* (2000) e Fialho (2005), para que se possa caracterizar o processo de governança e a percepção das contribuições da governança pelos atores.

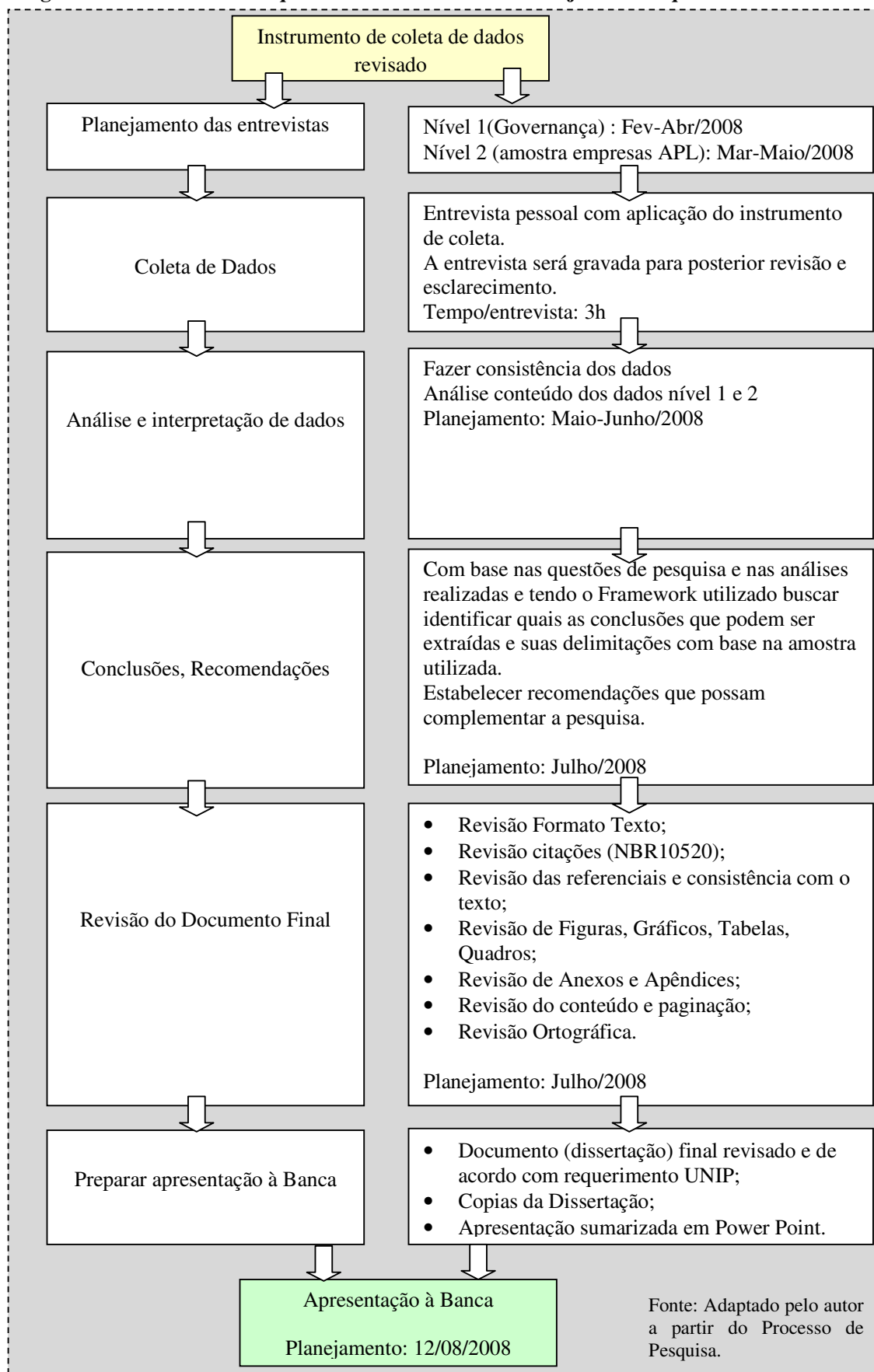
---

<sup>41</sup> Organizações finalísticas são as empresas diretamente envolvidas com o propósito final da rede.

**Figura 21–Processo de Pesquisa: da definição do Projeto ao planejamento da Pesquisa**



**Figura 22 – Processo de Pesquisa: da coleta de dados ao Projeto de Pesquisa Finalizado**





### 3.8 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

O universo da pesquisa são empresas formais filiadas ao Sindicato da categoria (SIMABC e SINDIMOV). A pesquisa tem como base uma amostra dos atores do APL moveleiro da RMSP, que se dispuseram a responder a pesquisa. O tipo de amostra será não probabilística, por conveniência do pesquisador, de acordo com as especificações e restrições do projeto, aliada à acessibilidade dos respondentes. A utilização de escalas próprias para verificar a percepção dos atores com relação ao processo de governança.

O estudo da complexidade associada a uma rede é naturalmente maior que de uma organização individual conforme abordado por *Caulliraux et al.* (2001), o presente trabalho limita-se a análise da rede em si, outros aspectos como *stakeholder*, e as relações de poder, não são abordados.

Dentre as limitações do estudo, a análise e conclusões aplicam-se somente à amostra realizada do APL estudado, não sendo possível generalizá-lo a outros APLs, uma vez que cada região tem sua “própria realidade”, com empresas e entidades locais cujo comportamento e cultura são específicos e típicos quando levamos em consideração as dimensões sociais, políticas e naturais.

## CAPÍTULO 4 - PANORAMA DO SETOR MOVELEIRO

### 4.1 INTRODUÇÃO

A indústria de móveis no Brasil tem um importante papel no setor econômico quer pelo valor da sua produção, como na geração de empregos dentro da indústria nacional. O setor industrial moveleiro faturou R\$ 18,9 Bilhões em 2006, o que correspondeu a 1,37% do valor total da indústria de transformação no país e foi o responsável por 233,7 mil empregos, equivalente a 2,65% do número de trabalhadores envolvidos na produção industrial do país, conforme dados da ABIMOVEL/IEMI. O Quadro 16 sumariza os dados do setor em 2006.

**Quadros 16 - Dados gerais da indústria moveleira no Brasil em 2006**

Parâmetro	Ano: 2006	Comentários
Número de indústrias moveleiras <sup>42</sup>	14.919	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconsideradas as empresas sem nenhum empregado.</li> <li>▪ 83,2% são produtores de móveis de madeira.</li> </ul>
Empregos	208.584	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionários registrados, formais.</li> </ul>
	233.700	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor estimado, considerando pessoal registrado, não registrado, terceirizado e autônomo.</li> </ul>
Produção (milhões de peças)	312,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Do valor total 89,5% corresponde à produção de móveis e 10,5% de colchões .</li> </ul>
Vendas (R\$ bilhões)	18,9	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Do valor total 91% correspondem à venda de móveis e 9% de colchões.</li> <li>▪ O valor corresponde 0,81% do PIB de 2006</li> </ul>
Exportação (US\$ milhões)	962,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribui com 2% das receitas líquidas na balança comercial</li> <li>▪ Corresponde a 4,76 vezes o valor da importação.</li> <li>▪ 68% correspondem à exportação de móveis de madeira</li> </ul>
Importação (US\$ milhões)	202,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 76% representam a importação de assentos.</li> </ul>
Investimentos (R\$ milhões)	593	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 73% investidos em aquisição de novos equipamentos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de dados da ABIMOVEL/RAIS/IBGE/IEMI

<sup>42</sup> Em pesquisa do jornal *Gazeta Mercantil* afirma que existem cerca de 50 mil empresas em todo o País cadastradas em juntas comerciais como fabricantes de móveis. Mas, é provável que haja, pelo menos, mais 20 mil empresas informais em atuação no mercado interno. Desse total de 70 mil, aproximadamente 93% seriam microempresas (*GAZETA MERCANTIL*, 2001).

O móvel é um produto de consumo com uma demanda muito segmentada, sendo fortemente influenciado pelas variações conjunturais da economia, os ciclos econômicos, a renda *per capita*, e até mesmo pelo comportamento de alguns setores, como o da construção civil.

Ao longo das últimas décadas, o setor moveleiro tem experimentado mudanças significativas em sua base produtiva<sup>43</sup>, com a necessidade de se ajustar às mudanças ocorridas com a globalização dos mercados, a maior concorrência, as mudanças de estilo de vida, o acesso a novas tecnologias, e as restrições ambientais aliadas ao esgotamento de certas matérias-primas.

As inovações resultantes da aplicação de novas tecnologias, materiais, formas de gestão e da especialização produtiva, resultam em maior flexibilização da produção, com o aumento da produtividade e do escopo de produtos, o que está levando o setor do processo artesanal, para o industrial, sendo que em alguns segmentos, por exemplo do móvel seriado, este processo já ocorreu.

## **4.2 COMPOSIÇÃO DO SETOR**

As indústrias de móveis encontram-se localizadas em diversas aglomerações produtivas no Brasil (ver Anexos A e B), porém a produção nacional está concentrada nos Estados de Minas Gerais (13,3%), São Paulo (23%), Paraná (13,2%), Santa Catarina (12,4%) e Rio Grande do Sul (15%). Os cinco Estados são responsáveis por 77% de todo o mobiliário fabricado no país. Os principais pólos moveleiros são: Ubá (MG); Mirassol, Votuporanga e a Região Metropolitana de São Paulo (SP); Arapongas (PR); São Bento do Sul (SC); e Bento Gonçalves (RS). Segundo dados do IEMI, cerca de 83% das empresas do setor produzem móveis de madeira, 8% móveis de metal, 6% móveis estofados, 2% colchões e 1% outros móveis. A idade média das empresas do setor é de 24 anos, com um número médio de 14

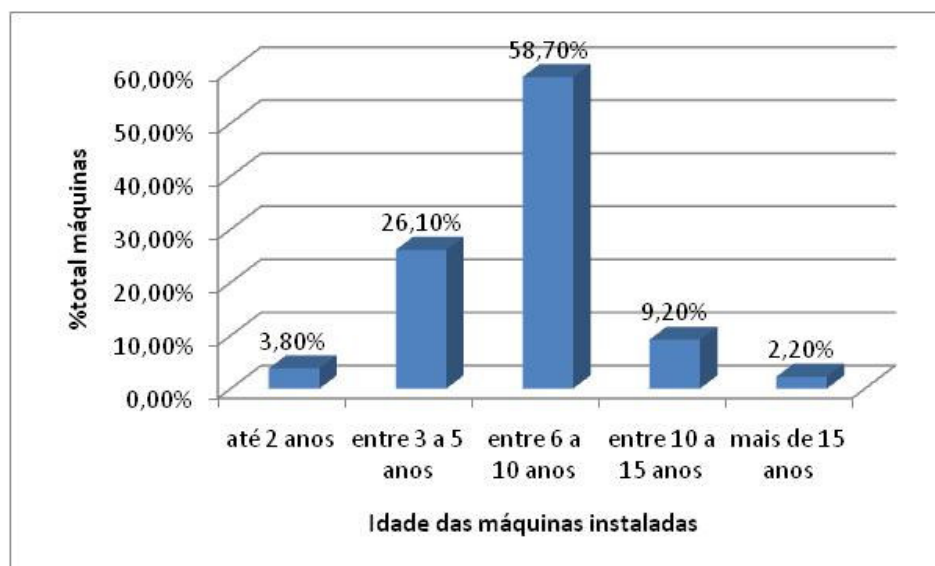
---

<sup>43</sup> Os principais fatos da evolução da movelaria estão disponíveis em <http://www.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/historia-moveleira>

empregados na indústria dos móveis de madeira, sendo que cerca de 87% em 2006 estavam envolvidos com a produção.

A distribuição do parque de máquinas do setor produtivo por idade está ilustrada no Gráfico 1, nota-se que 58,7% têm idade entre 6 a 10 anos de uso, sendo que a idade média dos equipamentos está em torno de 8,4 anos inferior à média na Itália (12 anos) e aos EUA (9,6 anos) e superior a Guandong na China (7,5 anos), o que mostra a renovação do parque de máquinas na indústria moveleira.

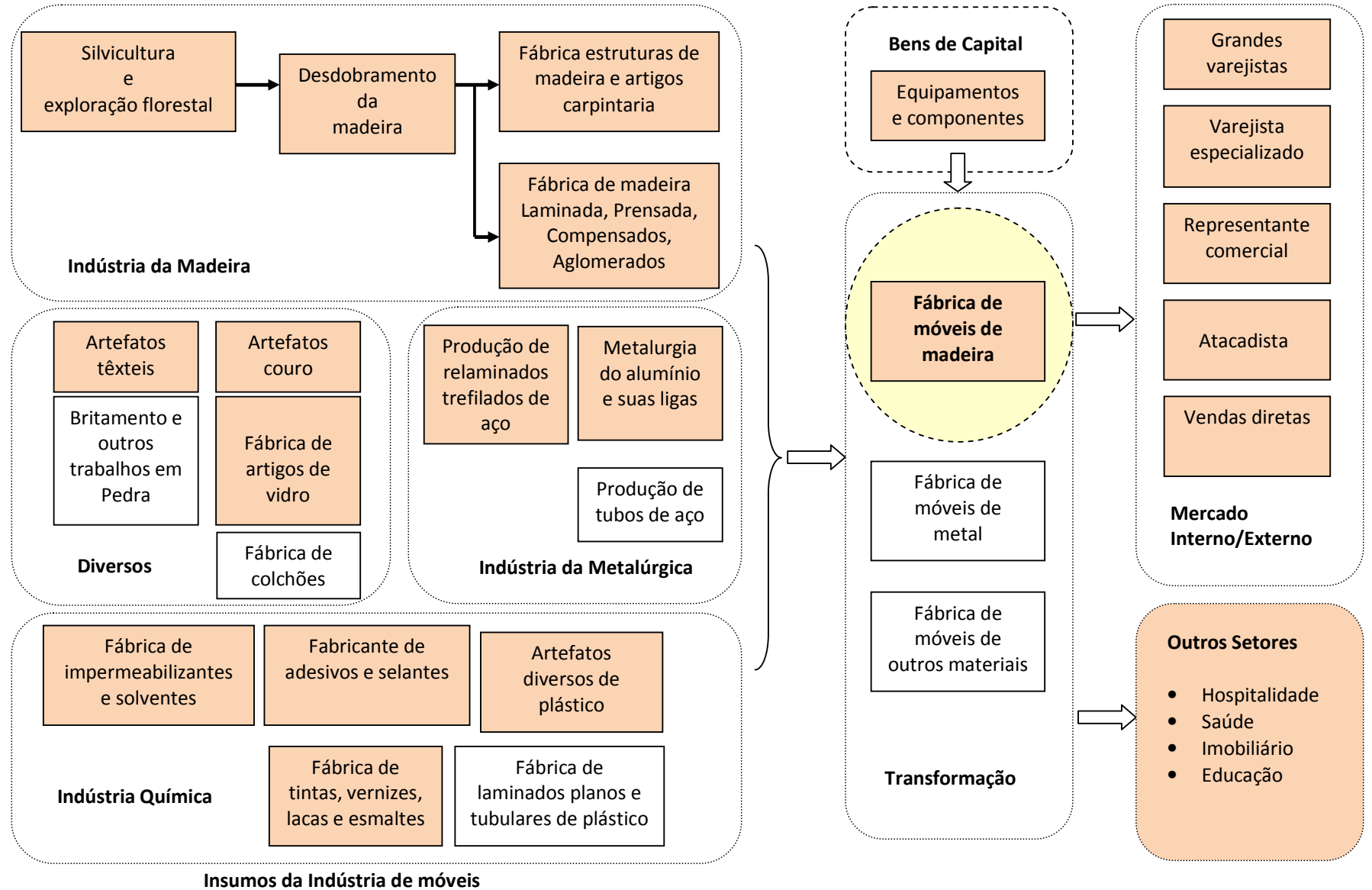
**Gráfico 1 - Distribuição do parque de máquinas por idade no setor moveleiro- 2006**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IEMI

A cadeia produtiva do setor, ver Figura 23, envolve a jusante uma ampla e diversificada gama de fornecedores: indústria da madeira (chapas de madeira aglomerada, MDF- *medium density fiberboard*, compensados e chapas de fibra), que é o insumo básico, e as indústrias: metalúrgica (aramados, dobradiças, corrediças e puxadores); couro; vidro; têxteis; química (tintas, vernizes, colas adesivos) e outros, que entram como componentes do móvel, além da indústria de bens de capital (máquinas, equipamentos, componentes).

Figura 23 – Cadeia Produtiva do setor moveleiro



Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base setorial das PMEs, SEBRAE, 2005.

A montante, o mercado é constituído pelos canais de comercialização e distribuição, composto por uma ampla rede de varejistas, atacadistas, representantes comerciais, franquias e vendas diretas. Os clientes desse mercado são os clientes finais (residenciais), arquitetos, decoradores, construtoras, ou empresas (móvel corporativo). As PMEs trabalham, em geral, sob medida, vendendo seus produtos diretamente ao consumidor, estima-se que estas vendas diretas representem 60% da comercialização brasileira de móveis, sendo 60% móveis residenciais e 40% móveis de escritório (25% para escritórios e 15% para instituições como escolas, hospitais, etc.)

Para Gorini (1998) a indústria de móveis caracteriza-se como uma indústria tradicional, com estrutura muito fragmentada, na sua maioria formada por empresas familiares, de capital nacional, composta por um grande número de pequenos produtores (65% dos fabricantes), com capacidade de produção e distribuição muito limitada, ao lado de um reduzido número de empresas tecnologicamente avançadas. Por manter características de produção artesanal, requer máquinas de produção adaptadas, provocando, ao longo do processo produtivo, um desequilíbrio entre máquinas rudimentares e equipamentos tecnologicamente avançados. A atualização tecnológica da indústria brasileira de móveis é feita, em sua maior parte, através da importação de máquinas e equipamentos de países desenvolvidos, em especial da Itália e Alemanha. Isso se deve ao estágio incipiente da indústria de bens de capital nacional como um todo, somado à baixa interatividade entre as empresas produtoras de máquinas e equipamentos e as empresas produtoras de móveis, o que dificulta o atendimento das especificidades demandadas pelo processo produtivo.

Deste modo, a competitividade da indústria moveleira está baseada na organização da produção, no desenvolvimento de novos produtos, seja através de alterações de *design* ou da

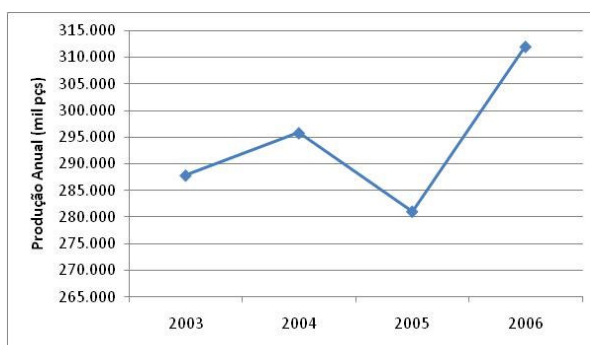
introdução de novos materiais, nas práticas de marketing e de comercialização (RANGEL,1993).

Nos últimos anos, diante da ampliação dos mercados, a indústria moveleira procurou desenvolver sua capacidade de produção, melhorou significativamente a qualidade dos seus produtos, adotando tecnologias avançadas, matérias-primas sofisticadas e realizando adaptações no *design*, visando se manter competitiva e atender aos consumidores do mercado internacional, o que permitiu dar um salto no valor nominal das exportações de US\$ 40 milhões em 1990 para atingir US\$ 1,0 bilhão em 2005 (ABIMÓVEL), apesar disso, o Brasil participa no mercado mundial apenas com 1,2% da exportação e com 3,2% da fabricação de móveis (SECEX/ABIMÓVEL).

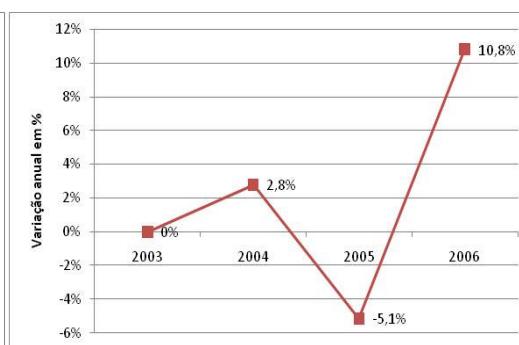
### 4.3 PRODUÇÃO, FATURAMENTO E EMPREGO NO SETOR MOVELEIRO NACIONAL

A evolução da produção em número de peças do setor moveleiro<sup>44</sup> entre 2003 a 2006, é apresentada no Gráfico 2 e sua variação anual no Gráfico 3. Houve no ano de 2005 uma redução no volume de produção em todos os segmentos do setor moveleiro, retomando-se o crescimento em 2006.

**Gráfico 2 - Produção anual de móveis**



**Gráfico 3 - Variação anual da produção**

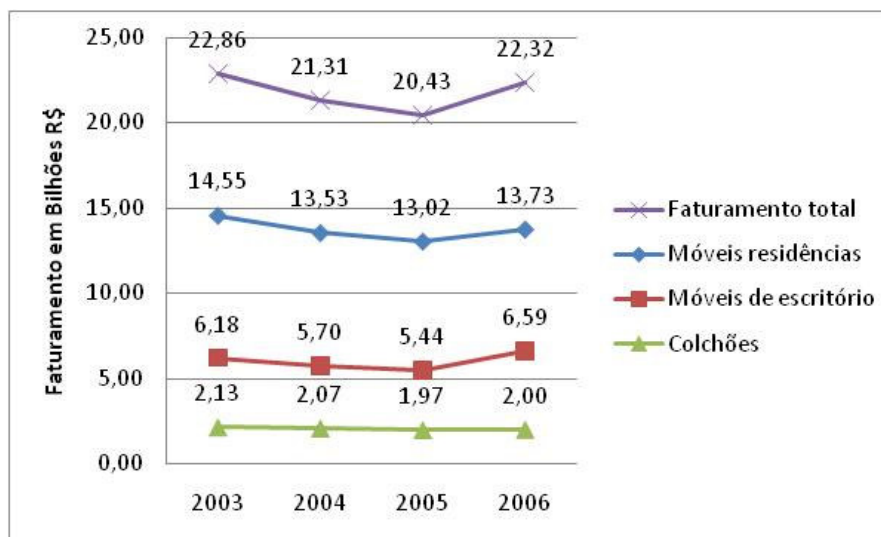


Fonte: Adaptado pelo autor a partir de dados do IEMI

<sup>44</sup> Excluída a produção de colchões.

A evolução do faturamento real da indústria moveleira no período 2003 a 2006<sup>45</sup>, está ilustrada na no Gráfico 4. Observa-se que no período 2004 a 2005 houve uma perda de faturamento real do setor em relação a 2003, no período de 2006 houve um crescimento do faturamento porém ainda abaixo daquele realizado em 2003.

**Gráfico 4 - Evolução do faturamento do setor moveleiro no período de 2003 a 2006**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do IEMI

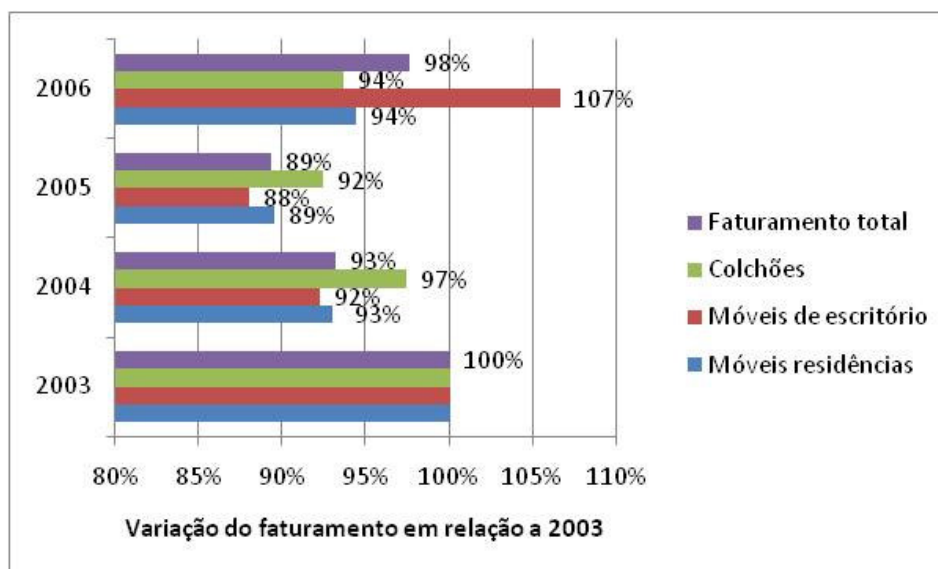
O Gráfico 5 mostra a variação real do faturamento do setor, tomando-se o ano de 2003 como referência. Observa-se que este teve uma queda entre 2004 e 2005 e uma recuperação em 2006, especialmente do segmento de móveis de escritório, porém no total ainda está ligeiramente abaixo de 2003, em função de que o móvel residencial ainda não recuperou o valor do patamar de 2003.

No Gráfico 6 observa-se a variação anual do faturamento real, tanto para o valor total como para cada segmento de produto. No período de 2005 a 2006, o total cresceu em 9,2%, puxado pelo aumento do móvel residencial (5,5%) e pelo forte crescimento no móvel de escritório em 21%.

<sup>45</sup> Valores nominais do faturamento ajustados pelo IGP-DI para valores de Junho de 2008.

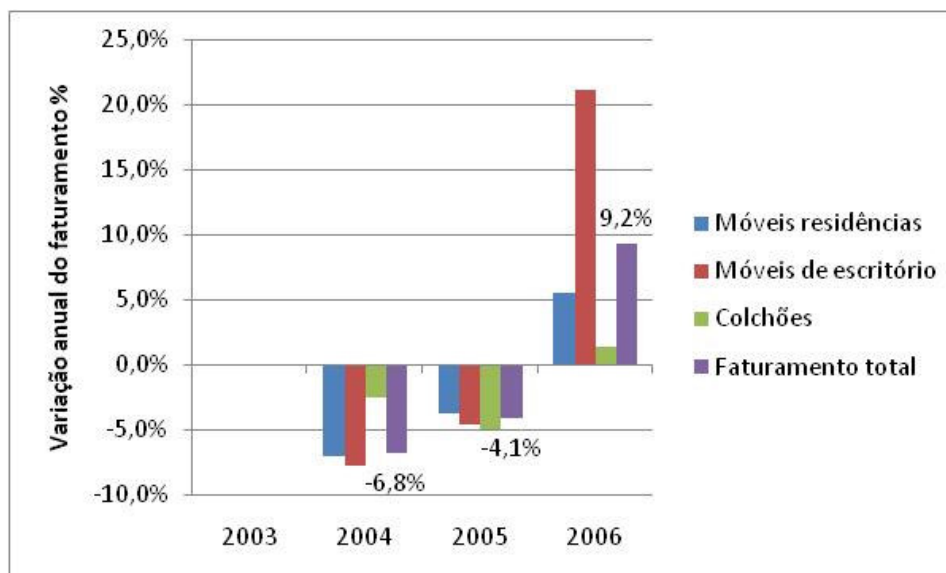


**Gráfico 5 - Variação do faturamento real do setor moveleiro em relação a 2003**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de faturamento, IEMI.

**Gráfico-6: Variação do faturamento real anual no setor moveleiro no período de 2003 a 2006**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de faturamento, IEMI.

O faturamento por porte de empresas no ano de 2006 está mostrado na Tabela 1 onde se observa que um grande número de empresas de pequeno e médio porte<sup>46</sup> competem nos mesmos segmentos de mercado com grandes produtores. As empresas cujos faturamentos estão compreendidos na faixa 1 prevalecem a produção de móveis residenciais e colchões, e os da faixa 2 prevalecem o móvel corporativo sobre o residencial.

**Tabela – 1 : Faturamento médio mensal por porte das empresas de móvel produzido em 2006**

Faixa	Faixa de faturamento em R\$/Mês	% Móveis Resid.	% Moveis Escrit.	% Colchões	% Total
1	Até 120 mil	69,2	50,7	71,1	62,3
2	De 121mil a 600mil	14,7	26,7	12,6	19,1
3	De 601mil a 1,2 milhões	6,9	8,0	6,5	7,3
4	De 1,21 milhões a 6,0 milhões	7,4	11,9	8,1	9,1
5	De 6,1 milhões a 10,0 milhões	1,8	2,0	1,7	1,9
6	Acima de 10,0 milhões	0,0	0,7	0,0	0,3
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: IEMI (2007)

### **Empregos no Setor moveleiro**

O setor em 2006 foi responsável por 208.584 empregos formais, cuja distribuição nas empresas por porte está mostrada na Tabela 2.

Observa-se que as micro empresas no setor industrial, aquelas com até 19 empregados, correspondem a 86% do total das empresas e respondem por 31,7% dos empregos do setor. Considerando-se as empresas de pequeno porte (EPP), aquelas com 20 até 99 empregados, têm-se 11,8% das empresas e que respondem por 33,4% dos empregos do setor. Assim, considerando-se as Micro e Pequenas Empresas temos 97,9% do total da empresas e 65% dos empregos do setor.

<sup>46</sup> De acordo com a Lei Geral da Pequena e Micro Empresa, ver anexo E, micro empresa é aquela cujo faturamento bruto anual é igual ou inferior a R\$240mil (R\$20mil/mês), e empresa de pequeno porte (EPP) é aquela cujo faturamento bruto anual é superior a R\$240mil e igual ou inferior a R\$2,4milhões (R\$200mil/mês).

**Tabela 2 - Porte das empresas por número de empregados em 2006**

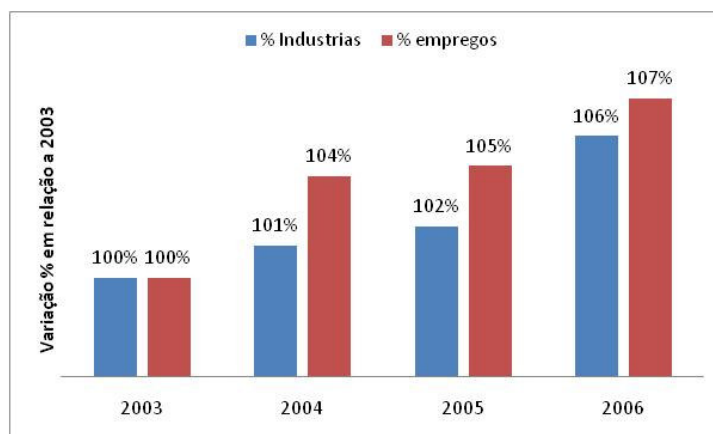
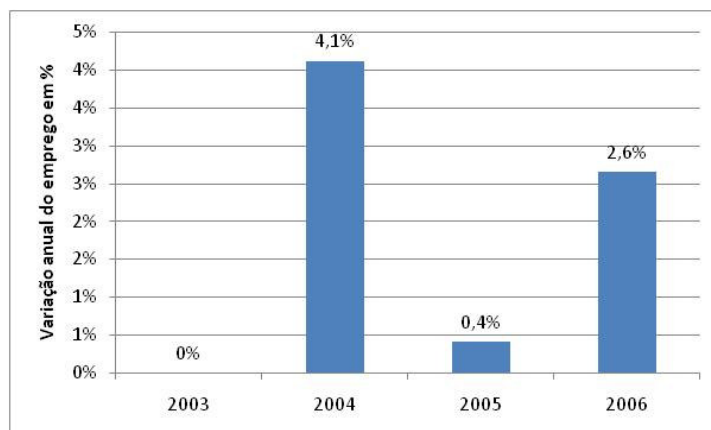
Faixa	Porte por número de Empregados	N.º de Empresas (1)	% Total Empresas	% Acum. Total Empresas	N.º de empregados	% Total empregados	% Acum. empregados
1	De 1 a 4	7.552	50,6	50,6	16.116	7,7	7,7
2	De 5 até 9	3.177	21,3	71,9	21.012	10,1	17,8
3	De 10 até 19	2121	14,2	86,1	28.932	13,9	31,7
4	De 20 até 49	1325	8,9	95,0	39959	19,2	50,8
5	De 50 até 99	432	2,9	97,9	29608	14,2	65,0
6	De 100 até 249	215	1,4	99,3	32.822	15,7	80,8
7	Acima de 249	97	0,7	100	40.135	19,2	100,0
	Total	14.919	100,0		208.584	100,0	

Fonte: Adaptado pelo autor do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS)

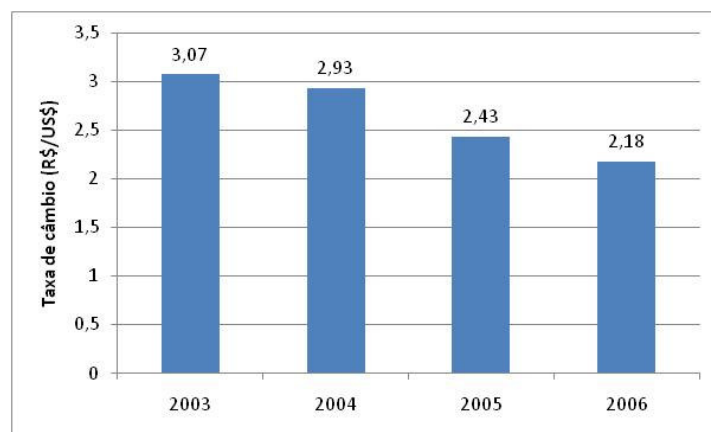
Nota (1): Não inclui empresas sem empregados

No Gráfico 7 mostra-se a variação do emprego no setor da indústria moveleira e o do número de empresas industriais no período entre 2003 a 2006, tomando o ano de 2003 como referência.

Nota-se um crescimento no período de 7% no emprego do setor em relação a 2003, porém nos últimos anos a taxa de crescimento reduziu-se, este fato pode ser melhor observado na variação anual do emprego, no Gráfico 8, em que o emprego cresceu em média 4% em 2004 e praticamente estagnou em 2005, em grande parte provocado pela queda nas exportações em volume da região Sul, que corresponde a 80% do total exportado, como decorrência da taxa de câmbio desfavorável, conforme ilustra o Gráfico 9, que saiu de um patamar de 2,93 em 2004 para 2,18 em 2006 (-25,5%), e cuja queda prossegue, dificultando a competitividade do setor de exportação, pois as variações não conseguem ser compensadas com a redução do custo de matéria-prima.

**Gráfico 7 - Variação do emprego no setor industrial de móveis****Gráfico-8: Variação anual do emprego no período 2003-2006**

Fonte: Adaptado pelo autor a partir RAIS/IBGE

**Gráfico-9: Variação anual da taxa de câmbio 2003-2006**

Fonte: Banco Central – Média anual da taxa de venda

#### **4.4 PANORAMA INTERNACIONAL**

O mercado mundial de móveis era, em 1996, de U\$156 bilhões e em 2006 já representava cerca de U\$270 Bilhões (Secex) em termos de valor de produção.

Do total mundial de exportações, U\$80,4 Bilhões em 2006, a União Européia<sup>47</sup> detêm 52,7% e a China 16,7%, o Brasil participa apenas com 1,2%. Apesar de possuir matéria-prima de qualidade e em abundância, a produção nacional representa somente 3,2% do valor da produção mundial de móveis, enquanto a União Européia participa com 38,7%, os Estados Unidos com 20,2% e a China com 14%. Nos Estados Unidos e na Europa há uma grande concentração da produção final nas grandes empresas, enquanto as empresas pequenas e médias são fornecedoras especializadas de partes móveis ou de componentes ou atuam em segmentos específicos do mercado. A competição no setor se dá ou via preços para produtos padronizados ou via estratégia de diferenciação através do design dos produtos (Itália) ou em nichos específicos (Taiwan com móveis de metal), contudo, em que pesem as estratégias de diferenciação, o preço final permanece como um importante fator de competitividade do setor.

##### **Características do setor moveleiro da Europa**

A União Européia é o maior mercado produtor, consumidor, importador e exportador, superando os EUA. Participa com 38% da produção mundial, 36% do consumo, 53% das exportações e 47% das importações, sendo que 76% das transações de exportação/importação ocorrem dentro do bloco (IEMI).

O mercado da União Européia congrega aproximadamente 140mil produtores, sendo que grande parte (90%) com menos de 10 empregados. A indústria moveleira é responsável por aproximadamente 1,3 milhões de empregos, o que torna a atividade relevante para o

---

<sup>47</sup> União Européia é constituída atualmente pelos 25 países membros.

bloco. A Alemanha é o maior produtor de móveis no continente, representando 27% da produção europeia, seguido pela Itália (21,6%), França (13,5%) e Reino Unido (10,4%)

A segmentação por categorias de móveis em valor de produção mais relevantes são: estofados com 14,5%, de cozinha 13% , escritório com 11,7%, de sala com 11,5% e de quarto com 10,3%.

O setor tem uma balança de pagamentos (exportação-importação) de U\$728milhões em 2006, isto é, exporta mais que importa.. O principal fornecedor para a Europa é a China, com um crescimento de 146% nas exportações entre 2002-2005. O Brasil aparece na 10<sup>a</sup> posição, representando 2,7% das importações para o continente europeu, representando um crescimento de 35% entre 2002-2005

O mercado de destino das exportações europeias são os Estados Unidos com cerca de 23% do mercado em valor, e tendo os países como Romênia, Turquia, Rússia e Emirados Árabes apresentado forte crescimento no período 2002-2005.

A grande preocupação do setor na Europa é a perda de competitividade em função da valorização do Euro, dos custos para manter o atendimento às normas ambientais e de segurança e os custos de mão-obra que têm aumentado com a integração europeia, ao mesmo tempo há um aumento de produtos acabados vindos da China que reduz de forma significativa as margens do segmento de móveis *standard*. Como alternativas para reduzir os custos há propostas para revisão dos tributos e maior co-operação entre empresas, em especial as dos novos países membros<sup>48</sup> incorporados à Comunidade Europeia (CE). Outro foco de atenção é o de desenvolver uma indústria que consiga personalizar e individualizar os produtos, de acordo com o gosto do consumidor, para que isto possa ser obtido, os fatores chave são:

---

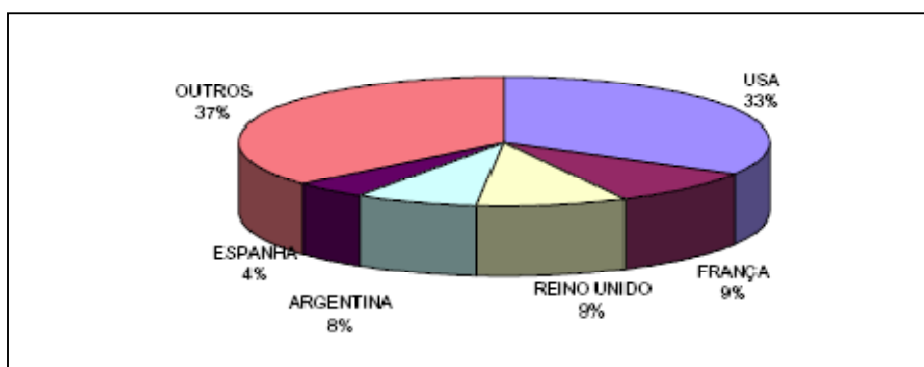
<sup>48</sup> Originalmente a União Europeia era formada por 15 membros , sendo que nos últimos anos houve um processo de incorporação de outros 10 membros, totalizando 25 membros.

equipamentos de produção flexíveis com menor custo e manter a produção próxima do mercado consumidor.

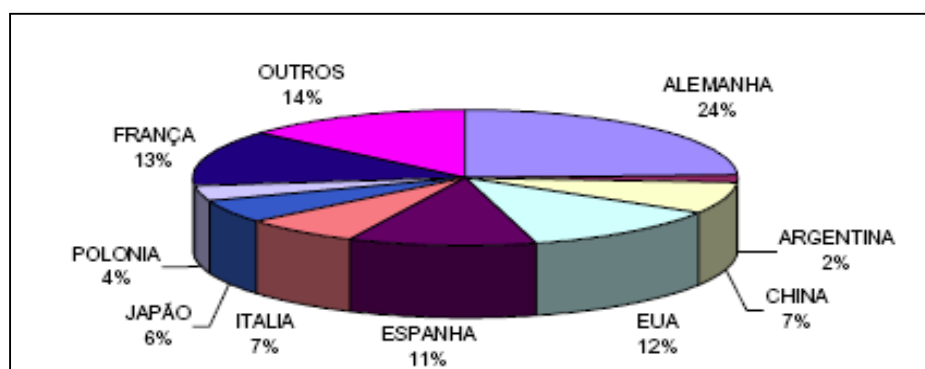
### Exportações e Importações Brasileiras

Em 2006 as exportações brasileiras de móveis totalizaram US\$ 962,8 milhões, e as importações US\$ 202,1 milhões, resultando numa contribuição positiva para a balança de pagamento de US\$ 760 milhões. O destino das exportações e a origem das importações estão ilustrados nos Gráficos 10 e 11.

**Gráfico 10 - Destino das exportações, período Jan-Ago 2006**



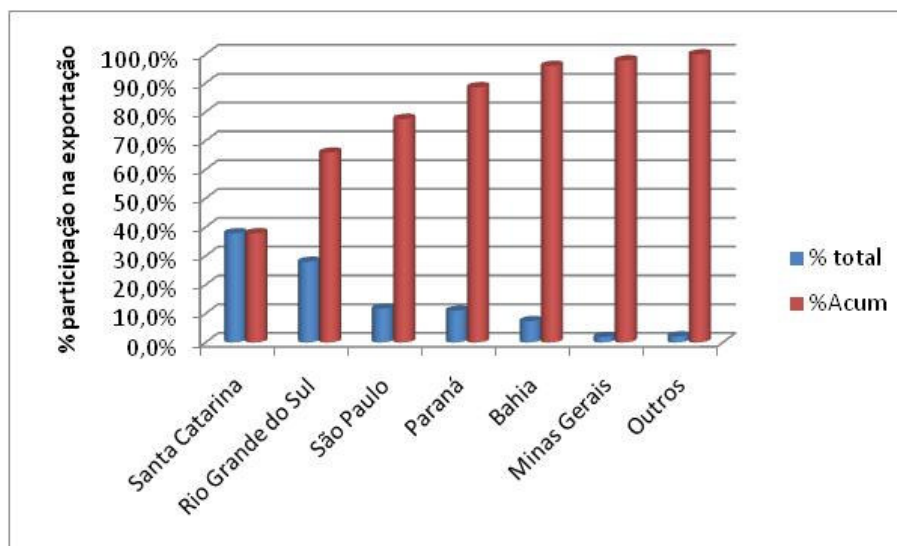
**Gráfico 11 - Origem das importações, período Jan-Ago 2006**



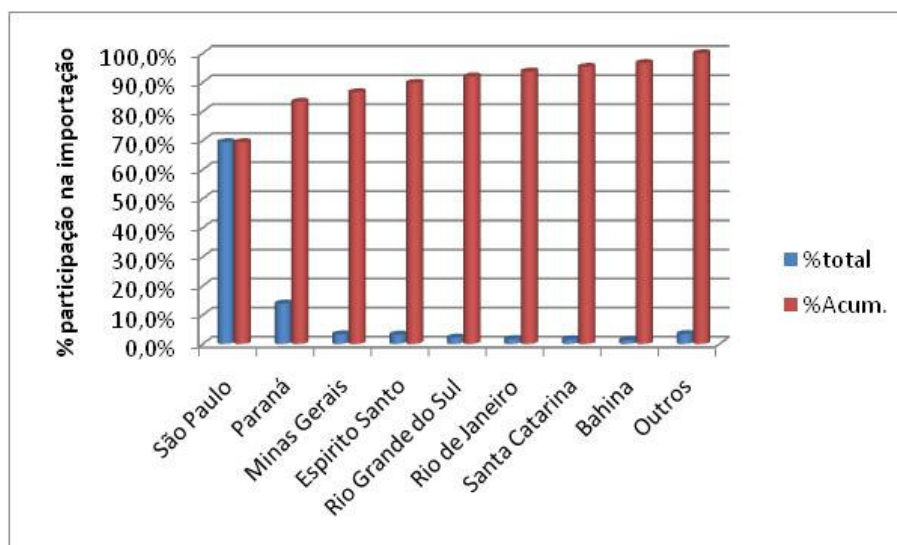
Fonte: ABIMOVEL (2006)

Nos Gráficos 12 e 13 temos respectivamente os Estados exportadores e importadores de móveis, observa-se que a região Sul representa cerca de 77% das exportações, e o Estado de São Paulo contribui com 11,7% das exportações e com cerca de 70% das importações.

**Gráfico 12 – Principais Estados exportadores em 2006**



**Gráfico 13 – Principais Estados importadores em 2006**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IEMI



#### 4.5 PRINCIPAIS PRODUTORES E CONSUMIDORES MUNDIAIS

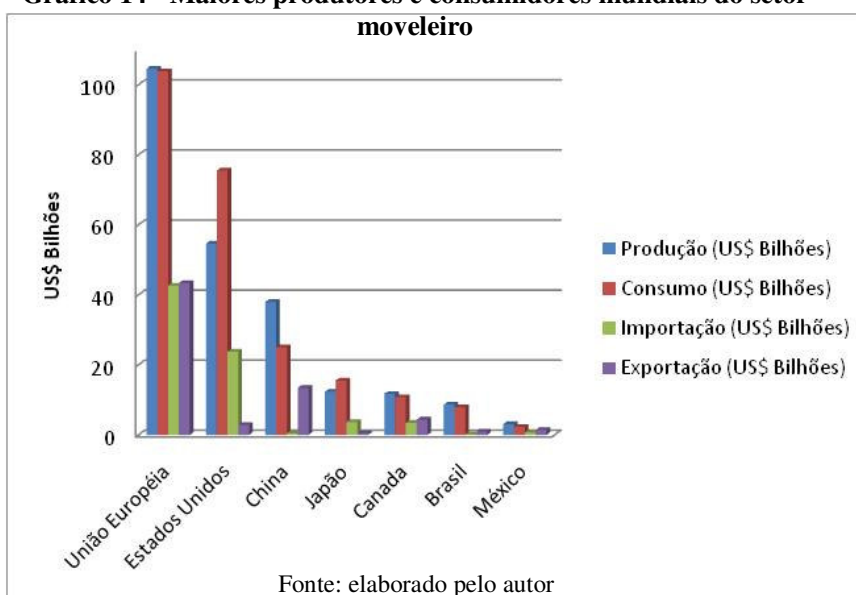
A Tabela 3 e o Gráfico 14 ilustram os principais produtores e consumidores mundiais, verifica-se que a União Européia é o maior produtor e o maior consumidor de móveis, grande parte dele dentro do próprio bloco. Os Estados Unidos vem na sequência, sendo que o seu consumo é muito maior que a produção, o que implica num grande importador mundial. A China aparece com o terceiro maior produtor, com nível muito acima do seu consumo, o que resultou num crescimento acentuado nos últimos anos em sua exportação.

**Tabela 3 - Produção x Consumo x Importação x Exportação mundiais (2006)**

Países	Produção (US\$ Bilhões)	% Tot. Prod. Mundial	Consumo (US\$ Bilhões)	% Tot. Cons. Mundial	Importação (US\$ Bilhões)	% Tot. Imp. Mundial	Exportação (US\$ Bilhões)	% Tot. Exp. Mundial
União Européia	104,59	38,70%	103,86	37,80%	42,65	50,50%	43,38	53,90%
Estados Unidos	54,63	20,2	75,503	27,50%	23,765	28,20%	2,89	3,60%
China	37,97	14%	24,99	9,10%	0,48	0,60%	13,45	16,70%
Japão	12,36	4,60%	15,51	5,70%	3,66	4,30%	0,51	0,60%
Canadá	11,72	4,30%	10,78	3,90%	3,48	4,10%	4,41	5,50%
Brasil	8,68	3,20%	7,92	2,90%	0,2	0,20%	0,96	1,20%
México	3,1	1,10%	2,31	0,80%	0,68	0,80%	1,46	1,80%

Fonte: CSIL/SECEX/IEMI

**Gráfico 14 - Maiores produtores e consumidores mundiais do setor moveleiro**



#### 4.6 FATORES PARA A MELHORIA DA COMPETITIVIDADE NO SETOR

A abertura comercial e a globalização das atividades econômicas alteraram a relação competição e cooperação entre as empresas, e a indústria moveleira também sofreu estas novas influências, obrigando a modernização do parque industrial, de novas relações entre os integrantes da cadeia de valor e com as empresas integrantes do setor, porém, de acordo com Gorini (2000), o setor caracteriza-se por uma grande verticalização da produção, carência de fornecedores especializados em partes e componentes, e em normatização técnica, elevada informalidade e baixos investimentos em *design*.

Os fatores que envolvem o desenvolvimento do setor moveleiro e que afetam a cadeia de valor estão atrelados aos seguintes aspectos:

- **Design dos produtos:** para aumentar o valor agregado dos produtos é preciso desenvolver um *design* próprio e que considere o melhor uso dos materiais locais, e a ergonomia adequada ao mercado de destino. Além disso, deve-se trabalhar nos elos da cadeia que afetam o *design* como: a matéria prima recebida da indústria madeireira; os insumos e componentes derivados da indústria petroquímica; os metais da indústria metalúrgica e/ou de fornecedores importados, a distribuição/montagem dos móveis, além da própria tecnologia de fabricação de móveis. Outro aspecto a ser considerado é a elaboração de produtos a partir de materiais reciclados da própria indústria de móveis.
- **Marketing** - no sentido de trabalhar a valorização do móvel junto ao consumidor, que tem perdido espaço para outros produtos.
- **Produtividade:** A indústria de móveis de madeira necessita evoluir no processo de produção, para um sistema que capacite uma maior divisão do trabalho, fortalecendo a integração das empresas da cadeia produtiva e capacitando um incremento significativo na produtividade. Neste sentido, capacitar linhas de produção para a realização de operações de pré-acabamento do material destinado às linhas de produção de móveis contribui para

agregar valor nas unidades preliminares de produção e aumenta a capacidade produtiva das indústrias no final da cadeia.

- **Qualidade e Normatização:** há muito desperdício de materiais e a falta de normatização que assegure padrões de segurança e qualidade.
- **Qualificação da mão-de-obra:** O setor moveleiro resente-se da falta de mão-de-obra treinada e capacitada no processamento das matérias-primas utilizadas, especialmente a madeira e seus produtos derivados. Medidas para a solução deste problema envolvem o treinamento e capacitação de mão-de-obra, abrangendo não somente a operação dos equipamentos, mas também a familiaridade com a madeira e com seus derivados.
- **Tecnologia de materiais:** A melhoria da qualidade da madeira para as empresas do setor moveleiro passa pela agregação de tecnologia à matéria-prima, na forma de seleção das espécies, classificação, melhoria de processo com vistas às dimensões apropriadas dos produtos, aplicação de secagem natural ou artificial à madeira e outras soluções tecnológicas. As características do setor moveleiro para residência apontam essa necessidade de melhoria na cadeia de produção, aliada às necessidades de implantação de programas de manejo florestal dos bosques nativos, visando ao suprimento contínuo e de qualidade de madeira tropical.
- **Questões ambientais:** A vantagem comparativa do passado com relação a grandes áreas de florestas naturais, torna-se cada vez menos relevante para o setor em função das preocupações com as questões ambientais, que passam a exigir o uso de madeiras de reflorestamento com certificação de origem. Neste aspecto, segundo Gorini (2000), o Brasil possui uma vantagem competitiva representada pelo baixo custo de sua madeira de reflorestamento, contudo seu potencial ainda não é totalmente utilizado já que as florestas plantadas são manejadas pela cadeia da celulose. Outra questão é o reaproveitamento de

sobras de materiais que podem servir de insumos para outras indústrias e/ou para gerar novos produtos.

- **Melhorar o processo de suprimento**, através de ações que permitam:
  - **Maior interação entre fornecedores** (materiais primas, componentes, equipamentos) e as indústrias moveleiras para reduzir custos, melhorar qualidade e produtividade.
  - **Diversificação das fontes de suprimento (local e importada)** de forma a aumentar a competitividade entre os fornecedores de madeira aglomerada e MDF; metais.
  - **Aumento das compras conjuntas entre PMEs** para aumentar escala e obter melhores condições de negociação.
- **Interação entre o setor moveleiro e outros setores complementares**, como por exemplo a indústria da construção civil. Há uma demanda reprimida no setor do mobiliário cujas causas básicas são: inexistência de uma cultura da população que veja o móvel como um investimento, ausência de política para fomentar essa cultura, como por exemplo a venda financiada de "pacotes" envolvendo a possibilidade de aquisição de imóveis juntamente com a mobília; a integração no planejamento e construção de edifícios com áreas pré-mobiliadas (cozinhas, lavanderias, banheiros, área de serviço, etc.). Outro nicho é o setor de móveis para eventos (lançamentos/divulgação/promoção de produtos, feiras, etc.)
- **Canais de Comercialização e Distribuição**: o acesso aos canais de comercialização e distribuição são as barreiras importantes a serem trabalhadas para a ampliação do mercado, em especial no mercado internacional. No caso do mercado local a expansão das empresas do Sul deu-se através de franquias o que possibilitou o acesso aos mercados do Sudeste. A exportação de PMEs deve ser feita através de *pool* de empresas para reduzir custos logísticos e riscos.

- **Aumentar a participação no mercado internacional** levando em conta as especificidades dos diferentes mercados, de sua cultura, hábitos, legislação e idioma dos parceiros comerciais. Participação em feiras do setor.
- **Infra-estrutura e tributos:** Necessário a discussão e encaminhamento de propostas para melhoria de infra-estrutura logística, simplificação de processos alfandegários e revisão de tributos no setor.

Sumarizando o capítulo 3, observa-se que o setor é predominantemente formado por micro empresas e empresas de pequeno porte, em geral de gestão familiar, com uma participação pequena no PIB (0,81%), porem expressiva na geração de empregos, exportando cerca de 11% em valor da produção e contribuindo positivamente na balança de pagamentos. As regiões Sul e Sudeste concentram a produção e exportação (77% da produção e 90% da exportação), o Estado de São Paulo participa com 11,7% das exportações e com 69% das importações. O parque de equipamentos vem sendo renovado e apresenta uma idade média entre 6 a 10 anos de uso, menor que Itália e EUA, contudo grande parte dele é importado pela falta de industria de base local. O faturamento real do setor em 2006 ainda não recuperou os valores de 2003, em parte pela perda ocorrida nas exportações, sendo a região Sul a principal afetada, e com isto aumenta a concorrência interna entre as regiões do Sul e Sudeste. As vendas em 2006 em relação a 2005 cresceram em 9,2%, sendo que o setor de móveis de escritório apresentou forte crescimento em torno de 21%, enquanto o setor residencial cresceu por volta de 5%. A participação no mercado internacional é pequena, cerca de 1,2%, o que mostra o grande potencial, desde que possam ser melhor equacionados os aspectos de custo, design e tributação, para aproveitar a vantagem comparativa de disponibilidade de matéria-prima abundante, áreas para plantio e condições meteorológicas adequadas, contudo a taxa de cambio está desfavorável, o que não pode ser compensado pela redução de custos de matéria-prima, e sim por mudanças na tributação dos produtos exportados.

## **CAPÍTULO 5 - APL DE MÓVEIS DA RMSP**

Neste capítulo descreve-se a localização, o processo histórico da evolução do APL moveleiro da RMSP até chegar à **Movelaria Paulista**, caracterização, composição, e os principais resultados obtidos no período.

### **5.1 LOCALIZAÇÃO**

Os APLs moveleiros no Estado de São Paulo mais relevantes são os que compreendem a Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), Mirassol, Votuporanga e Itatiba, a localização destas regiões esta ilustrada na Figura 23.

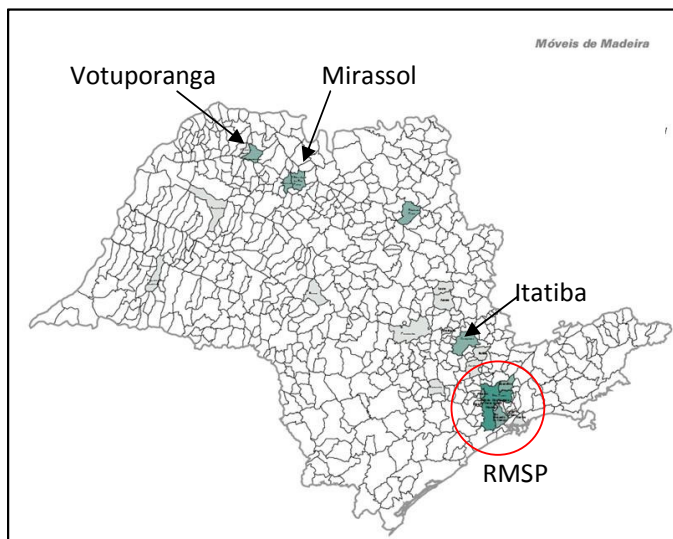
#### **Caracterização Regional da RMSP**

A Região Metropolitana de São Paulo é formada pela Capital do Estado, São Paulo, e mais 38 municípios, que ocupam 8.051 km<sup>2</sup> do território paulista (ver Anexo C).

#### **Área Total**

- RMSP (Região Metropolitana de SP): 8.051Km<sup>2</sup> (3,2% do ESP)
- ESP (Estado de São Paulo): 248.600 Km<sup>2</sup>
- **Nº de Municípios**
- RMSP: 39 (6,0% do ESP)
- ESP: 645

Os **39 municípios componentes da RMSP** são: Arujá, Barueri, Biritiba Mirim, Caieiras, Cajamar, Carapicuíba, Cotia, Diadema, Embu, Embu-Guaçu, Ferraz de Vasconcelos, Francisco Morato, Franco da Rocha, Guararema, Guarulhos, Itapeccerica da Serra, Itapevi, Itaquaquetuba, Jandira, Juquitiba, Mairiporã, Mauá, Mogi das Cruzes, Osasco, Pirapora do Bom Jesus, Poá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Salesópolis, Santa Isabel, Santana do Parnaíba, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, São Lourenço da Serra, São Paulo, Suzano, Taboão da Serra e Vargem Grande Paulista.

**Figura 24 - Localização dos principais APLs moveleiros no Estado de São Paulo**

Fonte: Sebrae-SP, 2007

## 5.2 HISTÓRICO

No início, os fabricantes de móveis da indústria paulista não se conheciam, não se relacionavam, viam-se apenas como concorrentes, em geral de ascendência de imigrantes que chegaram da Europa com suas preciosas ferramentas e processos, e enxergavam os colegas de ofício como concorrentes, dos quais convinha manter distância. Além disso os empresários do setor, quase todos de pequeno porte e estrutura familiar, com raras exceções, não estavam habituados ao contato com outros donos de marcenarias. Ficavam fechados em suas oficinas para proteger os seus “segredos” de produção, e isto se incorporou à cultura dos primeiros empresários do setor ao longo de décadas. Concentraram-se em torno de São Paulo e São Bernardo, em função do desenvolvimento e riqueza econômica trazidas pela industrialização.

O processo de mudança, de forma mais significativa, ocorreria por volta de 2003, com o Projeto de Exportação promovido pela APEX, e que para sua implementação requeria a formação de um consórcio de exportação, congregando empresas e sindicatos empresariais do ABC (SIMABC) e São Paulo (SINDIMOV), cujo objetivo era unir forças num esforço para exportação de produtos do setor moveleiro e contribuir com a balança de pagamentos. O

projeto iniciou-se com um diagnóstico do setor na região, no qual se identificou um grande desnível em relação à competitividade das empresas do Sul. As indústrias moveleiras da região apresentavam problemas de confiabilidade de prazos, ou então prazos muito longos, além de uma falta de estrutura de custos, que elevava os preços e impedia que produtos de diferentes fábricas pudessem ser vendidos em conjunto, como o requerido no caso de exportação de lotes de móveis, constituídos por diferentes produtos de diferentes fabricantes, porém que precisam ser negociados num pacote de exportação. Dessa dificuldade, nasceu o Projeto de Competitividade, envolvendo 44 empresas e os sindicatos empresariais, que buscava capacitar os empresários nas áreas: de Plano de negócio; Marketing; Custos; Planejamento e Controle da Produção (PCP), através de consultorias especializadas com o suporte do SEBRAE-SP.

O projeto iniciado em 2003 só foi completado em 2005, pois ao longo do mesmo encontrou-se um grande obstáculo, os empresários se viam como competidores e isto dificultava o andamento do projeto. A partir desta identificação foi proposto incorporar um programa comportamental, desenvolvido pela Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Empreendedor (SBDE), denominado de atitudes empreendedoras (A+E), cujo objetivo era a mudança de atitude pela mudança da cultura empresarial enraizada até então. Este programa trouxe uma mudança de visão dos empresários, aumentou o nível de colaboração, cooperação e integração do grupo, passando de competidores internos para parceiros que se complementam, e cujo real competidor estava fora do grupo, as empresas do Sul, que estavam ganhando participação de mercado no Sudeste.

Em 2006 o MDIC através do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL)<sup>49</sup> passou a organizar o tema APL integrando ações para o

---

<sup>49</sup> O Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) foi instituído pela Portaria Interministerial nº 200 de 03/08/04, reeditada em 24/10/2005 e em 31/10/2006, composto por 33 instituições governamentais e não-governamentais de abrangência nacional.



desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas, e os SEBRAEs passaram a implementar esse programa a nível regional, nos projetos que envolviam os aglomerados com potencial de desenvolvimento e que observassem os seguintes requerimentos: ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Podendo incluir pequenas, médias e grandes empresas.

Assim, o Programa de Competitividade do grupo moveleiro da RMSP passou a ter continuidade, porém agora estruturado como um projeto de APL e com recursos alocados.

Desta forma, nascia em Maio de 2006 o APL da RMSP, naquele momento com 44 empresas (denominado de grupo G1), onde posteriormente foram integradas outras empresas<sup>50</sup> em 2006 (grupo G2), e em 2007 (grupo G3), atingindo um total de 72 empresas<sup>51</sup> participantes em 2007. Os grupos G2 e G3, cada um a seu tempo, participaram do módulo de atitudes empreendedoras (A+E), considerado uma atividade imprescindível para o ingresso no APL, fruto do aprendizado do Grupo G1. Os grupos G1 e G2 conduziram as ações do Projeto da primeira fase de 2006 a 2007, enquanto o G3, que ingressou mais tarde, realizava o treinamento (A+E), participando ao final nas discussões do planejamento estratégico elaborado para o período 2008-2010. A segunda fase do projeto APL, que corresponde ao período de 2008 a 2010, inicia-se com 57 empresas<sup>52</sup>, com participantes procedentes dos três grupos formados anteriormente, com a saída de algumas empresas, porém, estima-se que possa, ao longo do projeto incorporar outras e chegar a aproximadamente 100 empresas participantes até 2010 (SINDIMOV/APL). O APL moveleiro da RMSP passou a ser identificado a partir de Mar/2008 como **Movelaria Paulista**, um movimento que busca dar uma identidade própria ao grupo e que será trabalhada na segunda fase do projeto.

---

<sup>50</sup> Todas fizeram o módulo comportamental (A+E).

<sup>51</sup> O APL chegou a ter um total 89 empresas , porém 17 deixaram o APL, ficando assim, ao final com 72 empresas participantes do APL da RMSP em 2007.

<sup>52</sup> Na renovação do contrato para o projeto 2008-2010 algumas empresas (15) acabaram saindo do projeto, resultando que das 72 empresas confirmaram a participação 57.

No Quadro 17 apresenta-se um sumário das três etapas do desenvolvimento do APL moveleiro da RMSP. Na etapa 1, a aproximação das empresas do setor se dá em termos de aspectos comerciais, participação em Feiras e eventos do setor, e ao final de 2005 já há um nível maior de interação e integração, com a ação catalisadora do SEBRAE, SIMABC e SINDIMOV, propiciando as condições para o início da Fase 2, formação do APL moveleiro da RMSP. Nesta fase, envolveu investimentos na capacitação e ações para melhoria dos produtos e da produtividade. Pode-se dizer que o foco foi a melhoria interna das empresas do APL. A terceira fase que se inicia, além da continuidade da melhoria da produtividade e da capacitação, há o foco externo objetivando ações que envolvam os fornecedores, desenvolvimento de produto, fortalecimento do grupo através da Movelaria Paulista e ampliação da base de participantes.

**Quadro 17 - Etapa de desenvolvimento do APL moveleiro da RMSP**

Etapa 1: 1997 a 2005	Etapa 2: 2006 a mar/2008	Etapa 3: abr/2008 a 2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEBRAE e Sindicatos desde 1997 buscam sensibilizar o setor.</li> <li>▪ Feiras de móveis no ABC no período. Foco na comercialização.</li> <li>▪ Contatos com a Feira de Milão em 2002 revelam a necessidade de inovação.</li> <li>▪ Integração ABC – SP em torno de um projeto de exportação envolvendo: ACEMESP<sup>53</sup>, APEX, SEBRAE, FIESP e Sindicatos</li> <li>▪ Projeto de Competitividade</li> <li>▪ Módulo comportamental (A+E)<sup>54</sup> incluído no programa de treinamento de 40 empresas no período 2004/2005.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalização do APL moveleiro RMSP iniciando com 44 empresas e finalizando com 72 empresas participantes.</li> <li>▪ Participam: Empresas do grande ABC e grande SP, SIMABC, SINDIMOV, e SEBRAE.</li> <li>▪ Metas: Aumento do faturamento de 7,4% e redução do custo de matéria-prima de 4% no período.</li> <li>▪ Estruturado na forma de um Grupo Gestor e 6 Eixos temáticos.</li> <li>▪ Investimentos de R\$1,48 milhões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segunda Fase do APL, agora denominado de Movelaria Paulista.</li> <li>▪ Inicia com 57 empresas e busca ampliar até 2010 para 100 empresas.</li> <li>▪ Estruturado na forma de um Grupo Gestor e 6 eixos temáticos com mudança no escopo.</li> <li>▪ Previsão de Investimentos de R\$ 1,5milhões.</li> </ul>

Fonte: Dados resultantes da entrevista com o SEBRAE-SP e Grupo Gestor APL RMSP

<sup>53</sup> ACEMESP: grupo de fabricantes e exportadores de móveis de São Paulo formado em 2003, como resultado do Projeto de Exportação.

<sup>54</sup> Marca registrada do treinamento “Atitudes Empreendedoras” da SBDE

No Quadro 18 consta uma cronologia de alguns eventos importantes para o APL moveleiro da RMSP no período de 2006 a 2008, que permite identificar as interações e ações ocorridas.

**Quadro 18 - Cronologia de eventos para o APL moveleiro RMSP de 2006 a 2008**

<b>Período</b>	<b>Evento</b>
2006	<b>Parceria entre o APL moveleiro da RMSP e a Escola SENAI</b> Almirante Tamandaré (SBC) inaugura o Centro Tecnológico da Madeira e Móveis, cujo objetivo é ensinar todo o processo de tratamento da madeira, corte, acabamento e da montagem final do móvel.
Mar/2007	SINDIMOV cria o <b>Índice Setorial Moveleiro</b> e define <b>Cesta Padrão de Produtos (CPPM)</b> como uma ferramenta para acompanhamento das variações de preços de produtos
20 a 24/Mar/ 2007	<b>Comitiva do APL</b> (40empresários) <b>participa da FIMMA</b> :Feira Internacional de máquinas, matérias-primas e acessórios para indústria moveleira, madeireira e de base florestal (Bento Gonçalves - RS) que envolveu 38 mil visitantes e negócios de US\$ 280 milhões.
Julho/2007	<b>Formatura da segunda turma do A+E</b> (atitudes empreendedoras) certificados entregues a 17 empresas.
6 a 10/Ago/ 2007	<b>Estande do APL na FENAVEM</b> integrando com a TechMóvel e o Congresso moveleiro, 25. <sup>a</sup> edição, reunindo 40 mil visitantes para conhecer as tendências da indústria moveleira nos mercados nacional e internacional.
Out/2007	Como forma de reduzir as <b>perdas do setor exportador</b> com a valorização do câmbio, o que fez com que houvesse perdas de US\$1 bilhão (US\$74,8 milhões no setor moveleiro) o governo lançou um <b>pacote de benefícios fiscais</b> : desconto integral do PIS e COFINS – na compra de máquinas e equipamentos. Taxas de juros subsidiadas para os setores exportadores para empréstimos feitos junto ao BNDES.
Out/2007	<b>II Encontro de APL's do Estado de SP</b> , nos quais estavam presentes o MDIC, FIESP, SEBRAE, ABDI (Agência Brasil. de Desenv. Industrial), e os APL's do Estado SP. O objetivo do encontro foi a troca de experiência e um balanço de resultados. O APL moveleiro da RMSP apresentou os resultados no período 2006-2007, através de Luiz Delgado, diretor da Girona e membro do Grupo Gestor do APL, que apontou como fatores chave do sucesso do APL: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Associativismo estimulado pelo processo conduzido no APL;</i></li> <li>• <i>Participação no curso de empreendedorismo – que melhora a auto-estima;</i></li> <li>• <i>O estabelecimento de relações de confiança, pela união, cooperação e parceria entre os integrantes.</i></li> </ul>
01/Out/2007	<b>Oficina de Planejamento Participativo</b> : discutir a elaboração do Plano estratégico para os próximos trinta meses. Objetivos da reunião: validação das ações estratégicas do projeto APL para 2008-2010, traçadas em Agosto entre os empresários do APL. Para Claudio Gumiero, empresário participante do Grupo Gestor, “os empresários não foram espectadores da obra e sim atores. Desenvolvemos o plano de acordo com as nossas necessidades.”

27/Nov/2007	<b>Reunião entre o APL e fornecedores:</b> objetivo foi mostrar o que é o APL e iniciar uma nova fase de relacionamento com os fornecedores, buscando trazê-los como parceiros e patrocinadores de projetos do APL. Evento foi organizado por Ronaldo Satoris, coordenador do APL, apresentando o APL com 72 empresas para cerca de 100 fornecedores. Presentes membros do APL, SIMABC, SINDIMOV, SEBRAE e fornecedores. Resultados: propostas de patrocínio no valor de R\$ 300 mil.
30/Nov/2007	<b>Design</b> - primeira amostra de projetos e protótipos desenvolvidos por alunos do curso de pós-graduação de Design para Moveleira, <b>como parceria entre o APL e o Senac</b> , que coube a organização didático pedagógica das aulas e às empresas do APL, a disponibilização de suas instalações industriais, para visitas monitoras dos professores e estudantes e serviços de prototipagem.
27 a 29/Nov/ 2007	<b>3.ª Conferência Brasileira de APL's organizado pelo MDIC</b> e pelo GTP para APL's: reunião com acadêmicos, autoridades, técnicos, empresários, instituições e governos sobre a Política Nacional para APLs. Para o SEBRAE-Nacional, com os APL's as empresas ganham efetividade, produtividade e competitividade. Com o associativismo é possível compartilhar possibilidades, desafios, sucesso e resultados, sendo assim benéfico para a sociedade como um todo. Faz parte da política do MDIC o desenvolvimento regional que estimule a geração de empregos, renda e exportação, sempre atuando em eixos temáticos.
Mar/2008	Formação da terceira turma do A+E: com 28 empresários. Para Jose Roberto, SEBRAE-SP, <i>“o APL RMSP apresentou resultados que nenhum outro APL conquistou”</i>
02/Abr/2008	Assinatura do <b>protocolo de intenções para nova etapa do APL 2008-2010</b> , entidades envolvidas: SINDIMOV, SIMABC, SEBRAE e cerca de 250 convidados. <b>Lançada o APL Moveleira Paulista</b> , como a marca que representa o grupo de empresas que compõe o APL.

Fonte: Revista SINDIMOV no período 2006 a 2008

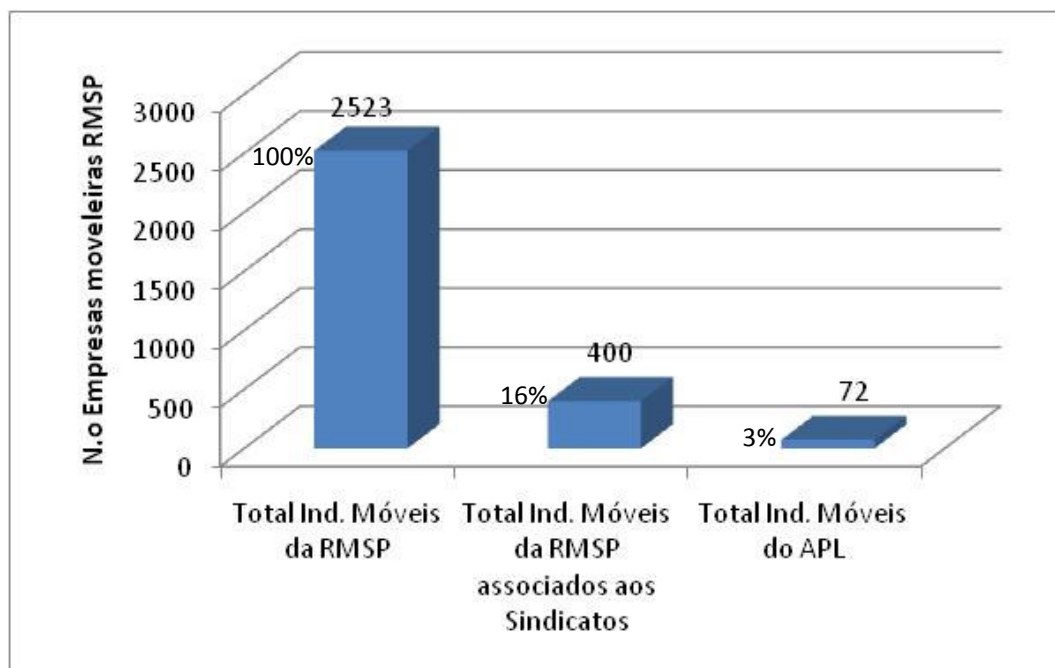
### 5.3 CARACTERIZAÇÃO E COMPOSIÇÃO

O universo das empresas do setor moveleiro da RMSP, de acordo com dados dos Sindicatos/SEBRAE/APL RMSP, é constituído por:

- Área do SINDIMOV: 2073 empresas industriais, com 8955 empregos diretos;
- Área do SIMABC: 450 indústrias, com 6 mil empregos diretos;
- Total de empresas na RMSP: 2523 empresas, envolvendo 14955 empregos diretos.

Desse universo, somente cerca de 400 empresas (16% do total) são associadas aos sindicatos de móveis da região, e destas empresas, 72 (3% do total e 18% dos associados aos sindicatos) formavam o APL em 2007. O que demonstra um amplo potencial para ampliação das empresas participantes do APL, ver dados ilustrados no Gráfico 15.

Gráfico 15- Empresas de moveis na RMSP em 2007



Fonte: elaborado pelo autor

Nota: o percentual mostrado é tomado em relação ao número total de empresas formais do setor na RMSP..

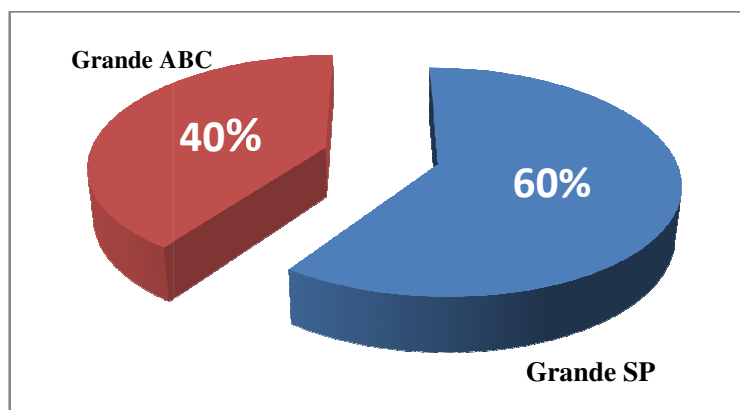
No Apêndice A, mostram-se as empresas participantes do Projeto APL da RMSP nos períodos de 2006 a 2008 e as que aderiram ao Projeto 2008-2010.

A composição aproximada por porte de empresas no APL moveleiro RMSP, de acordo com Alexandre Vancin, coordenador APL móveis entre 2006-2008, é de 5% micro empresas, 85% pequenas empresas e 10% de médias empresas.

A classificação por tipo de móveis produzidos: 60% são residenciais, 25% de escritório, 15% para clientes institucionais (escolas, restaurantes, hotéis, hospitais, condomínios, etc.).

A composição do número de empresas do APL RMSP por região em 2007 está ilustrada no Gráfico 16 . Na região da Grande SP, que compreende 32 municípios há 43 empresas, e no grande ABC, que compreende 7 municípios, há 29 empresas, totalizando 72 empresas.

**Gráfico 16 - Composição de empresas do APL RMSP por região**



Fonte: APL Moveis RMSP

A classificação das empresas do APL da RMSP por faixa de faturamento em 2006 consta na Tabela 4, nota-se que 87,5% têm faturamento anual abaixo de R\$4,30milhões.

**Tabela 4 : Empresas do APL RMSP por faixa de faturamento (2006)**

Faixas de faturamento anual	N. <sup>o</sup> de empresas	% empresas
De R\$ 0.00 até 4.303.689,35	63	87,5
De R\$ 4.303.689,36 até R\$ 8.607.378,73	5	7,0
De R\$ 8.607.378,74 até R\$ 12.911.068,11	3	4,1
De R\$ 12.911.068,11 até R\$ 17.214.757,47	0	0,0
De R\$ 17.214.757,48 até R\$ 21.518.446,84	0	0,0
De R\$ 21.518.446,85 até R\$ 25.822.136,22	0	0,0
De R\$ 25.822.136,23 até R\$ \$ 30.125.825,59	1	1,4
<b>Total de Empresa</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fonte: SEBRAE-SP - E.R Grande ABC

A classificação das empresas do APL da RMSP por faixa de empregados em 2006 consta da Tabela 5. Observa-se que 69,4% têm menos de 29 funcionários,

**Tabela 5: Empresas do APL RMSP por número de empregados (2006)**

Faixas de empregados	N. <sup>o</sup> de empresas	% empresas
De 0 a 28	50	69,4
De 29 a 57	13	18,0
De 58 a 86	5	7,0
De 87 a 115	1	1,4
De 116 a 144	2	2,8
De 145 a 173	0	0,0
De 174 a 202	0	0,0
De 203 a 231	0	0,0
De 232 a 260	1	1,4
<b>Total de Empresas</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fonte: SEBRAE-SP – E.R Grande ABC

A Tabela 6 mostra os gastos com mão de obra em 2006, sendo que 69,4% das empresas têm gastos anuais inferiores a R\$397,3 mil.

**Tabela 6: Empresas do APL RMSP por custo anualizado da mão-de-obra (2006)**

Custo de mão-de-obra anual	N. <sup>o</sup> de empresas	% empresas
De R\$ 0,00 até 397.287,89	50	69,4
De R\$ 397.287,90 até R\$ 794.575,77	13	18,0
De R\$ 794.575,78 até R\$ 1.191.863,67	4	5,6
De R\$ 1.191.863,68 até R\$ 1.589.151,56	1	1,4
De R\$ 1.589.151,57 até R\$ 1.986.439,46	3	4,2
De R\$ 1.986.439,47 até R\$ 2.383.727,35	0	0,0
De R\$ 2.383.727,36 até R\$ 2.781.015,25	1	1,4
<b>Total de Empresas</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fonte: SEBRAE-SP – E.R Grande ABC

Os custos anualizados em compras de matéria-prima em 2006 estão mostrados na Tabela 7, observa-se que 88,9% das empresas tem gastos anuais inferiores a R\$2,87 milhões.

**Tabela 7: Empresas APL RMSP por custo anualizado em compras de matéria-prima (2006)**

Custo matéria-prima (no ano 2006)	N. <sup>o</sup> de empresas	% empresas
De R\$ 0,00 até R\$ 2.865.722,73	64	88,9
De R\$ 2.865.722,74 até R\$ 5.731.445,48	6	8,3
De R\$ 5.731.445,49 até R\$ 8.597.168,22	1	1,4
De R\$ 8.597.168,23 até R\$ 11.462.890,94	0	0,0
De R\$ 11.462.890,95 até R\$ 14.328.613,67	0	0,0
De R\$ 17.194.336,41 até R\$ 20.060.059,13	1	1,4

Fonte: SEBRAE-SP – E.R Grande ABC



## 5.4- RESULTADOS OBTIDOS (2004-2006)

- **Metas acordados com o SEBRAE para o Projeto**, dados informados no SIGEOR<sup>55</sup> para o projeto: **APL de Móveis da Região Metropolitana de São Paulo**

### **Foco Estratégico**

- Capacitação Empresarial em comportamento empreendedor, plano de negócios, custos e formação de preços, planejamento programação e controle de produção e marketing.
- Ações Mercadológicas.
- Cultura a cooperação.
- Fortalecimento da Governança Local.

**Objetivo Geral:** Diminuir custos de produção, ampliar a receita, aumentando a cooperação do Arranjo Produtivo Local.

### **Resultados Finalísticos:**

- Aumentar o faturamento das empresas participantes em 7,41% até abril de 2008.
- Reduzir em 4% os custos de mão de obra e matéria prima até abril de 2008.

### **Premissas:**

1. Crescimento da indústria nacional entre 3% a 5% em 24 meses.
2. Manutenção da Política de Preços dos Fornecedores.

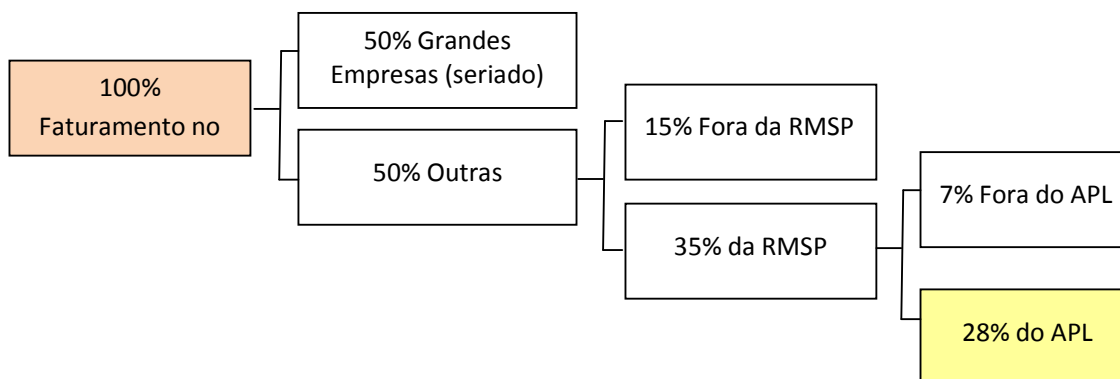
- **Resultados de Faturamento**

O faturamento do APL em 2006 de R\$ 160 milhões, representou 28% do faturamento total da indústria de móveis no Estado de SP, segundo Alexandre Vancin. A Figura 25 ilustra a composição. A participação do APL RMSP na exportação é esporádica e pequena (1,8% do total) .

---

<sup>55</sup> SIGEOR, Sistema de Informação de Gestão Estratégica Orientada para Resultados, dados das medições disponíveis em [www.sigeor.sebrae.com.br/projeto.asp?cd\\_projeto=1204](http://www.sigeor.sebrae.com.br/projeto.asp?cd_projeto=1204)

**Figura 25 - Participação APL RMSP no faturamento da indústria do Estado SP – 2006**



Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 19 apresenta-se o resumo dos principais indicadores econômicos do APL moveleiro da RMSP no período de 2006. Observa-se que o desempenho do faturamento médio real das empresas do APL RMSP em relação à média do setor está cerca de 1% acima. O nível de emprego também ficou muito acima da média setorial.

O Gráfico 17 apresenta a variação nos indicadores médios das empresas do APL moveleiro da RMSP no período de Maio/2004 a Abr/2008, pode-se observar que a meta de faturamento, foi atingida plenamente, houve crescimento do emprego, gerando distribuição de renda, e as ações de melhoria de gestão propiciaram redução de custos de matéria-prima.

- **Resultados da redução de custos (mão-de-obra e matéria prima)**

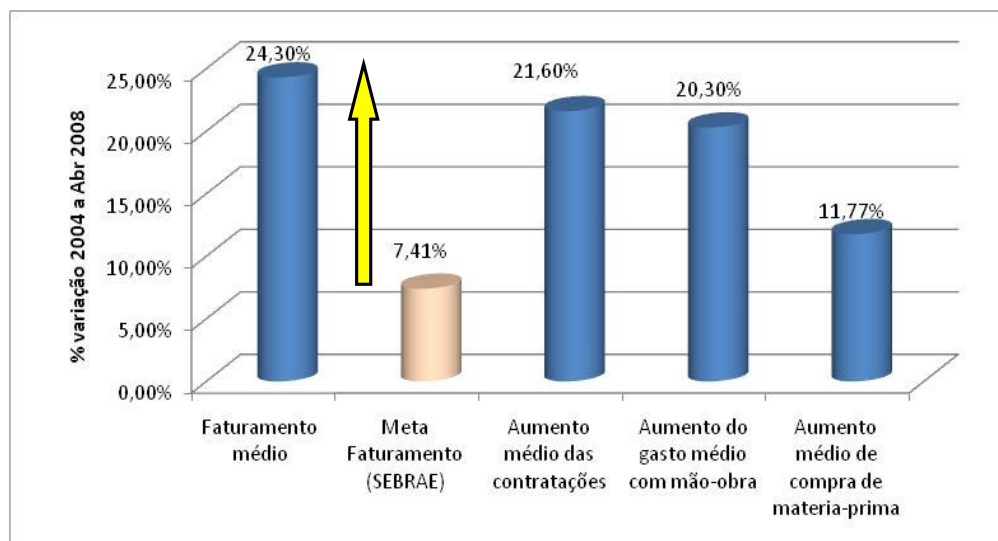
Tendo por base a meta de redução e o custo total de referência o valor deveria ser reduzido para R\$ 79,86 milhões, porém o resultado obtido foi de R\$ 101,67 milhões, isto é, um aumento de 22% em relação à meta de redução de 4%.

Quadro 19 - Resultados do APL RMSP em 2006

Parâmetro	Valor	Comentários
Faturamento médio em 2006	R\$ 165.376.426,08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do faturamento nominal em 13,95% em relação a 2005.</li> <li>• Aumento real do faturamento das empresas do APL em 10,10% enquanto o crescimento real médio do setor foi de 9,2%.</li> <li>• Meta para o período era de 7,4%</li> </ul>
Número de Empregados	2.034	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento das contratações em 28,65% que geraram 450 novos postos de trabalho em relação a 2005.</li> <li>• A média do setor foi de 2,6%</li> </ul>
Número de empregos indiretos	6.102	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimativa</li> </ul>
Gasto médio com mão-de-obra	R\$ 27.165.446,85	
Gasto médio na compra de matéria prima	R\$ 72.981.813,86	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento com compra de matéria prima em 1,37%</li> </ul>
Gasto total médio (mão-de-obra e matéria prima)	R\$ 101.686.756	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os custos aumentaram em 22,4% em relação ao período de referência.</li> <li>• Meta era reduzir em 4%</li> <li>• <b>Item não cumprido.</b></li> </ul>

Fonte: APL moveleiro RMSP/SIGEOR/IEMI(dados do setor)

Gráfico 17- Variação dos indicadores no período de Maio/2004 a Abr-2008



Fonte: APL moveleiro RMSP

## **5.5 – Metas para o Período 2008-2010**

Os dados relativos ao Projeto 2008-2010 encontram-se disponíveis no SIGEOR, para o projeto: **Projeto APL de Móveis da Região Metropolitana São Paulo - E.R. Grande ABC**

### **Foco Estratégico**

- Melhorar capacitação empresarial em comportamental empreendedor.
- Implementar ações de mercadológicas.
- Fortalecer a cultura a cooperação.
- Melhorar a gestão das empresas.
- Fortalecer a governança Local, interna e externa.

### **Objetivo Geral:**

Contribuir para o desenvolvimento do setor moveleiro dando continuidade às ações voltadas a melhoria da competitividade e estímulo à cooperação entre as empresas, instituições, centros de pesquisas e agentes.

### **Resultados Finalísticos**

- 1 - Aumentar o Faturamento em 16% no período de 30 meses, do grupo participante do APL.
- 2 - Diminuir o custo da matéria prima em 8% no período de 30 meses.

### **Premissas**

- 1- Crescimento da indústria nacional entre 3% a 5% ao ano, durante os 30 meses de projeto.
- 2- Manutenção da Política de Preços dos Fornecedores, sem viés inflacionário.

### **Plano de ações:** Disponível no SIGEOR

Na Figura 26 ilustra-se o site do SIGEOR com os projetos em andamento e encerrados, pode-se obter os dados do projeto 2006-2008 e as metas/ações do Projeto 2008-2010.

FIGURA 26 – SIGEOR: controle de Projetos

**Site Setorial**

Capa

**O Setor**

História Moveleira

Dados Setoriais

Mercado

Logística

Perfis e Diagnósticos

**Minha Empresa**

O que o Sebrae pode fazer por mim?

Quero abrir um negócio

Tenho um negócio com menos de 2 anos

Tenho um negócio com mais de 2 anos

**Acesse**

Biblioteca On Line

Casos de Sucesso

Notícias

Prêmios

**Projetos**

**Links de interesse**


Abimovel

Bolsa de Negócios

Educação Sebrae


Lei Geral

Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas - SBRT




**Momento Empresarial**

Momento Empresarial ▾



**Setores**




Setores ▾




**Estados**

Estados ▾

**ACESSE**

 VOLTAR  
  ENVIAR POR EMAIL  
  IMPRIMIR

---




**Projetos**

Clique nos títulos dos projetos abaixo para conhecer os seus detalhes. Você será redirecionado para o site do SIGEOR que abrirá em uma nova janela de seu browser

76-90 de 90

Projeto	UF	Atualizado	Situação	Parceiros
Pólo de Móveis de Ijuí e Região	RS	29/7/2008	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Pólo de Fornecedores da Indústria Moveleira da Serra Gaúcha	RS	1/8/2008	<div style="width: 10%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Pólo de Móveis da Serra Gaúcha	RS	1/8/2008	<div style="width: 10%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Pólo de Serrarias da Região Sul e Centro-Sul	RS	1/8/2008	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Pólo de Móveis de Passo Fundo e Região	RS	9/7/2008	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Arranjo Produtivo de Madeira Móveis do Alto Vale do Rio Negro	SC		<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Arranjo Produtivo das Indústrias de Móveis do Oeste	SC	17/7/2008	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
APL - Desenvolvimento do Setor de Móveis em Mirassol	SP	7/7/2008	<div style="width: 10%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Projeto APL de Móveis da Região Metropolitana São Paulo - E.R. Grande ABC	SP	13/6/2008	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Projeto Setorial Moveleiro do Noroeste Paulista do Pólo de Mirassol	SP	14/7/2008	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
APL de Móveis da Região Metropolitana de São Paulo	SP	9/5/2008	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Projeto APL de Móveis da Região Metropolitana São Paulo E. R. Grande ABC	SP	1/8/2008	<div style="width: 10%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Fortalecimento do Setor Moveleiro da Região Norte	TO	4/6/2008	<div style="width: 10%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Estruturante da Região Norte de Madeira e Móveis	TO		<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>
Moveleiros de Colinas do Tocantins	TO	10/7/2008	<div style="width: 10%; height: 10px; background-color: #0070C0; border: 1px solid #ccc;"></div>	<a href="#">Parceiros</a>

[Consultar todos os Projetos](#)

 Anterior |

■ Ações que se desenvolvem normalmente dentro do prazo previsto.

■ Ações que se desenvolvem com alguma dificuldade.

■ Ações cujos Marcos Críticos não estão sendo superados nos prazos programados.

■ Ações concluídas.

Fonte: SIGEOR

Nota (1) : Projeto APL da RMSP período 2006-2008: encerrado

Nota (2) : Projeto APL da RMSP período 2008-2010: iniciado

## **CAPÍTULO 6 – GOVERNANÇA NO APL MOVELEIRO DA RMSP**

Este capítulo foi organizado em três partes. Na primeira, aborda-se o processo de governança identificado no APL moveleiro da RMSP, envolvendo a sua estrutura, funcionalidade, regras de ingresso, processo de tomada de decisão, fontes de financiamento e as relações com organizações e instituições. A seguinte, trata da governança sobre a ótica das relações, como os atores percebem o processo de governança e os fatores que o afetam. Por fim, na terceira parte, é apresentada uma análise comparativa entre o modelo proposto de análise e o processo de governança presente no APL em estudo, com o objetivo de se verificar o que o modelo consegue contribuir como ferramenta de suporte ao APL.

### **6.1- O PROCESSO DE GOVERNANÇA**

De acordo com as diretrizes do GPT APL, os requerimentos para a formação de um APL são:

- (a) ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e que
- (b) compartilhem alguma forma de cooperação e algum mecanismo de governança.

Assim, os APLs constituídos segundo a orientação do SEBRAE devem observar as diretrizes do GPT, tendo por base um “grupo gestor”, que coordena e responde pelo projeto junto ao SEBRAE. O APL deve estar organizado em torno de “eixos temáticos”, que busquem implementar ações tendo em vista a melhoria daquela atividade produtiva, e que gere resultados para o desenvolvimento local. Deve-se ressaltar, que a definição de como são estruturados o “grupo gestor”, os “eixos temáticos” e o plano de ações, decorre da deliberação dos participantes do APL.

Como mencionado no item 5.2, p.104, entre 2003 e 2005 um grupo de empresários do setor, já havia trabalhado num projeto de melhoria de competitividade, resultando num

agrupamento significativo de empresas. A experiência nesse projeto permitiu a integração inicial dos empresários, que passaram a trabalhar em conjunto as questões do seu setor, criando um ambiente de colaboração e cooperação, com espírito empreendedor e do associativismo, e organizados em torno dos sindicatos. Assim, esse grupo de empresários atendia às condições para formatar um projeto de APL junto ao SEBRAE em 2006. O SEBRAE atua como fomentador para o desenvolvimento local, por meio do repasse de verbas, ou da realização de capacitações.

### 6.1.1 Estrutura

Na primeira fase do projeto, correspondente ao período de maio/2004 a abr/2008, a estrutura de governança e coordenação do APL de móveis da RMSp era aquela mostrada na Figura 27, sendo o “grupo gestor” composto por 6 membros, que ocupam a posição por um período igual ao do Projeto (entre 24 a 30 meses).

- **Estrutura do grupo Gestor**

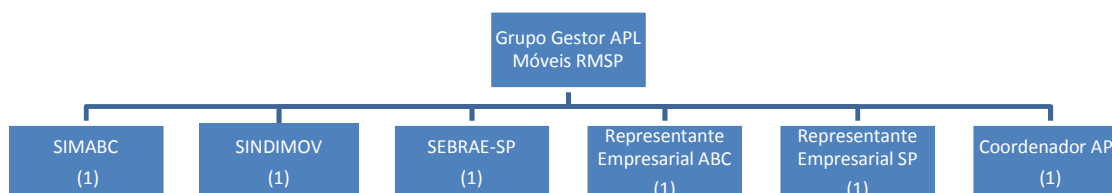
- **Membros permanentes:**
  - **Dois representantes dos sindicatos** de móveis, sendo um pelo SIMABC (ABC) e o outro pelo SINDIMOV (SP). Com direito a voto nas deliberações do grupo.
  - **Dois empresários**<sup>56</sup>, um representando a região de São Paulo, e outro a região do ABC. Estes empresários são referendados pelos seus pares, e ocupam esta posição durante o projeto. Representam o grupo de empresários do APL no grupo gestor, tendo direito a voto nas deliberações do grupo.
  - **Um representante do SEBRAE-SP:** que acompanha o projeto e todo o relacionamento necessário entre APL e SEBRAE. Delibera sobre o que o projeto contempla ou não.

---

<sup>56</sup> Apesar de estar definido na estrutura a participação de 1 empresário de cada região, no primeiro plano estavam participando dois empresários representando cada uma das regiões, porém, somente 1 com direito a voto (Ronaldo Satoris, APL RMSp).

- **Um Coordenador ou Gestor do projeto** designado pelos Sindicatos, que ocupa o cargo, em alternância entre os dois sindicatos a cada projeto<sup>57</sup>, não tem direito a voto, sendo suas atribuições:
  - Agendar, organizar e ser o facilitador das reuniões do Grupo Gestor;
  - Comunicar as ações e deliberações do Grupo Gestor aos participantes do APL;
  - Representar o APL nas ações de comunicação institucional e nas reuniões e eventos externos.
- **Membros eventuais ou *ad hoc*:**
  - **Agente:** consultor contratado, que faz a coordenação, *follow-up*, e a consolidação dos dados a serem apresentados ao SEBRAE. Não tem direito a voto.
  - **Coordenação empresarial (*ad hoc*):** empresários que são designados para articular as ações entre os eixos temáticos, e participam eventualmente no grupo Gestor, prestando esclarecimentos sobre aspectos que envolvem os eixos, eventuais conflitos de prioridade, ou ações que precisam de uma discussão e atenção do grupo gestor. Não tem direito a voto.

**Figura 27 – Estrutura do Grupo Gestor do APL moveleiro RMSP**



Fonte: APL móveis RMSP

<sup>57</sup> No Projeto 2006-2008 o SIMABC indicou o Sr. Alexandre Vancin para esta função, que ocupou até o término do projeto. No projeto em curso esta posição passou a ser ocupada pelo Sr. Ronaldo Satoris do SINDIMOV



Papéis dos membros do grupo Gestor:

- Acompanhar as execuções, prestar suporte para que as ações do Projeto sejam realizadas, dar suporte às ações extra-projetos.
- Deliberativo: tomada de decisão relacionada ao projeto baseada em consenso entre os membros do “grupo gestor”.
- Interação com os outros parceiros e entidades como por exemplo: SENAI; Centro Paula Souza; Centro SP de Design; FIESP; etc. Esta interlocução é feita ou pelo Agente, ou pelo Coordenador do Eixo temático, mas as decisões ficam delimitadas ao grupo gestor.

Deve-se mencionar que há ações que envolvem articulações entre o SEBRAE e o “grupo gestor” e deste com os grupos que compõe os eixos de trabalho (“eixos temáticos”) com o objetivo de atender aos planos de ação do projeto. Há, porém, outras ações que ocorrem entre os empresários e que não estão no escopo das ações do projeto, estas articulações decorrem da confiança que existe entre eles, para disseminar, através do compartilhamento de recursos e informações a existência de oportunidades de mercado ou no processo produtivo. Isto vem a mostrar as vantagens existentes dentro do APL, que não passam pelo processo de governança formalmente estabelecido, constituídas a partir dos vínculos entre empresas. A colocação deste compartilhamento de recursos a nível estratégico no APL ainda não se constitui em foco de ação pela Governança.

Um depoimento interessante foi dado por um dos empresários que dispõe de recursos de máquina CNC<sup>58</sup>, e que adotou na estratégia da sua empresa a possibilidade de fornecimento de sub-partes. Este empresário, ainda não encontrou espaço na agenda estratégica do APL para essa discussão, uma vez que a estratégia do APL, nesse momento,

---

<sup>58</sup> CNC: Máquinas de controle numérico computadorizado, no caso máquinas de usinagem para indústria moveleira.

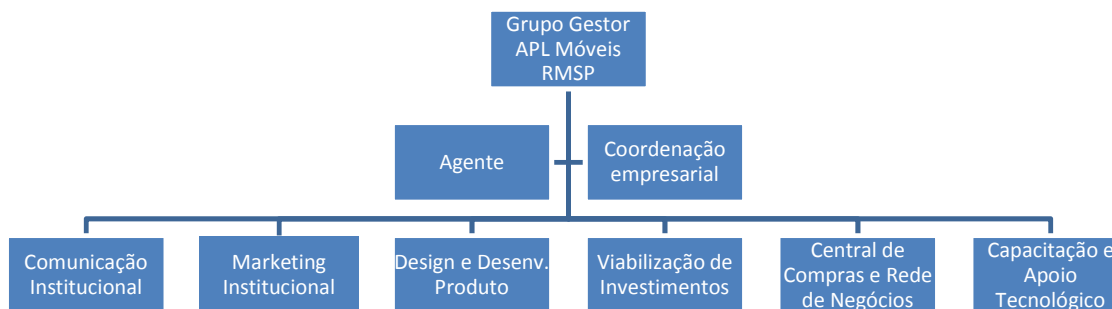
estava voltada para o desenvolvimento das empresas no sentido de sua capacitação. Este depoimento comprova que ainda não há neste APL uma estratégia de rede de empresas com relação ao aspecto produtivo, como já é feito na Itália e nos EUA, onde há uma especialização produtiva.

### Estruturação dos Eixos Temáticos

Do ponto de vista operacional, o empresariado participante do APL está organizado em 6 “eixos temáticos”, que contemplam o plano de ações definido pelo grupo, para o período do projeto. Vale salientar que os “eixos temáticos” selecionados permanecem, e a cada projeto ,muda-se o escopo das ações a serem desenvolvidas. Desta forma os eixos temáticos trabalhados pelo grupo, e mostrados na Figura 28, são:

1. Central de compras e rede de negócios;
2. Comunicação Institucional;
3. *Marketing* institucional;
4. Capacitação e apoio tecnológico;
5. Design e desenvolvimento de produtos; e
6. Viabilização de investimentos

**Figura 28 – Estrutura Operacional do APL moveleiro RMSP (2004-2007)**



Fonte: APL móveis RMSP

Essa estrutura operacional sofreu uma alteração para o projeto 2008-2010, com o objetivo de tornar mais ágil as ações e interações entre os eixos e o grupo gestor. As alterações ocorridas foram:

- Cancelamento da coordenação empresarial;
- Alteração na composição do “grupo gestor”, que **passa a integrar todos os seis líderes dos eixos temáticos, porém apenas dois deles, eleitos pelo grupo**, tem direito a voto.

O impacto dessa alteração só poderá ser melhor avaliado no transcorrer do projeto 2008-2010.

#### **Descrição sumarizada dos eixos e principais resultados no período 2006/2008**

- **Central de Compras e Rede de Negócios:** materiais, serviços e manutenção, prospecção de materiais e fornecedores de insumos e serviços. Dentre as ações implementadas podemos elencar:
  - Levantamento do potencial de compra das empresas, itens mais consumidos, médias de consumo;
  - Análise de alternativas e definição do modelo da Central de Compras a ser implementado; e
  - Viabilizar patrocínios dos fornecedores a algumas atividades do APL.
- **Comunicação:** trata dos processos de comunicação interna e externa ao APL, tendo por objetivo integrar as empresas do APL. Entre as ações implementadas, destacam-se:
  - Formação de um “e-grupo”<sup>59</sup> para facilitar a comunicação entre os empresários;

---

<sup>59</sup> Google Groups: APLMOVEIS, [aplmoveis@googlegroups.com](mailto:aplmoveis@googlegroups.com). Google dispõe de ferramentas que mede a atividade de interação do grupo, em levantamento feito 07/03/2008 o grupo é considerado de baixa atividade.

- Criação do site [www.aplmoveis.com.br](http://www.aplmoveis.com.br), que disponibiliza uma área reservada aos empresários do APL com informações sobre o calendário de reuniões de todos os grupos;
  - Atualização do cadastro das empresas do APL; e
  - Promoção de encontros presenciais e confraternização entre os participantes do APL.
- **Marketing Institucional:** envolve ações relacionadas à prospecção de mercados, participação em eventos (feiras e exposições), e canais de distribuição e oportunidades de venda. Entre as ações empreendidas destacam-se:
    - Participação em eventos nacionais ligados ao setor;
    - A substituição da denominação de APL Moveleiro da RMSP, pela criação da marca “**Movelaria Paulista**”, com intuito de diferenciar as empresas do APL, pelo tipo de organização produtiva da rede de empresas que a compõem, que assegure os princípios de sustentabilidade, responsabilidade social e qualidade de produtos e serviços, criando valor junto a clientes e fornecedores e cujo detalhamento será escopo do projeto 2008-2010.
- **Viabilização de Investimentos:** visa desenvolver alternativas de crédito, seguro e financiamento, tanto em relação ao capital de giro, quanto investimento, bem como os destinados a dar suporte aos projetos do APL. Não houve resultados neste eixo. Embora seja importante para que empresários e sindicatos trabalhem em conjunto na busca de recursos, uma vez que a sustentabilidade do APL e o seu próprio crescimento dependem de outras fontes de recurso, caso contrário, o APL ficará limitado em seu crescimento, ou tenderá a desaparecer se os recursos da fonte atual forem reduzidos ou removidos.
- **Capacitação e Apoio Tecnológico:** se propõe a desenvolver capacitação de mão-de-obra especializada necessária para as empresas e o acompanhamento das questões tecnológicas do setor. Dentre as ações desenvolvidas destacam-se:

- Criar um sistema de gestão integrado de informações para empresas de pequeno porte;
  - Parcerias com escolas técnicas, universidades, órgão governamentais e institutos de pesquisa; e
  - Desenvolvimento de lideranças internas às empresas através de treinamento.
- **Eixo de *Design* e Desenvolvimento de novos produtos:** trabalha as questões que envolvem Design e Desenvolvimento de Produtos. Dentre as ações destacam-se:
- Ações de incentivo ao design, em parceria com o SENAC-SP foram desenvolvidos protótipos de móveis como resultado do curso de design para movelaria;
  - Desenvolvimento em parceria com o Senac de Curso de pós-graduação em Design moveleiro;
  - Propor que seja criada uma identidade e um conceito para a Movelaria Paulista; e
  - Desenvolvimento de produtos com sobras de materiais – dentro de uma visão de sustentabilidade.

#### Funcionamento dos grupos de trabalho:

Cada eixo, tem um líder, escolhido de comum acordo entre os integrantes do grupo de trabalho, que coordena as ações do grupo através de reuniões regulares, em geral com frequência mensal. A composição de cada grupo varia em função do interesse do empresário pelo temas do eixo. No projeto 2008/2010 haverá 2 integrantes na função de liderança, um titular e um substituto, para evitar descontinuidade de ações. As reuniões ocorrem, preferencialmente, numa das empresas participantes do eixo, o que permite aprofundar o relacionamento, e a troca de experiências.

As reuniões do grupo Gestor, ou reuniões que envolvam todos os eixos ocorrem na sede do sindicato, no período 2006-2008 ocorriam no SIMABC, e em 2008-2010 passaram a ocorrer no SINDIMOV.

O grande desafio do eixo é reunir os participantes, mantendo-os focados, motivados, e com um nível de comunicação interna adequada. Dentre os fatores que afetam o desempenho dos eixos tem-se:

- Localização das empresas na RMSP, que estão dispersas em uma ampla área, verificando-se algumas concentrações. No Apêndice E ilustra-se a distribuição das empresas do APL moveleiro da RMSP;
- Logística complexa de transporte da cidade de São Paulo e grande ABC, que cria um obstáculo em termos de tempo despedido pelo empresário em movimentação;
- Conflitos do próprio empresário em relação às prioridades do APL e os da sua empresa;
- Efetividade das reuniões: muitos assuntos requerem trabalho preparatório e um processo de condução que permita atingir resultados de forma mais efetiva;
- Comprometimento e envolvimento do empresário com os assuntos do eixo: em algumas entrevistas, identificou-se, que alguns empresários, participam esporadicamente, ou não participam, por não verem pautados assuntos que lhes interessam, preferindo dedicar o tempo aos seus negócios.
- Quanto à comunicação, os empresários consideram que recebem as informações sobre o seu grupo e sobre o que ocorre nos demais grupos, mas, muitas vezes, não conseguem se manter atualizados por sua própria limitação de tempo, ou pelo volume e diversidade de informações passadas;
- Na seleção dos assuntos a serem analisados, buscam-se aqueles que atendam a maioria dos participantes, contudo, devido à diversidade de porte, segmentos de atuação e estágios de desenvolvimento das empresas que compõe o APL, esta solução não se mostra adequada, uma vez que as soluções envolvidas são completamente diferentes. Isto leva as empresas mais estruturadas, e/ou de maior porte, e/ou em diferentes

segmentos, por exemplo seriado, a não verem seus pontos específicos abordados, o que cria uma desmotivação e um afastamento na participação nos eixos.

### **6.1.2 As Regras de ingresso e participação**

Para participar do APL as regras estabelecidas para ingresso são:

- A abertura do APL para receber novos integrantes, este ponto é discutido pelo “grupo gestor”, sobre quando e quantos participarão do APL;
- Ser associado ao Sindicato da região (SINDIMOV SP e SIMABC no grande ABC);
- Participar do treinamento comportamental;
- Carta de compromisso de participação;
- Pagamento das cotas pertinentes aos empresários; e
- Seleção de eixo de trabalho e participação em reuniões e atividades do grupo.

Assim, as barreiras de entrada são pequenas, o que pode fazer com que empresas que estejam em estágios muito preliminares entrem no APL. Este ponto deve ser observado para se definir qual a qualificação que uma empresa deveria ter para pertencer à “Movelaria Paulista”, que busca criar um fator de diferenciação em relação às outras empresas fora desta rede. Ainda dentro deste aspecto, deveriam ser discutidas quais as empresas que o grupo tem interesse em convidar para fazer parte do APL, de forma que sejam agregadoras de valor à rede, que seja por seus recursos, quer pelo conhecimento de mercado.

Outro aspecto importante refere-se à saída de determinadas empresas/empresários do APL, alguns deles podem ter papéis muito relevantes junto à rede, e a sua saída implica numa perda de capacitações e/ou recursos, caso não haja outras empresas/empresários que possam substituí-la no curto prazo. Assim, cabe à governança mapear o nível de dependência das capacitações coletivas, criando alternativas para evitar a excessiva polarização e/ou

dependência da rede em relação a um dos seus membros, isto é gerir os recursos coletivos e capacitações para assegurar o contínuo desenvolvimento do APL.

### **6.1.3 Módulo Comportamental**

A integração dos empresários envolve uma mudança comportamental, que passa por questões culturais e de valores. Compartilhar informações com outros empresários, expondo suas dúvidas, incertezas, pontos fracos e fortes, são barreiras a serem vencidas no estabelecimento de relações que buscam na colaboração, e na reciprocidade, o desenvolvimento de um ambiente de confiança, que permita evoluir para um nível crescente de cooperação, conforme mencionado por Ostrom (2003) no Cap.2.1.6., p.37.

O módulo comportamental tem o objetivo de conduzir os empresários para essa mudança de atitude, naturalmente considerando que a mudança é dependente de cada pessoa, estimulando através de dinâmicas o relacionamento interpessoal, discutindo valores, missão e visão do grupo, e estimulando que cada empresário se apresente aos demais, mostrando sua empresa e compartilhando dúvidas e aprendizados com os restantes. Esse programa tem uma duração entre 6 a 8 meses dependendo da disponibilidade dos participantes em se reunirem e vivenciarem em conjunto as atividades. Durante esse período, os empresários não são envolvidos nas ações do Projeto do APL.

O projeto comportamental denominado Atitudes Empreendedores, (A+E)<sup>®</sup>, é um produto de treinamento da empresa SBDE. No caso do APL moveleiro da RMSP os três grupos de empresários (G1, G2 e G3) tiveram o mesmo tipo de treinamento com os mesmos consultores, em cada fase de ingresso de cada grupo, sendo o G1 o precursor. Deve-se observar que o SEBRAE incorporou esta metodologia de treinamento comportamental em outros APLs com formato semelhantes ao aplicado neste APL, uma vez que está claro que o processo todo se inicia por estabelecer uma base de relacionamento, através de uma rede social, que evolua no seu grau de relacionamento e cooperação.



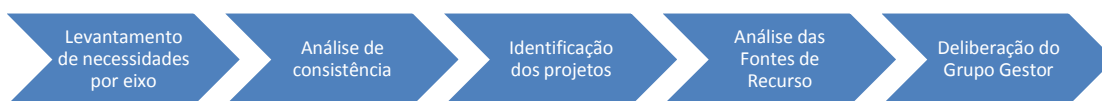
Há alguns fatores críticos na integração dos novos grupos aos que já fazem parte do APL, e estão atuando no plano de ações do projeto, caso não sejam administrados adequadamente, podem levar a conflitos e frustrações de expectativas nesta interface dos grupos. Assim, os aspectos de comunicação, que envolvem o que está ocorrendo no projeto, o que já foi feito, as responsabilidades dos que estão envolvidos e dos que entram ao projeto, além dos aspectos comportamentais a serem trabalhados para a integração dos grupos, torna-se muito relevante, para que a transição ocorra de forma a que os novos integrantes se motivem e saibam, plenamente, qual a sua participação naquele momento do tempo em que ingressam ao projeto.

Apesar dos 3 grupos terem tido o mesmo treinamento comportamental, os processos de integração ocorreram de forma diferente entre o G1 e G2 e do G3 em relação do G1/G2, o que mostra a necessidade de trabalhar as questões de comunicação, integração e comportamental, entre grupos, sendo este um ponto de atenção na integração de novos grupos.

#### **6.1.4 Levantamento de necessidades e escolha dos projetos**

A cada projeto são feitos levantamentos juntos aos empresários, pesquisas de informações sobre do setor. Os pontos são discutidos em cada eixo de trabalho buscando formular a estratégia e seu plano de ações. A Figura 29, mostra de forma esquemática a seqüência desse processo.

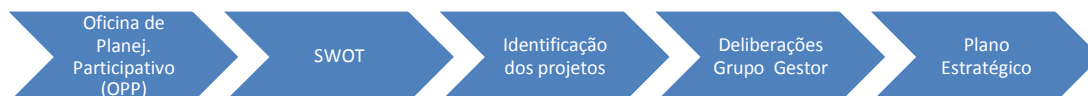
**Figura 29 - Processo para escolha dos Projetos do APL**



## Planejamento Estratégico do APL

O APL definiu o seu planejamento estratégico para o período 2008/2010, seguindo as etapas do processo que são ilustradas na Figura 30. O método utilizado é o SWOT (ANSOFF, 1990) é baseado no levantamento das fortalezas e fraquezas, oportunidades e desafios.

**Figura 30 – Processo de elaboração da Estratégia do APL**



Fonte: APL móveis RMSP

### Elaboração do Plano estratégico 2008-2010

Grupos de trabalhos dos eixos levantam necessidades

Oficinas de Planejamento estratégico

-cada eixo contemplado com planos de ações, recursos requeridos

-Plano de capacitação: horas que cada empresa irá necessitar de treinamentos/consultorias

#### 6.1.5 Aprovação e Decisão

Os processos de decisão dos eixos ocorrem por consenso, os pontos são discutidos até que tenham sido acordados pelos participantes. As ações relacionadas a recursos, e outras que necessitam de aprovação do SEBRAE, para sua implementação, são levadas à discussão no “grupo gestor”, que analisa a pauta e orienta ou encaminha para apreciação pelo SEBRAE.

No “grupo gestor” busca-se preferencialmente, a decisão por consenso, contudo, como mostrado anteriormente os membros permanentes tem direito a voto em ações deliberativas.

#### 6.1.6 Implementação dos Projetos

Uma vez constituído o projeto, discutido no âmbito no “grupo gestor”, e aprovado pelo SEBRAE há um cronograma de desembolso de verbas que são disponibilizadas para a

implementação dos projetos, tais como: contratação de serviços de consultoria; pesquisa de mercado; participação em eventos; etc.

O “grupo gestor”, realiza a monitoramento do plano com o suporte do “agente” que coleta e organiza os dados e informações, tanto em termos das ações planejadas e realizadas, como dos valores monetários envolvidos na ação em relação ao plano de investimentos e desembolso. O “grupo gestor” deve prestar contas ao SEBRAE em relação ao andamento do projeto e à forma como os investimentos estão sendo utilizados.

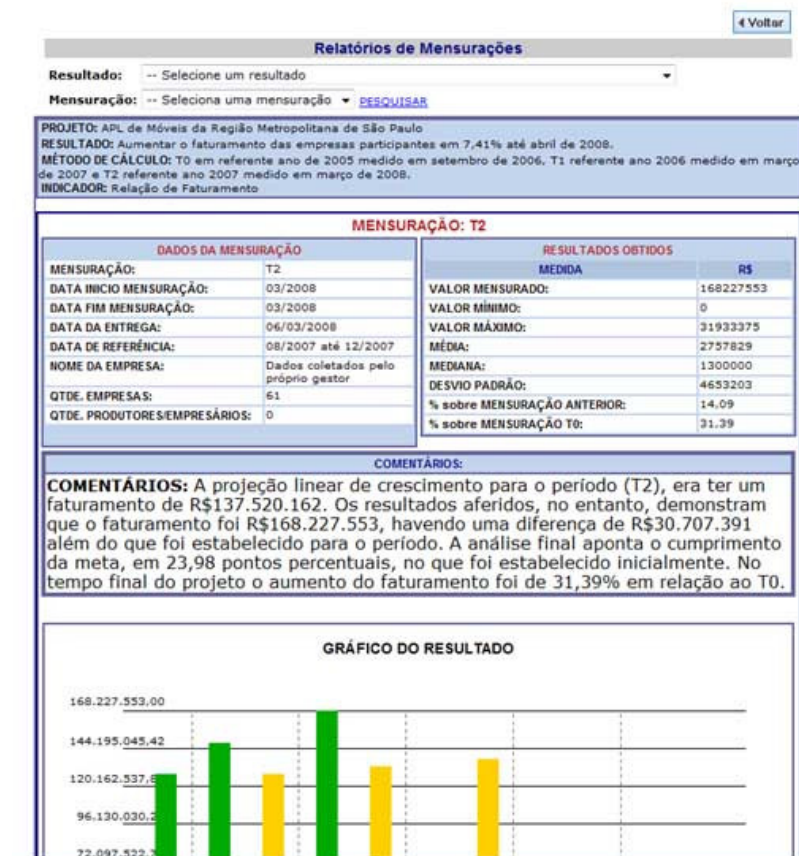
Cabem os eixos através de seus grupos de trabalho coordenados por um líder, a implementação do plano operacional, alinhado aos objetivos e planos aprovados na fase inicial do projeto. Caso seja detectada alguma oportunidade que não estava contemplada no plano inicial, a mesma deve ser encaminhada para discussão no “grupo gestor”, para verificar a possibilidade de que esteja disponibilizada ou que seja feito um re-ordenamento de verbas para sua execução.

### **Monitoramento e Avaliação do Projeto**

Os Projetos de APLs que contam com o recurso do SEBRAE envolvem o estabelecimento de metas acordadas com os empresários do APL, e medições ao longo do tempo: no início (T0), diagnóstico inicial; no meio (T1); após o primeiro ano e ao final (T2), após o segundo ano. A Figura 31 ilustra um exemplo do monitoramento em um período do tempo, os dados são disponibilizados no SIGEOR.

**Figura 31 – Monitoramento do Projeto APL**

**Projeto: APL de Móveis da Região Metropolitana de São Paulo**



Fonte: SEBRAE/SIGGEOR

### Prestação de Contas

Os Projetos do SEBRAE requerem que bimestralmente sejam prestadas contas pelo APL, sobre a utilização dos recursos, o que requer um processo de organização e controle por parte do “grupo gestor” com o apoio do agente.

A aplicação dos investimentos do SEBRAE está sujeita a auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU), o que demanda por parte do SEBRAE e dos APLs a formalização das informações que são disponibilizadas no site [www.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis](http://www.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis)

### **6.1.7 Fontes de financiamento**

A sustentabilidade do APL é dependente das fontes de recursos para investimentos nos projetos, que interessam aos participantes da rede. No estágio atual, a fonte de recursos é proveniente do governo através do MDIC, que repassa verbas ao SEBRAE para o fomento do desenvolvimento dos APLs, estimulando o desenvolvimento regional. Os recursos são financeiros e econômicos, envolvendo contrapartidas aos investimentos alocados pelo SEBRAE no Projeto por parte dos demais participantes do APL.

#### **Origens dos recursos:**

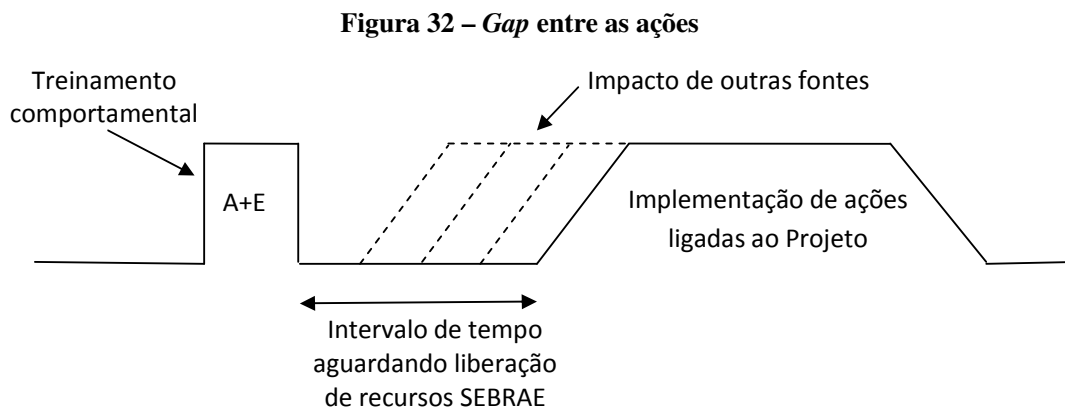
- SEBRAE: provê 50% recursos dos financeiros e econômicos (cursos e treinamentos)
- SINDICATOS: provem outros 50% dos recursos, sendo que 15% em recursos financeiros e 35% de recursos econômicos. Os sindicatos entram como apoiadores e alocam recursos econômicos (instalações, pessoal, etc.), porém não disponibiliza recursos financeiros. Outras fontes de recursos, quando necessários, são tratados pelas entidades sindicais, pelos seus representantes e/ou presidentes, junto a outras entidades na busca do apoio financeiro complementar aos projetos

De acordo com o SEBRAE, os investimentos alocados no Projeto 2006/2008 foram de R\$1,488 milhão, e o projeto 2008/2010 deve receber um montante do mesmo nível.

#### **Impactos do tempo de liberação de recursos**

Um dos problemas identificados nas entrevistas, e portanto, um dos fatores desagregadores, está relacionado com o intervalo de tempo entre o momento em que ocorrem as ações comportamentais (A+E), que energizam o grupo, e o tempo em que efetivamente as ações relacionadas aos projetos se iniciam, em função da liberação de recursos, conforme ilustrado na Figura 29 . Esse *gap* vem se reduzindo ao longo do tempo, porém ainda está entre

4 a 6 meses, em função de todo o processo que envolve a liberação de verbas do governo (formulação do projeto, submissão para aprovação, liberação). Como impacto, esse *gap* pode levar a uma eventual desmobilização do grupo, e perda de uma parte do esforço da mudança comportamental.



As ações de melhoria seriam:

- Melhoria no planejamento APL-SEBRAE relacionados aos recursos, objetivando a redução do tempo envolvido.
- Desenvolvimento de fontes alternativas de recursos que permitam iniciar ações no APL.
- Fundos de reserva que possam ser usados para atividades no APL

### **6.1.8 Organizações de apoio e parcerias**

**Organizações de Apoio:** diretamente envolvidas no APL

- SINDIMOV-SP e SIMABC
- SEBRAE

**Parceiros:**

- SEBRAE-SP
- PREFEITURA S.B.CAMPO
- CÂMARA DO GRANDE ABC
- FEI – FACULDADE ENGENHARIA INDUSTRIAL
- UNIVERSIDADE METODISTA
- CENTRO SP DESIGN
- APEX
- FIESP
- SENAI ALMIRANTE TAMANDARÉ
- SENAC
- IPT- INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLOGICAS
- MCT
- SECRETÁRIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DE SÃO PAULO

### 6.1.9 –Depoimentos de empresários do APL

- **Sergio Cardoso Jr, da Spazzini**

Considera que o setor tem um déficit de tecnologia e mão de obra, mas tem um crescimento contínuo, embora tímido.

O que vê no APL?

“Ferramenta de gestão de negócios.

Desconhecia o associativismo e encontrou isto no APL.

Troca de experiências entre empresas gerando um conhecimento comum.

Treinamento A+E : foi o melhor treinamento da minha vida, elogia os facilitadores Marcos e Mauro. O aprendizado não é somente no âmbito empresarial, mas para vida de cada participante.

A participação do APL mudou a minha visão de futuro, ficou claro o foco do negócio no qual quer atuar e a dimensão do mercado.

Hoje tenho mais coragem para implementar ações porque sei aonde quero chegar. O objetivo é sair de um patamar de tapeçaria para uma fabricação em série de alta produção.

Tenho procurado utilizar estagiários do SENAI para compor o meu time.

Eu não me vejo mais sozinho, mas compartilhando com outros 72 empresários e buscando em conjunto o desenvolvimento do setor.

- **Renata Prado da Guaicurus Home** (grupo G1)

Pretende exportar no futuro

Já tem parcerias com construtora que embute o valor dos móveis no financiamento do imóvel, facilitando a vida do cliente e possibilitando a expansão dos negócios para os fabricantes.

Tem parcerias com bares e restaurantes

“Nossos arquitetos fazem os orçamentos e execução de marcenaria dessas obras”

Recebeu consultorias PPCP – melhoria no layout, melhor apontamento no processo e implementação de maquinários.

O grupo 1 foi o precursor do APL, talvez o que tenha enfrentado mais dificuldades no percurso do Projeto, por terem vivenciado o início dos mecanismos do APL. Na segunda e terceira turma já sentimos as coisas fluírem melhor, mas o processo é uma melhoria contínua, não para nunca.”

Com relação ao módulo comportamental

“Os empresários tem de passar pelo módulo comportamental (A+E) e posteriormente tem acesso a consultorias especializadas em gestão , produção, custos, marketing, etc.

- **Roberto Ferraz Sampaio, da DAgosto Móveis** (grupo G3)

Orador da turma na conclusão do A+E

No início o sentimento que se apossou dos participantes era a dúvida se daria certo. Havia introspecção de cada um, insegurança em revelar suas falhas, seus segredos



de negócio. O sentimento que paira hoje é o de união. Para Roberto o A+E fez repensar a empresa em todos os sentidos – foco, valores, caminho, foi um divisor de águas. Hoje vejo o negócio de outra maneira, muito mais embasada no aspecto profissional.

- **Carlos Alberto da Almudena (grupo G2)**

Hoje conheço e visito as empresas do APL, trocamos informações.

Conhecimento para nós, é para ser distribuído e compartilhado. Exemplos:

Hoje não usamos mais martelo na marcenaria, e isto aprendi com outros parceiros que é muito melhor usar pinadores automáticos, uma máquina elétrica de ar comprimido que prega a madeira. Depois de fazerem todos os testes, esses companheiros me deram a coisa toda pronta e não precisei pesquisar o tipo de equipamento adequado nem convencer funcionários. Queimei etapas. De repente ganhei um ano de testes e tentativas.

Outro exemplo citado por Carlos Alberto, é o compartilhamento de capacidades para projetos maiores com outros parceiros do APL, no qual uma única marcenaria não poderia assumir isoladamente, no passado provavelmente perderia essa oportunidade pois não havia a hipótese de trabalhar em conjunto.

- **Maria de Fatima da Bristol (Grupo G3)**

Em vendas corporativas temos que participar de concorrências e muitas vezes perdemos por não estarmos adequadamente capacitados, agora estamos mudando o curso, e com a capacitação conseguimos reduzir custos e tornar os nossos preços mais competitivos.

- **Manolo da Felita (Grupo G2)**

Sobre o treinamento comportamental

No início pareciam mais observadores que atores. O mix de personalidades, que estavam lá, mas não se mostravam. Escondidos por trás das aparências, alguns autoconfiantes, seguros, outros precavidos e desconfiados, sem falar naquele que sob a fachada da cautela, denunciavam a dependência de ações de outros que os beneficiassem. Durante este curso nós mudamos, definitivamente para melhor, no trabalho, com os amigos e até com a família”

O trabalho no A+E despertou no grupo o real senso de equipe. Hoje somos amigos de verdade, preocupados uns com os outros, sem cerimônias, sem meias palavras, sem segundas intenções, aberto às críticas e às novas experiências. Rimos das diferenças e das semelhanças, das coisas engraçadas e até mesmo das coisas que ficaram sem graça. Parece que voltamos a ser crianças, com inocência, com sinceridade, com a mesma vontade e mesma curiosidade.

## **6.2 A GOVERNANÇA SOB A ÓTICA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Ao entrevistar os empresários e perguntar-lhes sobre qual o seu entendimento de governança, 87% deles tiveram dificuldades em responder, e na maior parte das vezes associam governança à estrutura organizacional, isto é, não percebem a governança como um processo, que envolve vários elementos. Os empresários conseguem perceber do processo de governança do APL a estrutura composta pelo “grupo gestor” e pelos “eixos de trabalho”.

Falta ao empresário um modelo que possa ajudá-lo a elaborar melhor o conceito e ,com isto, ampliar as suas possibilidades de contribuição e melhoria à governança do APL.

Ao serem questionados sobre quais os impactos da governança no seu negócio, 95% responderam que não houve impacto, o que aconteceu foi a capacitação do gestor, e este sim é que provocou as mudanças na empresa e conseqüentemente nos resultados obtidos.

Esta resposta mostra que grande parte do empresariado não percebe a importância da governança no APL e revela que falta uma estratégia coletiva de rede. Por outro lado, uma pequena parte deles menciona que a rede lhes possibilitou: melhorar suas competências, contribuiu na melhoria do processo produtivo, e no compartilhamento de recursos e oportunidade de mercado, que foram criadas pelo fato de estar naquela rede. Contudo fazem menção a uma governança informal, que é aquela criada pelo relacionamento entre os empresários que desenvolveram laços de confiança e com isto compartilham informações, conhecimentos, recursos e atuam em conjunto.

## **6.3 ANÁLISE DA GOVERNANÇA DO APL MOVELEIRO DA RMSF EM RELAÇÃO AO MODELO PROPOSTO.**

Durante a entrevista com os empresários e as instituições de apoio do APL, o modelo de governança proposto neste estudo, Figura-19, p.73., foi apresentado e confrontado com o

processo de governança presente no APL moveleiro da RMSP. O Quadro 20, ilustra o resultado da comparação do modelo e das evidências encontradas no APL.

Alguns aspectos mais importantes, que se pode evidenciar, são:

1. O modelo permite que o processo de governança seja explicitado, criando com isto um melhor entendimento dos aspectos que o compõe e as interações dentro desse processo. Os empresários consideraram que o modelo permite um modelo mental que torna mais claro o entendimento da “governança” como um processo.
2. Houve grande “aderência” entre o modelo apresentado e a realidade deste APL, pelo mostrado no Quadro 20.
3. O modelo identificou elementos a serem discutidos, que permite um aprimoramento do processo de governança e do próprio APL, como por exemplo: arquitetura de serviços; desenho informacional; consolidação e sustentabilidade e conexões com redes.  
Tomando como exemplo, a arquitetura de serviços que deveria disponibilizar à rede um conjunto de serviços, que somente os seus participantes têm acesso, constituindo-se, assim, num fator de atração às empresas que estão fora do APL. Por outro lado se a arquitetura de serviços é precária, ou não existir, e os resultados do APL ocorrerem somente no médio/longo prazo, torna-se difícil, para os que estão dentro da rede se manterem motivados a permanecer, e ao mesmo tempo convencer outras empresas a entrar.
4. A Estratégia coletiva trouxe a discussão da necessidade de focar os aspectos estratégicos que envolvam a rede, e não simplesmente a melhoria pontual de uma empresa, um exemplo de uma estratégia coletiva é a Central de Compras, e aqui fica evidenciado as dificuldades e os aspectos comportamentais na implementação de um novo processo de compras que passa a depender de todos. Há ainda certa reserva dos empresários quanto a ações que fujam do seu controle total. Um outro exemplo, os recursos de máquina CNC,

disponíveis nas empresas do APL, tem capacidade ociosa, para empresas que trabalham no móvel sob medida, assim há uma grande oportunidade de se reestruturar a forma de produção na rede (maior divisão do trabalho com fornecedores de sub partes) se este tema fizer parte da estratégia coletiva.

**Quadro 20 – Comparativo do modelo com o processo de governança presente no APL moveleiro da RMSP**

Bloco	Elemento	Como está o no APL moveleiro RMSP	Comentários
Estratégia da rede	Estratégia coletiva	Evidenciado planejamento estratégico, pois faz parte do processo orientado pelo SEBRAE, uma vez que a aprovação de projetos requer a apresentação de um plano estratégico. O Plano 2006/2008 e 2008/2010 estão o disponibilizados no site: <a href="http://www.sigeor.sebrae.com.br">www.sigeor.sebrae.com.br</a>  No Plano de 2008/2010 está previsto a implantação da Central de Compras que é uma estratégia de rede.	Há evidência de um processo estratégico implementado no APL, contudo o foco, pelo atual estágio das empresas, ainda está voltado à capacitação interna. Não houve a discussão sobre a reestruturação produtiva e como em rede isto poderia ser implementado.
	Recursos Relevantes	Na elaboração do Plano estratégico os recursos relevantes para sua execução estão identificados.	Falta um mapeamento de quais os recursos são disponíveis no APL, e desses quais os que poderiam ser coletivos. Na ausência deste mapeamento a visita entre os empresários permite a obtenção desse conhecimento informalmente para uso pontual. Falta à governança da rede estruturar esta informação para uma utilização coletiva.
	Arquitetura de Serviços	Serviços disponíveis : e-group, site do APL, revista Sindimov para divulgar o APL e as empresas participantes.	Como mencionado por Alvarez et al. (2000) a arquitetura de serviços representa uma medida direta da atratividade da participação na rede. Aqui há uma grande oportunidade de trabalhar serviços coletivos que aumentem essa atratividade. Exemplos: serviços contabilidade; serviços de criação/manutenção de sites; base de dados do setor, central de compras, etc.

Bloco	Elemento	Como está o no APL moveleiro RMSP	Comentários
Construção da rede	Objetivo e atores	Objetivo e atores definidos, sendo formalizados em documentos	
	Sensibilização	Após o treinamento comportamental há um processo de sensibilização para que os integrantes conheçam as regras gerais de operação do APL e formalizam com o termo de adesão.	
	Visão e agenda	Missão, Visão e Valores definidos. Os grupos que realizam o trabalho comportamental trabalham com esses elementos no sentido de melhor entende-los e/ou complementá-los.	
	Desenho organizacional	A estrutura organizacional está estrutura em Grupo Gestor e Eixos. A estrutura é definida e documentada	
	Desenho informacional	Site do APL Empresas da rede se comunicam pelo e-group	A estrutura informacional da rede é pequena, com pouca base de dados. O e-group as informações não tem classificação, então se manda de tudo para todos, o que dificulta a utilização dos dados para gerar informação. No mínimo o Site do APL deveria permitir uma base maior de informações do setor aos seus integrantes
Gestão de rede	Avaliação	Há um processo formal de avaliação e acompanhamento do projeto APL	Falta um melhor controle a nível dos eixos temáticos para maior efetividade.
	Atualização com base no feedback	Há evidências de atualização da estrutura organizacional a partir das experiências dos projetos anteriores. Atualização de formas de trabalho dos eixos Atualização de escopo dos eixos	
	Consolidação e sustentabilidade	Na estrutura de trabalho há o eixo de viabilizar investimentos, credito, seguro. Porém com baixa efetividade ate o momento. O Projeto APL tem forte dependência de recursos repassados pelo SEBRAE	A autonomia da rede e a capacidade de sua auto- administração está vincula à disponibilidade de fontes alternativas de recursos, conforme menciona Fialho (2005). Este é um ponto muito frágil do APL para o seu crescimento e para sua sustentabilidade. A ação conjunta no eixo de investimentos dos empresários e sindicatos é essencial neste processo.

Bloco	Elemento	Como está o no APL moveleiro RMSP	Comentários
	Conexões com outras redes	Relacionamento com outros APLs ocorreu no II encontro de APLs do Estado de SP	<p>Ainda é esporádico o relacionamento com outras redes.</p> <p>Oportunidades para troca de conhecimentos, experiências e complementações.</p> <p>Não há, por exemplo, articulações para trabalhos de Universidades com o APL. Que poderia ser uma forma de agregar conhecimentos ao grupo.</p>
Aspectos comportamentais		<p>Todos os participantes atuais e os que ingressarem fizeram ou farão o módulo comportamental.</p> <p>O módulo comportamental é pré-requisito para participar do APL moveleiro da RMSP</p>	<p>Apesar de muito positivo o trabalho e resultados há alguns <i>gaps</i> a serem trabalhados:</p> <p>a) Comunicação e integração entre grupos, conforme discutido em 6.1.3</p> <p>b) Recomenda-se a aplicação do treinamento comportamental entre os membros do grupo gestor.</p> <p>c) As questões comportamentais devem ser pauta dos times dos eixos para melhorar o nível de participação e integração ao longo do tempo nesses times.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O trabalho a partir da pesquisa realizada permitiu identificar e caracterizar o APL moveleiro da RMSP, denominado de Movelaria Paulista a partir de março de 2008.

Na primeira fase do Projeto APL, 2004-2006, o foco privilegiou o desenvolvimento endógeno para que possam ser fortalecidas as competências internas, porém novos passos precisam ser dados no sentido de considerar as interações externas, com fornecedores, com provedores de serviço, etc. e que fazem parte da segunda fase do APL para o período 2008-2010.

O trabalho realizado de pesquisa buscou caracterizar o APL moveleiro da RMSP que não existia na literatura acadêmica, isto foi desenvolvido nos capítulos 5 e 6. Com os seguintes desdobramentos:

- Ter uma base de dados e informações que permita um acompanhamento estruturado e sistematizado do processo de desenvolvimento do cluster, tanto servindo aos gestores, como aos pesquisadores.
- Os atores da rede foram identificados em 6.1.1

A revisão da bibliografia sobre as tipologias de redes, foi sumarizada em 2.1.5, e que aplicada ao APL moveleiro da RMSP nos permite caracterizá-lo quanto:

- Diversidade: Homogêneo sob o ponto de vista de porte de empresas, pela predominância de PMEs., e do segmento de produto móvel de madeira
- Localização: Dispersas com dois núcleos de aglomeração (grande SP e grande ABC que compõe a RMSP). Esta característica dispersa implica em maiores dificuldade na interação pessoal e no uso de recursos compartilhados(custos logísticos)
- Densidade: Densas, especialmente entre as empresas que participaram do mesmo módulo comportamental, que atuou como um catalisador desse processo de interação.

- Coordenação: Centralizada, através do “grupo gestor”, porém os grupos de eixos temáticos têm grande liberdade de ação e coordenação nos assuntos referentes ao eixo.
- Poder: Não orbital, o processo de tomada de decisão busca sempre o consenso, havendo um equilíbrio entre as partes.
- Formalização: pela própria sistemática de controle do SEBRAE, o processo requer uma formalização, que está mais estruturada a partir da segunda fase do projeto. Incluindo procedimentos de trabalho dos grupos, regras de ingresso, etc.
- Direcionalidade: Horizontal, empresas que competem nos mesmos segmentos, porém tem na cooperação e complementação oportunidades de trabalho em conjunto. O grupo mostrou evidências de compartilhamento de capacidade.
- Conexões com outras redes: Fechada, este é um ponto que requer atenção.

O Estudo sobre governança de redes, item 2.2, buscou-se atualizar e sumarizar as discussões sobre a importância e as formas de governança presentes nas redes, ampliando a discussão em termos das redes horizontais, uma vez que é mais escassa na literatura acadêmica.

Com base nos modelos de Alvarez (2000) e Fialho (2005) foi feita uma composição de um modelo, que permite ser utilizado como uma ferramenta de suporte para examinar os processos que compõe a governança numa rede horizontal. Com base no levantamento realizado no capítulo 6, processo de governança presente no APL, pode-se aplicar o modelo e verificar a sua aderência aos processos presentes no APL sob estudo e identificar oportunidades. Dentre os aspectos que foram observados da comparação do processo de governança do APL com o modelo, destacam-se os seguintes:



- O modelo apresentado permite um melhor entendimento do que é o “processo de governança” e dos seus elementos pelos atores, facilitando o processo de gestão e de identificação de oportunidades de melhoria relacionadas à governança.
- O APL em estudo apresenta claramente os blocos construtivos do modelo de governança, o que mostra a aderência do modelo e da identificação dos fatores que afetam a governança da rede.
  - Estratégia de rede: há um processo estratégico elaborado, discutido e aprovado pelos participantes do APL. Isto traz como um efeito positivo para as pequenas empresas, que não pensavam o estratégico, tem no APL uma oportunidade de vivenciar o processo e conduzi-lo posteriormente às suas empresas, melhorando o processo de gestão.
  - Aspecto Comportamental: claramente identificado como relevante para atingir os objetivos da rede, atualmente todos os participantes passam pelo treinamento comportamental (A+E) que permite um aprimoramento intra e interpessoal no relacionamento dos empresários, com reflexos positivos para suas empresas, quer no relacionamento com os seus funcionários, quer no relacionamento entre empresários que passam a colaborar e gradativamente a cooperar entre si, reforçando os laços de confiança.
  - Construção da rede: os elementos que compõe o bloco de construção de rede foram todos evidenciados nas entrevistas realizadas com os gestores, na segunda fase do projeto serão formalizados e atualizados aspectos da estrutura e funcionalidade dos grupos, já como realimentação da primeira fase do APL.
  - Gestão de rede: monitoramento de ações com indicadores, revisão dos desenhos organizacionais e agenda fizeram parte das ações que influenciaram a segunda fase do projeto (2008-2010). Os aspectos de sustentabilidade são previstos num dos eixos,

porém ainda com poucos resultados. A conexão entre redes ainda está num estágio inicial, algumas interações relevantes foram feitas na área de *design*.

### **Oportunidades identificadas através do modelo como ferramenta de suporte ao processo de governança e apoiado nas entrevistas:**

- **Bloco Comportamental**

- O processo comportamental (A+E) precisaria envolver tanto os empresários como os demais membros do grupo gestor,
- A integração entre grupos é um dos desafios ao crescimento, pois os níveis de integração comportamental são diferentes e não podem ser menosprezados e geram conflitos posteriores.
- Na pauta dos times que atuam no eixo a questão comportamental precisa ser trabalhada, o treinamento (A+E) é condição necessária, mas não suficiente, quando os grupos estão envolvidos com seus conflitos, no dia a dia há uma perda no nível de compromisso no relacionamento, especialmente, em função da característica de localização dispersa das empresas que compõe o APL da RMSP, e das dificuldades de deslocamento na cidade de São Paulo.

- **Bloco Estratégico:**

- O próprio modelo pode ser utilizado para ajudar a entender o processo de governança pelos membros atuais e os que forem se incorporando, e com isto melhorando a comunicação e o entendimento de cada etapa do processo.
- No processo estratégico, o grupo ainda não discutiu os aspectos de melhoria de produtividade através de uma reestruturação na forma de fabricar o móvel, o processo é muito verticalizado, isto é o grupo focou em melhorias ainda localizadas nas

empresas e não na forma de atuação em rede em termos de produção, como ocorrer na Europa e nos EUA. Esta questão passa por definir uma estratégia de grupo, e não simplesmente uma estratégia de melhoria individual da empresa.

- A arquitetura de serviços ainda não foi percebida como agregadora de valor da rede, tornando-se um dos atrativos para a ampliação da rede e manutenção dos seus membros, pois um conjunto de serviços compartilhados poderia ser disponibilizado aos seus integrantes, e aqueles que não estão na rede, se forem pequenos ou não terão acesso, ou o fazem a custos maiores.

- **Bloco de construção da rede**

- Desenho informacional: ainda está num estágio inicial do APL, apesar de possuir um site o conjunto de informações disponibilizadas sobre o setor não está estruturado. Além disso, o uso da tecnologia de informação é importante na cidade de São Paulo para permitir que reuniões na forma de conferências possam ser realizadas e otimizar-se tempo de deslocamento, fator importante para os empresários, e motivo de baixa atividade nas reuniões presenciais dos eixos.

Assim, a melhora do desenho informacional pode aumentar a efetividade das interações e a disponibilização de informações estruturadas do setor pode criar valor (arquitetura de serviços através do desenho informacional)

- Organização dos times dos eixos por segmentos de mercado e porte para alguns temas, e outros que poderiam ser tratados em conjunto por todos. Observou-se que as empresas de maior porte, ou de segmentos específicos (por exemplo: seriado), ou que já estejam melhor estruturadas ao participar dos eixos não se sentem “atraídas” por não verem aspectos de suas pautas serem abordadas, uma vez que a intersecção daquilo que é comum a todos resulta em pautas muito limitadas e perdem o interesse

de participar dos times, e ao longo do tempo podem perder o interesse em permanecer no APL.

- Regras de ingresso: questões a serem debatidas nas regras de ingresso
  - Qual deveria ser o ciclo para ingresso de empresas ao APL de forma a obter a melhor interface de relacionamento e sinergia entre os grupos
  - Quais empresas interessam ser convidadas a participar do APL em função de agregar valor ao grupo (competências internas ao grupo, ou de recursos)?

- **Bloco de Gestão**

- A efetividade dos eixos na implementação das ações é lenta, muitas vezes dispersiva, e gera um ciclo de desmotivação pela falta de resultados, as causas passam por aspectos comportamentais, de foco, e recursos envolvidos. O aumento dos recursos envolve custos adicionais e em contrapartida investimentos, que pode não ser possível, assim esta equação entre agregar competências extras ao grupo é uma das questões a ser melhor discutida. Alternativas como abrir campos de trabalho para pesquisa no APL poderia ser uma solução a ser considerada, isto demandaria maior interação entre o APL e as Universidades. Um exemplo desta proposta, e o presente trabalho de pesquisa realizado. Assim, esta questão passa pelos processos de trabalho dos grupos, da gestão e dos recursos e das possibilidades através das conexões entre redes.
- Sustentabilidade : o grupo de trabalho de fontes de financiamento precisa ser priorizado com relação às ações, pois a sustentabilidade e consolidação do APL, depende da alocação de recursos para execução dos projetos identificados pelo grupo. A total dependência dos recursos vindos através do SEBRAE, constituem se numa fragilidade à continuidade do APL, e no nível de autonomia dos empresários nas

decisões estratégicas coletivas. No grupo de trabalho deste eixo a presença do sindicato é um dos canais na interlocução a ser usado junto às fontes alternativas de investimento e crédito.

Outro aspecto a ser considerado é que a falta de fontes alternativas limita a as ações sobre as oportunidades de melhoria identificadas, uma vez que precisam atender aos investimentos aprovados do SEBRAE.

- Conexões com outras redes: O foco no momento inicial é interno ao APL, porém no processo de evolução da rede, torna-se cada vez mais importante colocar na pauta de ações o tema que permita responder às seguintes questões:
  - Quais redes interessam ao APL trocar informações e conhecimentos?
  - Quais conhecimentos são necessários e poderiam ser agregados através desses canais em outras redes?
  - Como melhorar a conexão com essas redes que interessam ao APL?

Ao se analisar os resultados do APL moveleiro, capítulo 5.4, observa-se que o mesmo superou as metas estabelecidas inicialmente pelo SEBRAE, e além disso o crescimento em 2006 em relação a 2005 foi superior a 1% da media do setor, o que mostra os seguintes aspectos:

- a) As empresas que atuam em rede têm vantagens competitivas em relação às empresas isoladas (SCHMITZ *et al*, 1999; Porter, 1998)
- b) A governança é condutora e catalisadora do processo de desenvolvimento, porém está na interação entre os atores o efetivo resultado.

- Fatores agregadores e desagregadores do processo de governança :

Dentre os fatores agregadores identificados neste APL pode-se mencionar o treinamento comportamental (A+E), dentre os fatores desagregadores temos:

- distância e logística de transportes na RMSP, que dificulta a participação em reuniões dos empresários nos eixos temáticos, e a perda de oportunidades para algumas empresas do compartilhamento de recursos pela alocação das capacidades e sua distribuição geográfica;
- desmobilização pelo *gap* entre treinamento comportamental e o início das ações do APL em função da liberação de verbas.
- falta de participação dos empresários em função da priorização do seu tempo à sua empresa, quer pela dificuldade pessoal, quer por não perceber benefícios imediatos ou não ter o seu segmento contemplado nas ações em discussão nos eixos temáticos.

### **Complementações:**

1. O presente trabalho pode ser complementado por um modelo baseado em equações estruturais ou variáveis latentes de modo buscar um melhor interpretação do grau de relacionamento entre cada variável latente.

Variáveis latentes identificadas:

- Construção de relacionamentos
- Estrutura da Rede
- Sustentabilidade
- Estratégia da rede

## REFERÊNCIAS

- ABIMOVEL. **Dados do setor moveleiro**. Disponível no site < <http://www.abimovel.com> >
- ACHROL, R. *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 25, No 1, 1997, pp. 56-71.
- ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. **Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança**: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos, 2000. Disponível em:  
<<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Alvarez.%20Mecena.%20Proenca%20-%20Estrategia%20em%20Redes%20de%20Incubadoras%20-%20XXII%20SGIT%20-%202002.pdf>>. Acesso em: Dez/2007.
- ALBAGLI, S. BRITO, J. **Glossário de Arranjos e sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. UFRJ/Sebrae - Fev2003, Disponível no site : [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)
- AMANI, M. “*Relations interorganisationnelles et diffusion de la technologie*”. Deuxième Congrès International de la PME. Anais, Paris, 25 a 27 de outubro de 1995.
- AMATO NETO, J. *et al.* **Redes entre Organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolin, 2000.
- AXELROD, R. M. *The evolution of Cooperation*. Nova York: Basic Book, 1984.
- BARQUERO, V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: FEE, 2001.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. “*Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*”. Journal of Management 2000, 26 (3): pp. 367-403.
- BATSCHAUER, J.; CAMPOS, R. C. **Cooperação em sistemas produtivos e inovativos locais: o papel das organizações e reflexos sobre o capital social**. Escola Superior de Educação Corporativa - NEITEC/UFSC. Trabalho apresentado VIII Encontro de Economia da Região Sul. ANPEC SUL, 2005
- BECKER, B. K. **Reflexões sobre políticas de integração nacional e desenvolvimento Regional**. Ministério da Integração Nacional, Departamento de Políticas Regionais. Brasília, set. 2000.
- BECKER, D. F.; WITTMANN, M. L. (Orgs). **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.
- BELLINI, N. *Building competitive regional economies: up-grading knowledge and diffusing technology to local firms*. Services to industry in the framework of regional and local industry policy. **OECD**. Disponível em: < <http://www.cherry.gatech.edu/refs/oecd/bellini.pdf> >  
Acesso em: 20 Out 2007.
- BELUSSI, F.; GOTTARDI, G. *Evolutionary Patterns of Local Industrial Systems – towards a cognitive approach to the industrial district*. Aldershot: Ashgate, 2000.
- BEGNIS, H. S. M. *et. al.* **Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. - Brasília, DF. Anais...Brasília, DF: ANPAD, 2005. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/evento.php?cod\\_evento\\_edicao=9](http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=9)>. Acesso em: Jul/2006.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören.. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3): 1999, pp178-194.

BESANKO, D. *et al. A economia da estratégia*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BLOIS, KJ. Transaction Costs and Networks. *Strategic Management Journal* 11(6): 1990, pp.493-496.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

BURT, Ronald S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Harvard University Press, 1992.

BUTERA, F. *La media impresa costruita per durare*. Milano, Itália: Franco Angeli, 1998.

BRESCHI, B.; MALERBA, F. *Sectoral innovation systems: technological regimes chumpeterian dynamics and spatial boundaries*. In: EDQUIST C. (ed), 1997

BRITTO, J. **Redes de cooperação entre empresas**. In: KUPFER, D. *Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BROWN, Brad; BUTLER John E. *Competitors as Allies: A Study of Entrepreneurial Networks in the U.S. Wine Industry*. *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, 1995

CARLSSON, B. *Technological systems and industrial dynamics*. Dordrecht: Kluwer Acad. Publ., 1997.

CASAROTTO FILHO, N. **Redes de Pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo : Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. **Pequena Empresa – Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro : Relume Dumará, 2003.

\_\_\_\_\_. *Local system of innovation in Mercosul countries. Industry & Innovation*, vol.7, n. 1, 2000, pp.33-53.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**; trad. Roneide Venâncio Majer. 8.a edição. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHOS, C. (2002) (org.). **Programa de Apoio aos Sistemas Locais de Produção: A construção de uma política pública no RS**. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI/RS- Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística.

CAULLIRAUX, H. M., SOUZA, A. M., ANDERÈZ, D. P. S. & YAMASHITA, E. C.. **Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas: uma Estrutura de Indicadores de Desempenho**. Rio de Janeiro, Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro, 2001.

COLEMAN, J. S. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA e London: Harvard University Press, 1990.

COOKE, P; MORGAN, K. *The associational economy: firms, regions and innovation*. Oxford Univ. Press, 1998.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. The network paradigm and the marketing organization: Developing a new management agenda. *European Journal of Marketing*, 29(3): 1995, pp.7-34.



- DAHME´N, E. *Swedish Industrial entrepreneurial activity*. Stockholm: IUI, 1950.
- DALL´ACQUA, C.T.B. **Competitividade e participao: cadeias produtivas e a definio dos espaos geoeconmicos, global e local**. São Paulo: Annablume, 2003.
- DAVERN, M.. *Social Networks and economic*. American Journal of Economics and Sociology, 56(3): 1997, pp. 287-302.
- DI SERIO, L.C. *et al.* **Cluster empresariais no Brasil: casos selecionados**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DOZ, Y.; HAMEL, G. **A vantagem das alianas: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DUHAN, S.; LVEY, M.; POWELL P. *Information system strategies in knowledge-based SMES: the role of core competences*. European Journal of Information Systems, 2001, 10, pp.25-40.
- ECCLES, R.G. (1981, December). *The quasifirm in the construction industry*. Journal of Economic Behavior and Organization, 2(4), 335-357.
- ECONOMIDES, N.. *The Economics of Networks. International Journal of Industrial Organization*, vol 14, n. 2, , March 1996, pp. 673-700.
- EDQUIST, C.; JOHNSON, B. *Institutions and Organizations in Systems of Innovation*. In: Edquist, C. (ed): *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. Pinter Publishers. London, 1997, pp. 41-63.
- ELG, Ulf; JOHANSSON, Ulf.. *Networking when national boundaries dissolve*. European Journal of Marketing, 30(2): 1996, pp.61-74.
- EURADA. *Creation, development and management of RDA's: does it have to be so difficult?* Bruxelas, Fev. 1999. Disponível no site:<  
<http://www.led.co.za/docs/175.pdf?PHPSESSID=50cd60224418fe15452a865b1a566d84>>  
 Acesso em Set/2007.
- \_\_\_\_\_ *How to be an entrepreneurial region for the next ten years*, 2003. Disponível em:  
 <www.eurada.org/Download/library/How%20to%20be%20an%20entrepreneurial%20region.pdf>. Acesso em: Nov/2007.
- FENSTERSEIFER, J. E. **Internacionalizao e Cooperao: dois Imperativos para a Empresa do Terceiro Milnio**. Porto Alegre, Revista Eletrnica de Administrao (READ), <http://read.adm.ufrgs.br>, Ed. 15, no. 3, v. 6, Outubro de 2000.
- FERRAZ, J.C. *et al.* **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FIALHO, S. **Metodologia para Construo e Gestão de Redes de Cooperao Interorganizacionais**. IN: TEIXEIRA, F. (Org.). Gestão de redes de cooperao interempresariais. Salvador, BA, CASA DA QUALIDADE, 2005.
- FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formao de competências: um quebra-cabea caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FORD, David. *Understanding; Business Markets: Interaction. Relationships, and Networks*. London: Academic Press, 1990.
- FREEMAN, C. *The economic of technical change*. Cambridge journal of Economics, v.18, 1994, pp. 463-514.

- FUKUYAMA, F. **Confiança – As virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- FURTADO, J. **Globalização das cadeias produtivas no Brasil**. São Carlos:UFSCar, 2003, p. 245.
- GALASKIEWICZ, J. *The New Network Analysis' and its Application to Organizational Theory and Behavior*. Iacobucci, D. (Ed.): Networks in Marketing. Thousand Oaks, CA: Sage.1996, pp.19-31.
- GALVÃO, Olimpio J. **Clusters e distritos industriais: estudo de caso em países selecionados**. Planejamento e políticas públicas, n.21, UFPE, Fortaleza, Jun. 2002.
- GARCIA, R.; MOTTA, F.G.; AMATO NETO, J. **Uma análise das características da estrutura de Governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global**. Gestão da Produção, V11, n.3, , set-dez 2004, pp. 343-354
- GEREFFI, G. *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*. Journal of International Economics, v.48, , jun. 1999, pp. 31-70.
- GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M.(1994). Commodity chains and global capitalism. Westport: Praeger, 1994.
- GIBBONS, R. *“Trust in Social Structures: Hobbes and Coase Meet Repeated Games”*. In: COOK, K. Trust in Society (ed), Nova York: Russell Sage Foundation, 2000.
- GIL, A.C. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GOEDERT, A. R. **Governança em rede de desenvolvimento e a experiência em Santa Catarina**. Florianópolis, 2005. Dissertação de Doutorado. Disponível no site: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6819.pdf> . Acesso em Jan/2008.
- GODOY, Ailda.S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, Mar/Abr 1995.
- GOMES-CASSERES, B. *Group versus Group: how alliance networks compete*. Harvard Business Review, 1994, july-aug, pp.62-74.
- GORINI, A. P. F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. In: *BNDES Setorial*, vol. 8 – 1998. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/setorial>. Acesso em Dez/2007
- GORINI, A.P.F. A indústria de móveis no Brasil. São Paulo: ABIMÓVEL, 2000.
- GOROFI, G. **Os sistemas de Pequenas Empresas: um caso paradigmático de desenvolvimento endógeno**. In BENKO, G e LIPIETZ, A. (org). As Regiões Ganhadoras, Distritos e Redes: Os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras : Elta Editora, 1994.
- GUERRIERI, P.; PIETROBELLI, C. *Models of Industrial Districts Evolution and Changes in Technological Regimes*. Druid Summer Conference, June 2000.
- GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S., *et al.* **Competitividade e Desenvolvimento: atores e instituições locais**. – São Paulo: Senac, 2001.
- GRANT, R.M.; *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers, 1991.

GRANDORI, A. & SODA, G. *A Relational Approach to Organizational Design*, working paper. Milano, Bocconi University, October, 2000.

\_\_\_\_\_, *Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms*. Organization Studies, vol. 16, Issue 2, , 1995, pp. 183-214.

GRANOVETTER Mark S. *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology. 78(6) .

GRILICHES, Z. **Issues in asserting the contribution of R&D to productivity growth**, *Bell Journal of economics*, v. 10, 1979, pp. 92-116.

HAKANSSON, Hakan, WOOTZ, B. 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester, England: John Wiley and Sons, Ltd.

HANSEN, N. **Competição, confiança e reciprocidade no desenvolvimento de ambientes regionais inovadores**. Papers in Regional Science: the journal of the RSAI, 1992, 71, (2), pp.95-105.

HASENCLEVER, Lia; Zissimos, Isleide. **A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura**. Estudos. Econômicos, São Paulo, v. 36, n. 3, Jul-Set 2006, pp. 407-433.

HASENCLEVER, L. (Org.) **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, cap.18, 2002, pp. 431-447.

HOFFMANN, V. E.; MORALES, X. M. **Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento**. Revista de Administração Contemporânea, , v.11, 2007.

HÜBNER, M. M. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Pioneira, 1998.

HUMPHREY, J. and SCHMITZ, H. *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*, IDS Working Paper 120, Brighton: IDS, 2000

IEMI. **Relatório setorial da Indústria de móveis no Brasil**. São Paulo : Instituto de Estudos e Marketing Industrial, 2007.

JARILLO, J.C. **On Strategic Networks**. *Strategic .Management Journal*, v.9, 1998, pp.31-41.

JESSOP, B. *The rise of governance and the risk of failures: the case of economic development*. International Social Science Journal, n.<sup>o</sup> 155, 1998, pp.29-45.

JOHANISSON, B. *Business Formation – A Network Approach*, Scandinavian Journal of Management, 4(3/4), 83-99. The Blackwell Handbook of Entrepreneurship. Blackwell: Oxford, 1988, pp.368-386.

JONES, C., HESTERLY, W. S. & BORGATTI, S. P.. *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*. Academy of Management Journal, 1997.

JORDE, T., TEECE, D. *“Innovation, Cooperation and Antitrust”*. In: JORDE, T., TEECE, D. (eds.). *Antitrust, Innovation and Competitiveness*. N. York: Oxford University Press, 1992.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

KREPS, D. M. *Corporate Culture an Economic Theory*. In: James Alt and Kenneth Shepsle, eds. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1990.

KWASNICKA, Eunice. **Em direção a uma teoria sobre redes de negócios**. In: BOAVENTURA, J.M (Org). *Redes de Negócios ; Tópicos em Estratégia*. São Paulo: Saint Paul, 2006.

KOLEVA, G.; THRANE, S.; MOURITSEN, J. *Alliances, joint venture, networks: a comparisons*. Copenhagen Business Scholl, Sept. 2002.

Disponível em: <[http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP6/6.1\\_Koleva\\_etal\\_2002.pdf](http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP6/6.1_Koleva_etal_2002.pdf) >  
Acesso em Nov/2007.

KRUGMAN, P. *What's new about the New Economic Geography?* Oxford review of economic policy, v.14, n.2, 1998.

LAGENDIJK, A. *Good practices in SME cluster initiatives. Lessons from the core regions and beyond*. CURDS - Center for Urban and Regional Development Studies, 18 nov.1999. Disponível em: < [http://www.campus.ncl.ac.uk/unbs/hylife2/lib/files/3137adapt\\_su.pdf](http://www.campus.ncl.ac.uk/unbs/hylife2/lib/files/3137adapt_su.pdf) >.  
Acesso em: Jul/2007.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo:Atlas, 1991.  
LARSON, Andrea e STARR, Jennifer. *A network model of organization formation. A network model of organizational formation*. Entrepreneurship: Theory & Practice, v.17, n.2, p.5-16, 1993.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J.E. *al. Estratégias para o desenvolvimento: um enfoque sobre arranjos produtivos locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste brasileiro*. Rio de janeiro: E-papers, 2006.

LEIBENTEIN, H. *Allocative Efficiency versus 'X Efficiency'*. American Economic Review, vol. 56, , 1966, pp. 392-415.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Redes de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOMBARDI, M. *The Evolution of Local Production Systems: the emergence of the "invisible mind" and the evolutionary pressures towards more visible "minds"*. Research Policy, v.32, n/9, set.2003.

LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. *Creating a strategic center to manage a Web of Partners*. California Management Review, 37, v.37, 1995, pp. 146-163.

LUNDAVALL, B. *National system of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Printer, 1992.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARKUSEN, A . **Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais**. Nova Economia. Belo Horizonte, v.5, n.2, dez, 1995, pp. 9-44.

MARIOTTI, F.; DELBRIDGE, R. *Managing portfolios of ties in inter-firm networks*. In: NESLON E WINTER CONFERENCE, 2001, Aalborg, Denmark. Disponível em:  
< [www.druid.dk/conferences/nw/paper1/mariotti\\_delbridge.pdf](http://www.druid.dk/conferences/nw/paper1/mariotti_delbridge.pdf) >. Acesso em: Jun/2006.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - Caracterização dos APLs segundo o grupo de trabalho permanente para APLs. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=300> . Acesso em Jan/2008

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2.ed. São Paulo: Hucitec,1993.

MILES, R. E; SNOW, C.C. **Organization: new concepts for new forms**. California: Management Review, 28, v.3, 1986, pp.62-73.

MITCHEL, J.C. **The Concept and Use of Social Networks**. In: Social Networks in Urban Situations: analyses of personal relationships in central African towns. Manchester:Manchester University Press, 1969.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. “**Social capital, intellectual capital and the organizational advantage**“. Academy of Management Review, v. 23, n. 2, abril, 1998. p. 242-266.

NOHRIA, N. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, N. & ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, pp. 1-22.

NORTH, Douglass C. (1990). **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press.

OCDE. Local partnership, cluster and SME globalization. Bologna, 14-15 June 2000.Disponível em: <<http://www.ueonline.it/PMI/WK2.pdf>>. Acesso em: Set/2007.

\_\_\_\_\_. **Managing national innovation systems**. Paris, 1999.

O'DONNELL, A; GILMORE, S.; CUMMINS. D.; CARSON, D. **The network construct in entrepreneurship research: a review and critique** . MCB UP Management Decision, Volume: 39, 2001.

OLKKONEN, R., TIKKANEN, H. e ALAJOUTSIJARVI, K. (2000): “**The Role of Communication in Business Relationships and Networks**”,Management Decision, Vol. 38, Nº 6, pp. 403-409.

OSTROM, E. **Governing Commons: The evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PADOLNY, J. M. & PAGE, K.L. **Network Forms of Organization**. Annual Review Sociology, 24, 1998, pp. 57-76.

PAIM, J. C.. **Ferramentas de desenvolvimento regional**. São Paulo: EI – Edições Inteligentes, 2005.

PARK, S.; UNGSON, G. **The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution**.Academy of Management Journal, 40: 1997, pp. 279-307.

PEREIRA, Maria I.; FONSECA, Ana C.; FERREIRA, Ademir A .**Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendência da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

PERROUX, F, *et. al.* **A Planificação e os pólos de desenvolvimento**. Cadernos de Teoria e Conhecimento 6. Porto, 1975.

PIORE, M.; SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Book, 1984.

PITELIS, C.; SUGDEN, R.; WILSON, J. R. *Clusters and Globalization: the development of Urban and Regional Economies*. Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing, 2006.

PLONSKI, G. A. et al. *Arranjos Produtivos locais e o desenvolvimento sustentado do Estado de São Paulo*. São Paulo: Páginas & Letras Editora e Gráfica, 2005.

PORTER, M.E. *A Vantagem competitiva das Nações*. Rio Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva—criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 15. Ed. Rio Janeiro: Campus, 1986.

POWELL, W. W; DOERR-SMITH, L.;. *Networks and economic life the handbook of economic sociology*. Russel Sage Foundation and Princeton University Press, Mar. 2003.

Disponível em:< <http://people.bu.edu/ldoerr/Networks%20and%20Economic%20Life%20FINAL.pdf> > Acesso em Set/2007.

POWELL, W.W.*Neither Market nor Hierarchy: Networks forms of organization*. Research in Organizational behavior, , v.12, 1990, p. 295-336.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

RAMIREZ, R. *Value Co-Production: Intellectual origins and implications for practice and research*. Strategic Management Journal, , v.20, 1999, p.49-65.

RANGEL, A.S. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: competitividade da indústria de móveis de madeira**. In: Nota Técnica Setorial – MCT/FINEP/PADCT –IE/UNICAMP – IEI/UFRJ - FDC-FUNCEX, 1993. Disponível em: <http://www.mct.gov.br> - Acesso em Set/2007.

Redesist: <http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php> (Glossário).

ROBBINS, S. P. **Administração:mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROESE, M. **Política industrial e de C&T regional: sistemas de inovação regionais? O caso da aglomeração moveleira de Bento Gonçalves**. 1999. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/biblioteca/diagnostico> Acesso em: Julho/2007.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes,1995.

SACOMANO NETO, M. **Análise das Redes: Estrutura e Relações**. Trabalho apresentado XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003 e disponível no site: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0706\\_0124.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0706_0124.pdf) .Acesso em Mar/2008.

SANTOS, S.A., PEREIRA, H. J. ABRAHÃO FRANÇA, S. E. **Cooperação entre as micro e pequenas empresas**. São Paulo: SEBRAE, 1994.

SAXENIAN, A. *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1994.

SCHMITZ, H. *Collective Efficiency and increasing returns*. IDS Working Paper, Brighton, IDS, n.50, march, 1997.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. *Global competition and local cooperation in the Sinos Valley, Brazil*. World Development, v.27, n. 9, Sept. 1999.

SCOTT, A. *The geographic foundation of industrial performance*. Oxford University Press, 1998, 488p.

SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE. **A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível no site < <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/> > Acesso em Fev/2008.

SEBRAE. Conceituação de Arranjo Produtivo local – APL  
[http://www.sebraesp.com.br/Principal/Sebrae%20em%20a%20C3%A7%C3%A3o/desenvolvimento\\_territorial/arranjo\\_produtivo\\_local.aspx](http://www.sebraesp.com.br/Principal/Sebrae%20em%20a%20C3%A7%C3%A3o/desenvolvimento_territorial/arranjo_produtivo_local.aspx) , Acesso em Dez/2007.

\_\_\_\_\_. Dados sobre os Projetos APL. Disponível em [www.sigeor.sebrae.com.br](http://www.sigeor.sebrae.com.br) . Acesso em Jun/2008.

SEM, A. K. *“Isolation, Assurance, and the Social Rate of Discount”* Quarterly Journal of Economics, 81 (1), 1967, pp. 112-124.

SENAC-SP, curso de Design em movelaria, dados do curso obtidos no site: <http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=DYNAMIC,oracle.br.dataservers.CourseDataServer,selectCourse2&course=2126&template=1053.dwt&unit=NONE&testeira=453&loc=1> , acessado em Janeiro de 2008.

SOUZA, Sebastião Décio Coimbra. **Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de Arranjos Produtivos Locais**. Rio de Janeiro, UENF, Produção, V.16. n.1, , Jan/Abr 2006, pp. 80-87.

STAMER, J. M. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica**. Policy Paper, n. 28, set. 2001, pp. 1-25.

STORPER, M; HARRISON, B. *Flexibility, Hierarchy and Regional Development: the changing structure of industrial production system and their forms of governance in the 1990s*. Research Policy, v.20, 1991, pp. 407-422.

STURGEON, T. *Modular production network: a new American model of industrial organization*. Industrial and Corporate Change, v.3, n.11, 2002.

SUGDEN, R.; WILSON, J.R. **Economic development in the shadow of the consensus: a strategic decision-making approach**. Contributions to Political Economy, 21, 2002, pp.111-34.

SUGDEN, R; WEI, P.; WILSON, J.R. **Cluster, governance and the development of local economies: a framework for case studies**. IN: PITELS, C.; SUGDEN, R.; WILSON, J.M. Cluster and globalization: the development of urban and regional economies. UK, Edward Elgar Publishing, 2006.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPMEs em Clusters Industriais**. Rio de Janeiro, trabalho apresentado no seminário internacional “Políticas para sistemas produtivos locais de MPMEs”, 11 a 13 Março de 2002.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. SAMPAIO, R. **Aglomerções Industriais no estado de São Paulo**. Economia aplicada, v.5, n.4, out-dez, 2001.

SUZIGAN, Wilson. **Sistemas produtivos locais de produção: o papel das instituições de apoio às empresas**. CNPq, 2003.

TEIXEIRA, FRANCISCO *et al.* **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005.

THORELLI, H.B. *Networks: between Markets and Hierarchies*. Strategic Management Journal, 7, 1986, pp.37-51.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FROMBRUN, C. **Social Network Analysis for Organizations**. Academy of Management Journal, Vol. 4, No. 4, 1979, pp.507-519.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

UZZI, B. *American Sociological Review*, v.61, 1996, pp.674-698.

VARIAN, Hal R. *Microeconomic Analysis*. W.W. Norton & Company, Inc. 3<sup>rd</sup> Edition, 1992.

YOGUEL, G. *Creación de competencias em ambientes locales y redes productivas*. Revista de La Cepal, n. 71, ago. 2000.

YOGEL, G. *Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: las evidencias del cuasi distrito industrial de Rafaela*. Revista Redes, Santa Fé, v. 7, n.15, ago. 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre:Bookman, 2001.

ZACARELLI, Sergio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva 2005.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WALKER, G.; KOGUT, B.; SHAN, W. *Formation of an Industry Network*. ORGANIZATION SCIENCE/VO1. 8, No. 2, March-April 1997, p.111.

WILLIAMSON, O. E. *The Mechanisms of Governance*. New York, Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. *Comparative Economic Organization: the analysis of discrete alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, v36, 1991, pp. 269-296.

\_\_\_\_\_. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

WITTMANN, M. L. *et al.* **Estruturas organizacionais em rede e desenvolvimento regional contextualização e complexidades**. In: WITTMANN, M. L. (Org). *Desenvolvimento Regional: capital social, redes e planejamento*. Santa Cruz do sul: EDUNISC, 2004.



## **APÊNDICE A: PARTICIPANTES DO APL DE MÓVEIS DA RMSP**

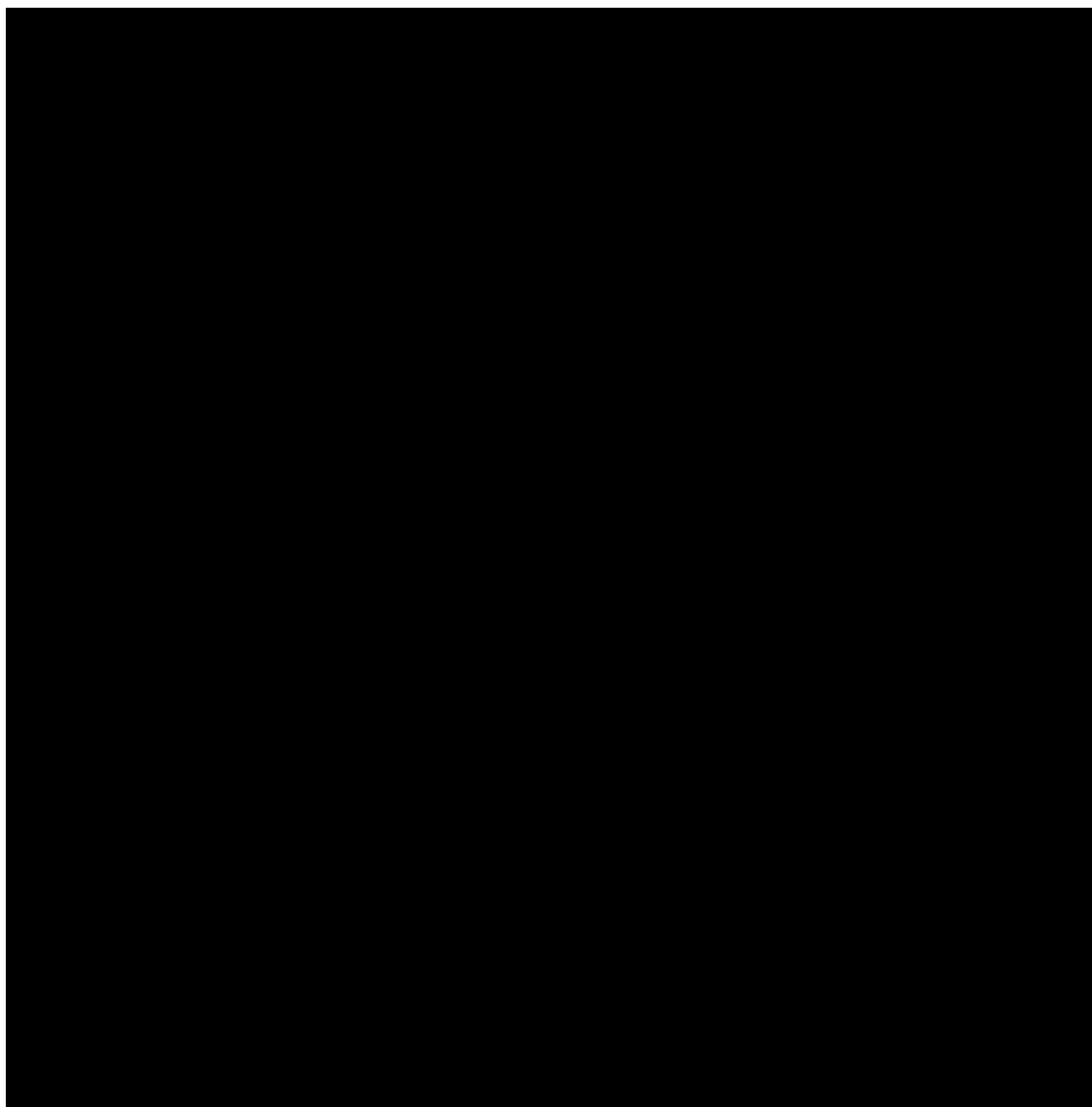
Número de empresas participantes do Projeto

- Período 2005-2007: 72 empresas
- Período 2008-2010: 56 empresas
- Alterações ocorridas projeto 2008-2010: 18 não aderiram e 2 empresas ingressaram.

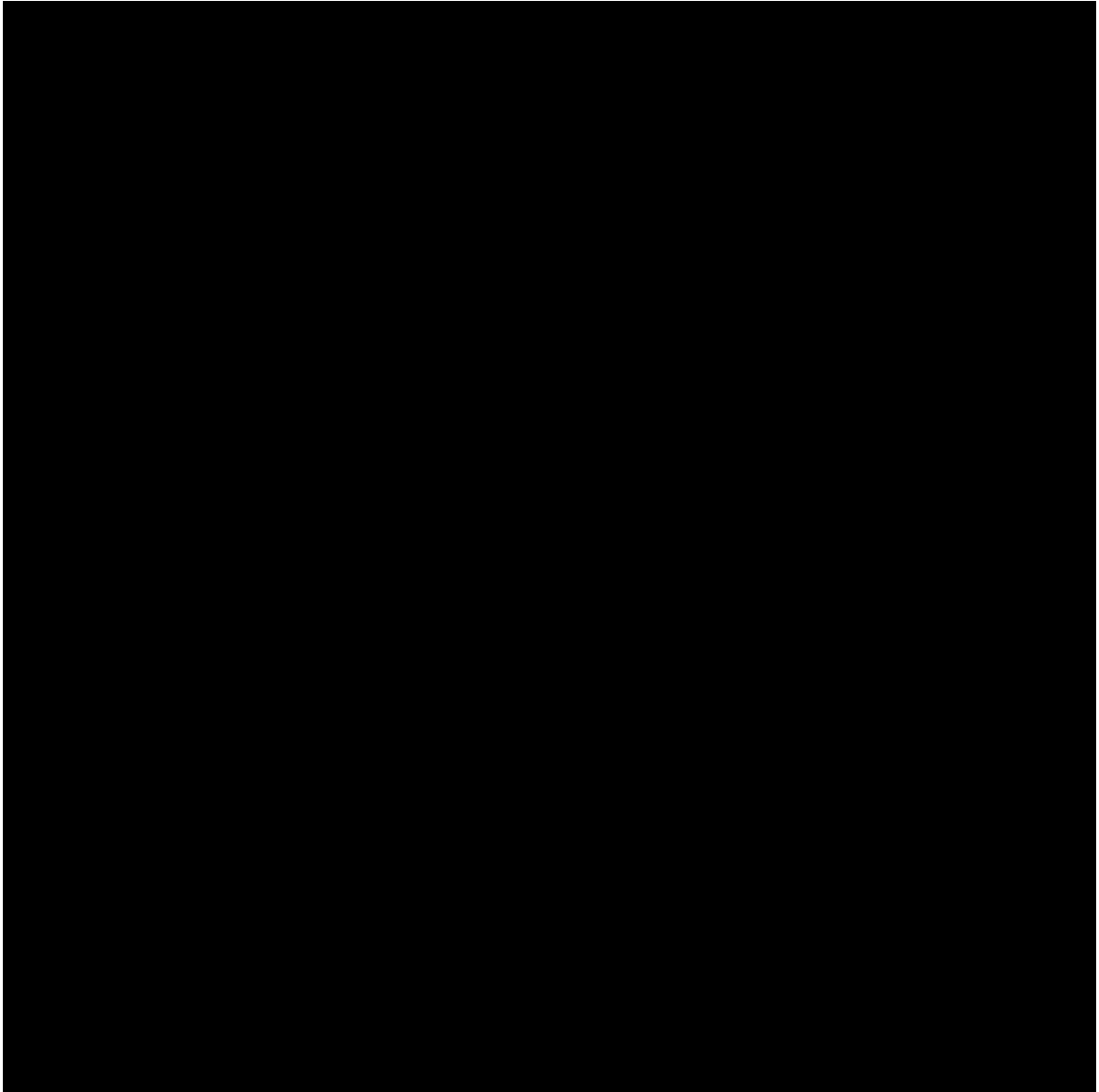
Legenda

- Período 2007 : corresponde às empresas participantes do projeto inicial 2005-2007 e que estão identificadas na coluna 2007 com “x”.
- Período 2008 : correspondem às empresas participantes do Projeto 2008-2010 e que estão identificadas na coluna 2008 com “x” .

### **QUADRO 1: Empresas participantes do APL moveleiro da RMSP (2005-2008)**



... continua.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir das informações do APL Moveleiro RMSP, 2007-2008

## APÊNDICE B – Roteiro de pesquisa aplicado ao grupo gestor do APL

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Data:	
Nome entrevistado:	
Empresa/Instituição:	
Papel no APL:	Grupo Gestor

1. Como é organizado o trabalho interempresarial neste APL?
2. Como definiria a forma de governança existente neste APL? Há uma única governança ou varias governanças dentro do APL que interagem entre si?
3. Quais os focos da governança e limites de atuação?
4. Como a governança influencia no desenvolvimento do APL? Exemplifique.
5. Qual a expectativa do grupo gestor de como os atores do APL percebem a governança?
6. O APL tem uma estratégia coletiva? Como é estruturado esse processo?
7. A presença de uma governança é facilitadora do processo estratégico? Comente.
8. Quais os fatores agregadores e desagregadores à cooperação e a governança do APL?
9. Como é o processo de tomada de decisão no APL? Quais as instâncias de cada decisão?
10. Como são administradas as diferenças de opiniões e interesses nos diferentes níveis de relacionamento entre os atores que compõe o APL?
11. Quais os fatores relevantes para a sustentabilidade do APL? Como esta questão é trabalhada neste APL?
12. Quais os elementos que compõe a estratégia do APL?
13. Quais as regras de ingresso e de saída do APL?
14. Com quais instituições as empresas do APL se relacionam na consecução dos objetivos estratégicos?
15. Como são estabelecidos os indicadores de desempenho do APL? Quais são esses indicadores e metas?
16. Qual o risco do APL passar a ser “governado” pelos grandes compradores locais ou internacionais, ou por grandes fornecedores de insumos? Comente.
17. Quais outras conexões externas ao APL moveleiro RMSP são importantes para troca de informações, para complementaridades, etc.?
18. Quais os fatores chave influenciam na cooperação e colaboração dos atores? Como esta questão é trabalhada neste APL?
19. Quais as fontes de investimento dos projetos? Como é a distribuição destes investimentos?
20. Quais os principais resultados obtidos no período 2005-2007 neste APL? Como neste mesmo período foram os resultados do setor?

Data:	
Nome entrevistado:	
Empresa/Instituição:	
Papel no APL:	Líderes dos Eixos Temáticos
Eixo Temático:	

1. Como é organizado o trabalho interempresarial no eixo?
2. Qual a relação entre a liderança do eixo com o grupo empresarial, com o agente, com o grupo gestor.
3. Como processo de governança presente no APL auxilia nas atividades do eixo?
4. Quais os resultados colhidos no eixo e como afetaram as empresas?
5. Como os resultados obtidos no eixo são transportados para as demais empresas do APL não participantes do eixo?
6. Como a liderança do eixo percebe a atuação do grupo gestor, do agente e do grupo empresarial?
7. Os objetivos do eixo estão sempre alinhados com os objetivos estratégicos definidos para o APL?
8. Como são identificados os recursos requeridos para a realização dos objetivos dos eixos? Como esses recursos são compartilhados?
9. Quais os serviços que estão disponibilizados às empresas do APL?
10. Como é o processo de tomada de decisão no eixo?
11. Como são administradas as diferenças de opiniões e interesses no eixo? Quais os mecanismos para resolver conflitos?
12. Como são estabelecidos os indicadores de desempenho do eixo? Quais são esses indicadores e metas?
13. Com que frequência os membros do eixo se reúnem? Há uma agenda?
14. Quais as dificuldades/obstáculos e oportunidades de melhoria no eixo?

Data:	
Nome entrevistado:	
Empresa/Instituição:	Sebrae
Papel no APL:	Representante do Sebrae no Grupo Gestor

1. Qual o histórico do Sebrae com este APL?
2. Como o Sebrae observa o desenvolvimento deste APL ao longo do tempo desta parceria?
3. A governança presente no APL foi determinante para a consecução dos objetivos traçados?
4. Que diferenças são observadas entre este APL e outros no que se refere ao processo de governança?
5. Qual a contribuição do Sebrae no processo de governança deste APL?
6. Qual o papel do Sebrae neste processo?
7. Como são definidos e acordados os indicadores de desempenho do APL?
8. Com que frequência os resultados são avaliados?
9. Qual a orientação do Sebrae com relação à sustentabilidade do APL?
10. Os módulos comportamentais e posteriormente a Sensibilização dos atores que ingressam no APL é uma metodologia aplicada em outros APL's? Há diferenças de resultados neste aspecto entre APL's? Quais os motivos?
11. A metodologia aplicada pelo Sebrae é a mesma para todos os APLs? Comente.
12. Quais os investimentos realizados até 2007 no APL moveleiro? Quais os investimentos previstos no período 2008-2010?

## **Apêndice C: Questionário de Pesquisa – Empresas**

### **1. Identificação da Empresa**

**Pesquisa:** \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/2008

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Município: \_\_\_\_\_

Site da empresa: \_\_\_\_\_

### **2. Identificação do Entrevistado**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Tel.:( ) \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

Atua nos processos do APL? ( ) Sim ( ) Não

Se sim, em qual grupo/eixo? \_\_\_\_\_

### **3. Dados da Empresa**

3.1-Porte da Empresa: ( ) Micro ( ) Pequena ( ) Média empresa ( ) Grande empresa

3.2- Origem dos proprietários: \_\_\_\_\_

3.3- Ano de fundação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_

3.4-Número de colaboradores: \_\_\_\_\_ (Ref. Jan/08)

3.5-Setor:

( ) Indústria montadora

( ) Indústria de sub-partes

( ) Indústria de componentes

( ) Indústria montadora e Varejo

( ) Serviços

( ) Outra. Especificar: \_\_\_\_\_

#### 4. Formação do Proprietário e do principal executivo

4.1-Proprietário: \_\_\_\_\_

( ) Básico ( ) médio ( ) técnico profissionalizante ( ) Superior ( ) Pós

Especialização Profissional: \_\_\_\_\_

Cursos SEBRAE: \_\_\_\_\_

4.2-Gestor/principal Executivo: \_\_\_\_\_

( ) Básico ( ) médio ( ) técnico profissionalizante ( ) Superior ( ) Pós

Especialização Profissional: \_\_\_\_\_

Cursos SEBRAE: \_\_\_\_\_

5. **Tipo de Gestão:** ( ) Familiar ( ) Profissional ( ) Outro

Se Familiar, qual a geração que está em sua administração? Qual a relação de parentesco:

\_\_\_\_\_

Se Profissional, quando (ano) passou a ter uma gestão Profissional?

\_\_\_\_\_

#### 6. Associado a entidades:

( ) Não tem filiação com Sindicato de móveis

( ) SIMABC

( ) SINDMOVEIS

( ) ABIMOVEL

( ) APL móveis da RMSP

( ) Outro. Especificar: \_\_\_\_\_

#### 7. Participação no APL de móveis da RMSP

( ) Faz parte do aglomerado de empresas do setor moveleiro, porem não conhece e nem participa das ações do APL.

( ) Faz parte do aglomerado, conhece as ações do APL de móveis porem não participa e não pretende participar.

( ) Faz parte do aglomerado, conhece as ações do APL de móveis, e pretende participar no futuro.

( ) Faz parte do APL e participa das ações desde o seu inicio (mais de 3 anos)

( ) Faz parte do APL e iniciou sua participação há menos de 2 anos

( ) Fez parte do APL e desligou-se. Motivo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





**8.4-Categorias de produtos/Percentual de Participação no Portfólio**

- Torneado seriado ( )%  
 Torneado sob encomenda ( )%  
 Retilíneo Seriado ( )%  
 Retilíneo sob encomenda ( )%  
 Outro. Especificar. ( )%

**8.5-Subcategoria/Percentual de participação no Portfólio**

- Residência cozinha ( )%  
 Residência quarto ( )%  
 Residência sala ( )%  
 Escritório ( )%  
 Outros. Especificar ( )%

**9.Marcas:**

A empresa comercializa os produtos com marcas próprias e/ou de terceiros no mercado Local/Exportação?

---



---



---

**10. Design do Móvel: assinale quais são aplicáveis a sua empresa**

- Cópia e adapta tendências da moda do exterior  
 Cópia e adapta tendências da moda do Líder local  
 Cria o próprio design para alguns produtos e adapta outros de tendência do exterior  
 Cria o próprio design, renovando sempre toda a linha de produtos  
 Designer exclusivo da empresa  
 Compra Serviços de Design no mercado local e utiliza marceneiro para adaptá-lo a produção  
 Todo o processo do Design a modelagem é terceirizado, o foco da empresa é produção e comercialização  
 Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

---

**11. Materiais primas usadas****Principais materiais na composição do móvel/Percentual de participação no portfólio**

- Madeira de reflorestamento ( )%  
 Madeira nobre ( )%  
 MDF ( )%  
 Plástico ( )%  
 Metal ( )%  
 Outros.Especificar ( )%

---

## 12. Produção

### 12.1- Organização da Produção

- ( ) Feita toda dentro da empresa para todos os produtos  
 ( ) Feita parcialmente dentro da empresa para todos os produtos. Especificar  
 ( ) Feita parcialmente dentro da empresa para certos Produtos. Especificar

Comentários: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais atividades da produção que estão terceirizadas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 12.2- Características e Nível de Tecnologia envolvida/categoria de produto

Categoria->										
Característica mais importante										
Tecnologia										
Mercado (Local/Exp)										

#### -Características:

- (1) Qualidade (Conformidade, Durabilidade, Robustez, Segurança)  
 (2) Design (inovação, modularidade, estética, ergonomia, praticidade, montabilidade)  
 (3) Ambientalmente adequado  
 (4) Preço  
 (6) Outra. Especificar. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Tecnologia empregada:** (1) Artesanal (2) Baixa (3) Media (4) Alta

Quando foi o último investimento em tecnologia realizado no processo produtivo?

- ( ) menos de 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais 5 anos ( ) mais de 10anos

### 13- Dados do Desempenho da empresa

#### 13.1- Faturamento % nos últimos anos em relação a 2003

Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Local	Ref					
Exp	Ref					

Principais motivos da tendência histórica: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 13.2-Curva de tendência estimada para os próximos 3 anos (2008-2010)

Decrescente

Crescente

Estável

Principais motivos da projeção de tendências: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 13.3- Se participante do APL

**a) O fato de estar presente e participando no APL moveleiro da RMSP resultou num desempenho:**

- (1) Superior às empresas do aglomerado da RMSP que não participaram do APL
- (2) Superior à média das empresas do APL
- (3) Superior à média das empresas do setor moveleiro
- (4) Inferior à média das empresas do APL
- (5) Inferior à média das empresas do setor moveleiro
- (6) Inferior à média das empresas do aglomerado da RMSP
- (7) Não houve tempo ainda para medir esta diferença de desempenho em função do pouco tempo de participação no APL

Quais os principais fatores que influenciaram neste desempenho?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**b) Quanto à coordenação e Governança exercida no APL**

- (1) Não percebo nenhum processo de governança, os atores se relacionam independentemente de uma coordenação.
  - (2) Percebo, reconheço e considero importante o papel da governança no APL em todas as ações inter-empresariais.
  - (3) Percebo, reconheço a importância do papel da governança para algumas questões, e noutras a governança é exercida pelos relacionamentos nos processos pelas empresas que detém a maior competência no processo chave. Justificar.
- 
- 

**c) Quais destas características são influenciadas pela governança do APL da RMSP?**

Grau:

- (1) Nenhuma influência
- (2) pouca influência
- (3) media influência
- (4) grande influência
- (5) decisiva influência

Item	Base	Descrição	Grau
1	<i>Mercado</i>	Conhecimento de mercado	
		Participação de Mercado	
		Participação em feiras e eventos do setor	
		Novos mercados	
		Marca	
		Parcerias	
		Outro.Especificar	
2	<i>Produto</i>	Inovação	
		Design	
		Normalização	
		Outro. Especificar	
3	<i>Produção</i>	Produtividade	
		Redução de custos	
		Tecnologia	
		Flexibilidade produtiva	
		Uso da Capacidade/recursos	
		Certificação	
		Outro. Especificar	
4	<i>Suprimentos</i>	Base de Fornecedores	
		Compras conjuntas/Central de Compras	
		Certificação	
		Normalização	
		Outros. Especificar	
5	<i>Distribuição/Logística</i>	Canais de distribuição	
		Infra-estrutura	
		Serviços:Armazenagem/Transporte/Montagem	

		no cliente/Assistência técnica	
		Outro. Especificar	
6	<i>Gestão</i>	Melhoria dos processos administrativos e profissionalização	
		Integração das empresas	
		Comunicação no setor e entre empresas	
		Ambiente colaborativo e confiança inter-empresas	
		Outro. Especificar.	
7	<i>Recursos Humanos</i>	Reciclagem da mão-de-obra	
		Formação de novas competências	
		Redução do turn-over	
8	<i>Responsabilidade sócio-ambiental</i>	Desenvolvimento e engajamento em ações sociais	
		Desenvolvimento e engajamento em ações ambientais	
		Outro. Especificar	

Comentários:

---



---



---



---



---

## **APÊNDICE D – Solicitação de contato com o APL pelo pesquisador**

Pedido encaminhado por e-mail ao coordenador do APL Moveleiro da RMSP em Jan/2008

*Prezado **Ronaldo Satoris**,*

*Conforme contato telefônico que mantivemos, gostaria de contar com a colaboração do SINDIMOV num trabalho de Mestrado pela UNIP que estou realizando e cujo propósito é estudar o Arranjo Produtivo Moveleiro da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), seus atores, seus relacionamentos, forma de organização e governança do APL e os seus impactos no desenvolvimento local.*

*Gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de:*

*1. Obter a permissão para que possa realizar o contato com os gestores e com os participantes do APL moveleiro da RMSP visando à realização do trabalho de pesquisa, cujos objetivos estão abaixo apresentados.*

*2. Verificar a possibilidade de agendar uma entrevista para que possamos discutir sobre as experiências locais de governança, forma de interação entre os atores e sua estruturação.*

*Sumarizo abaixo o que este trabalho de mestrado irá abordar e o que estarei buscando compreender através da pesquisa com os atores envolvidos:*

**A- O estudo aborda:**

*1. Contextualização do Setor moveleiro da RMSP : abordando os aspectos do Desenvolvimento do setor ao longo do tempo, seus aspectos econômicos e sociais, os aspectos de abrangência espacial, e os impactos no desenvolvimento local/regional.*

*2. Identificar os atores envolvidos no APL, e o mapeamento da rede que o compõe*

*3. Procurar entender como ocorre o relacionamento entre os atores na solução dos problemas e como se colocam as questões de cooperação-competição*

*4. Analisar processos de coordenação e governança local/regional, experiências locais, resultados obtidos, dificuldades e caminhos encontrados.*

*5. Analisar os impactos econômicos e sociais do desenvolvimento do APL e suas contribuições no desenvolvimento local.*

*6. Avaliar o atual estágio de maturidade do APL, seu processo de Governança, Processo Estratégico, desafios e oportunidades*

**B- A quem desejamos contactar:** os gestores do APL e seus atores.

**C- Qual a forma de interação:** Entrevistas do pesquisador com os gestores e atores do APL.

**D- Qual a contribuição do Trabalho:**

*-Os resultados da pesquisa serão disponibilizados e compartilhados com o APL , mostrando o mapeamento do APL, seu processo de desenvolvimento, suas experiências, as formas de relacionamento entre os atores no enfrentamento das dificuldades, na busca de soluções, as práticas de governança, as dificuldades e oportunidades encontradas e com isto contribuindo com o processo estratégico e com o desenvolvimento local.*

*-Compartilhar a pesquisa tanto junto ao APL como no meio acadêmico, estimulando que outros pesquisadores contribuam no desenvolvimento local/regional da RMSP e com o setor moveleiro.*

*E- **Confidencialidade:** o pesquisador observará os aspectos de confidencialidade das informações de empresas ou estratégicas do APL, buscando sempre em consenso discutir a melhor forma de apresentar os dados, sem que informações estratégicas sejam disponibilizadas, porem que ainda atendam ao propósito da pesquisa.*

#### ***F-Perfil do Pesquisador***

*Manuel Garcia Garcia, 53 anos*

- Engenheiro Eletrônico pela Escola de Engenharia Mauá e pós-graduado em Cadeia de Suprimentos pelo IBMEC, e-Business pela Tancredo Neves e Gerência de Produtos pela FGV; mestrando em Administração pela Unip na área de redes;*
- 23 anos de experiência em Desenvolvimento de Produtos, Gerenciamento de Projetos, Processos e sistemas da Qualidade em empresas nacionais e multinacionais, tendo participado da implantação de projetos na América Latina e de transferência de projetos em Centros de desenvolvimento na Europa, EUA e Ásia;*
- Sólida experiência em atividades corporativas, B2B e Supply Chain*
- Professor e Palestrante de Logística em várias instituições;*
- Coordenador dos cursos técnicos de Logística do Senac;*

*Desde já agradeço a sua colaboração*

*Atenciosamente*

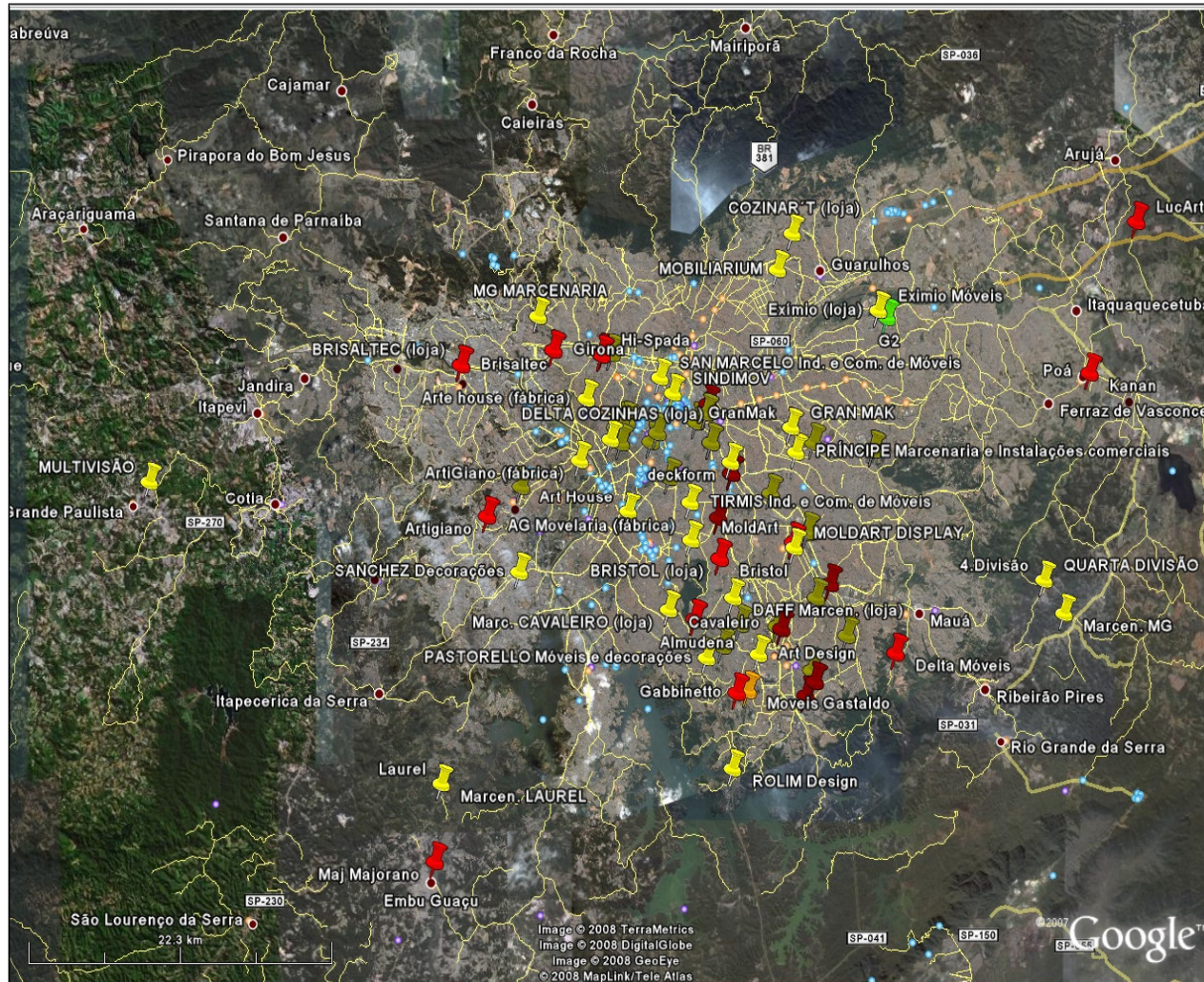
***Manuel Garcia Garcia***

*Pesquisador/Professor*

*e-mail: [garcia2@uol.com.br](mailto:garcia2@uol.com.br)*

*Tels:6943-8185/9623-6964*

## APÊNDICE - E : Distribuição das empresas moveleiras do APL da RMSP



### Legenda:

- Em verde : G2 – mostra o ponto de partida do pesquisador
- Em Amarelo : Empresas do APL moveleiro da RMSP que não foram alvo da pesquisa.
- Em Vermelho: Empresas do APL moveleiro da RMSP que foram pesquisadas
- Em Laranja: Instituições participantes do APL (Sindicatos, Sebrae)
- O conjunto compõe o APL moveleiro da RMSP

Recurso usado: Google Earth – usando recurso de marcador de posição.



## ANEXO-A: PRINCIPAIS AGLOMERAÇÕES SETORIAIS NO ESTADO DE SÃO PAULO

O Estado de São Paulo possui o maior número de arranjos produtivos locais no país, sendo dos 193 identificados 42 estão no Estado de São Paulo segundo dados do BNDES (2005).

Conforme relatado por Plonski (2005), a Fig.1 ilustra os tipos de aglomerações de empresas por região do Estado de São Paulo. Observa-se a presença do setor moveleiro em um grande número de regiões no Estado, o que mostra a importância de estudar o setor e as experiências de governança para o desenvolvimento e competitividade local.

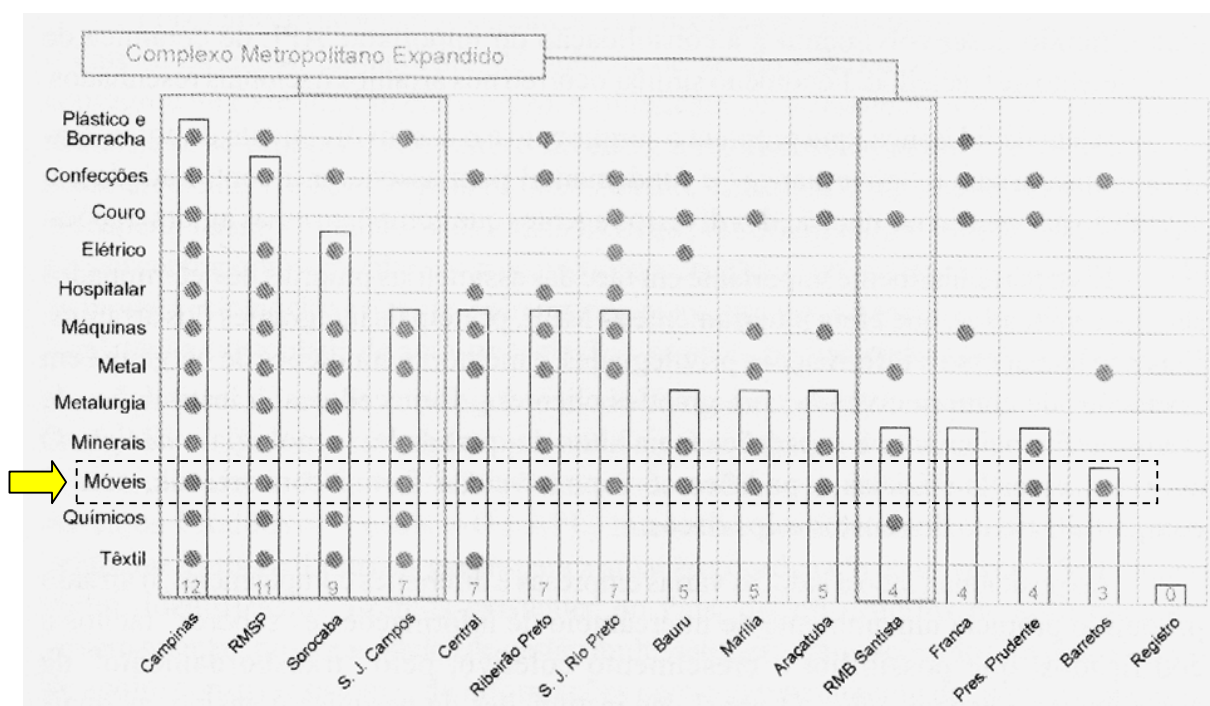
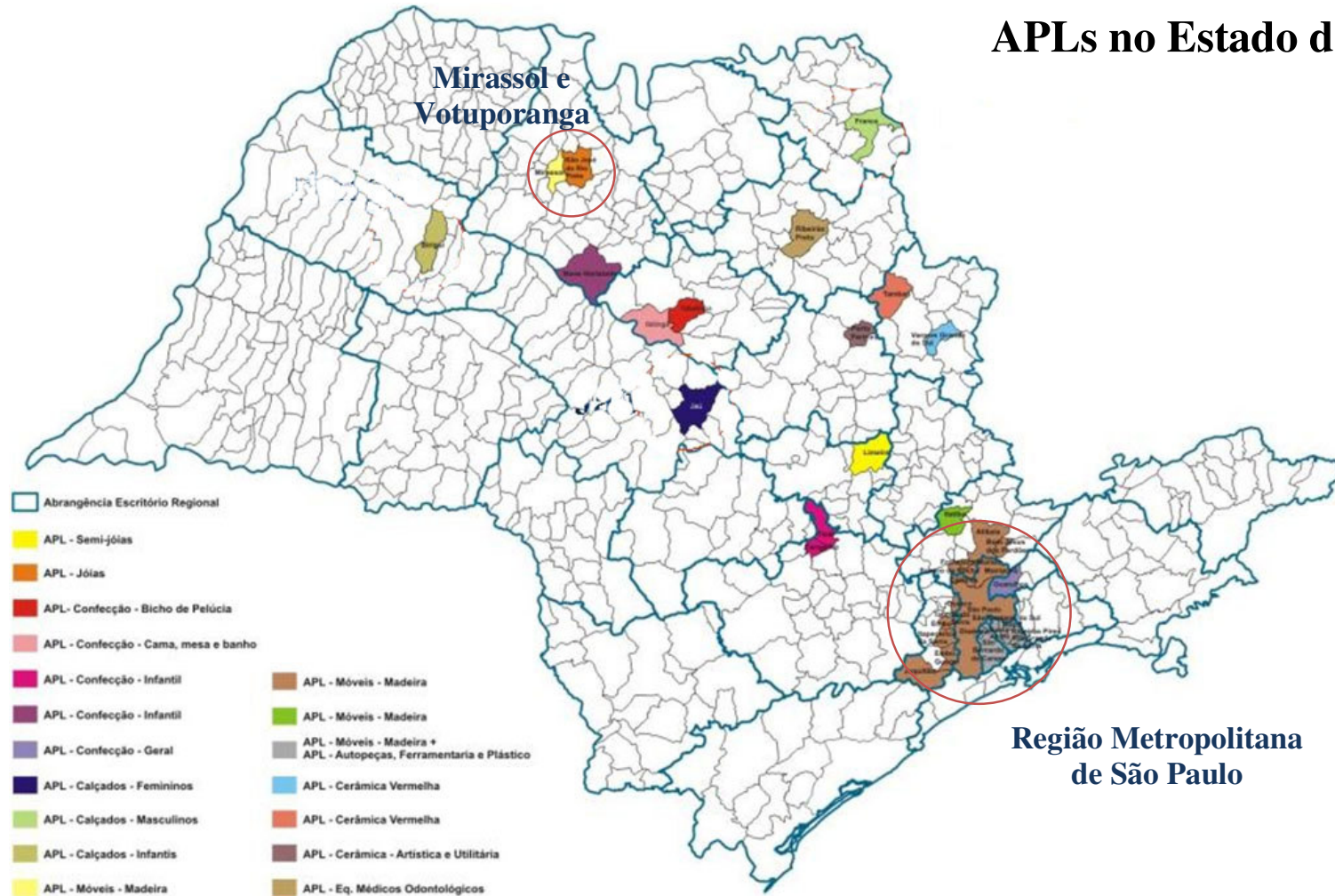


Fig.1- Aglomerações setoriais por localização no Estado de SP

Fonte: Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento sustentado –Alesp/ILP 2005, pg75

Na Fig.2 ilustram-se os Arranjos Produtivos Locais no Estado de São Paulo, nos quais se destacou os APLs moveleiros na Região Metropolitana de São Paulo com 72 empresas e os Pólos moveleiros de Mirassol e Votuporanga com 40 empresas pertencentes à Região administrativa de São Jose do Rio Preto (MIDIC, 2007)

## APLs no Estado de São Paulo



**Fig.2 - APLs no Estado de São Paulo**

Fonte: Sebrae-SP, 2005

## ANEXO – B: CONCENTRAÇÃO DE FABRICANTES DE MÓVEIS NO BRASIL

A Fig.1 ilustra como está a concentração da indústria moveleira no Brasil, grande parte está concentrada na região Sul e Sudeste.

No Estado de São Paulo temos duas concentrações uma na Região Metropolitana de SP e outra na região Mirassol-Votuporanga.

Na RMSP o APL moveleiro, iniciado em 2003, tem a participação das empresas da região e dos Sindicatos do ABC e de São Paulo e SEBRAE, já no APL de Mirassol/Votuporanga constituído a partir de 2004 além das empresas, sindicatos patronais locais e SEBRAE há a participação das prefeituras.

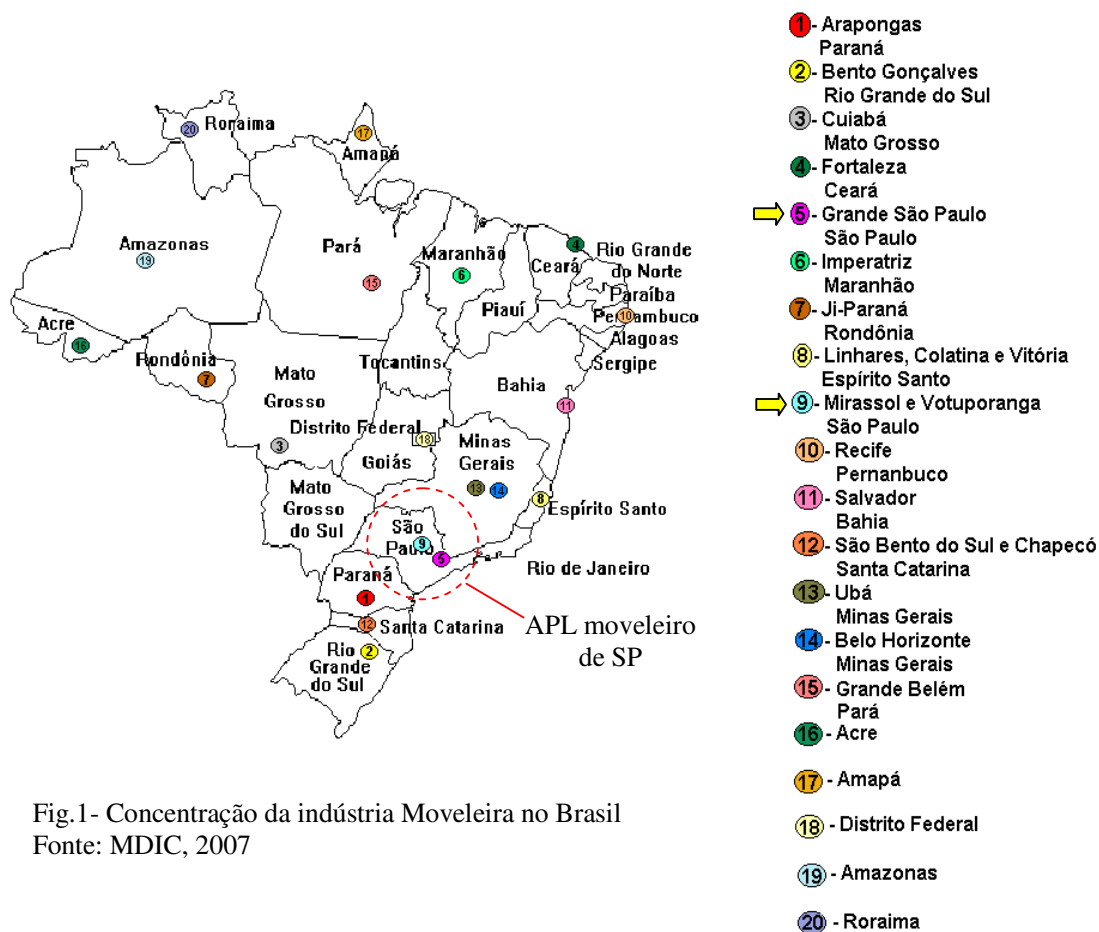
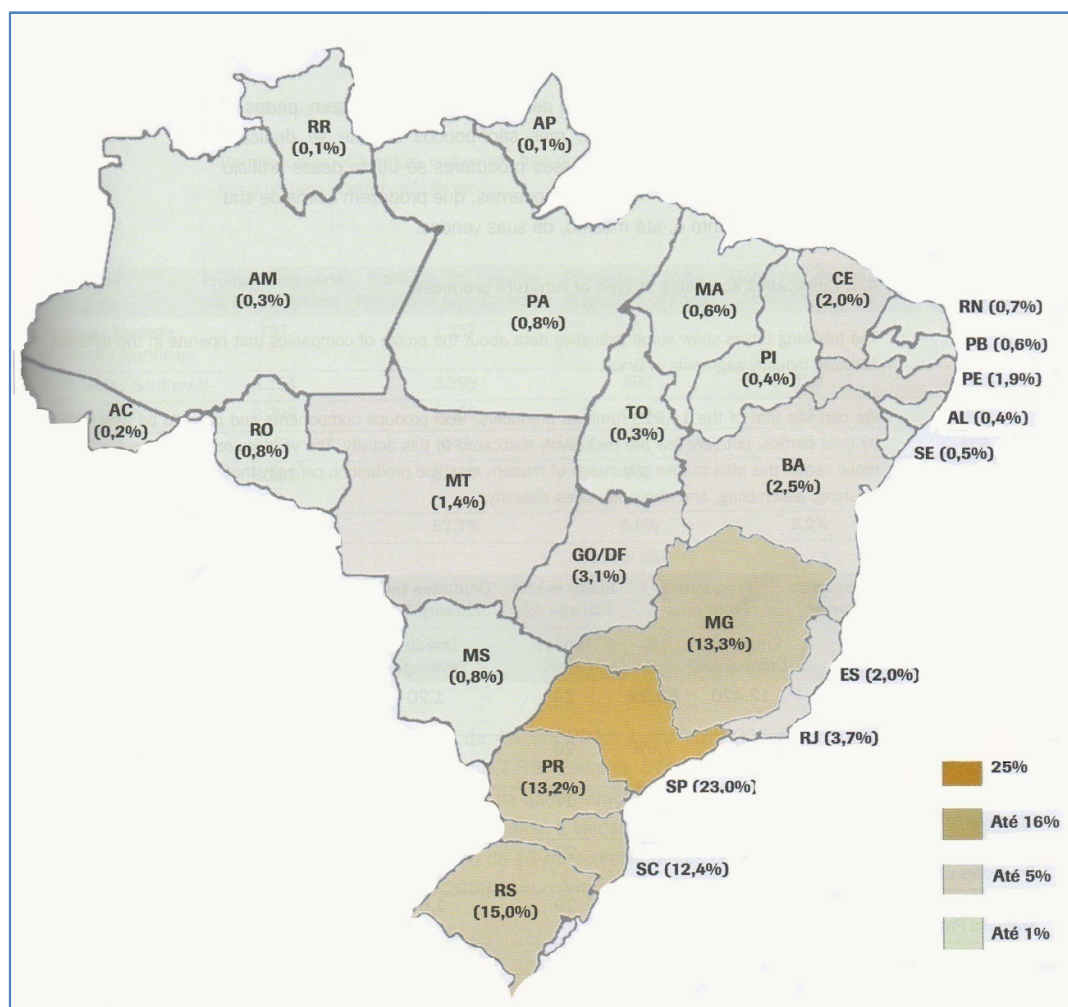


Fig.1- Concentração da indústria Moveleira no Brasil  
Fonte: MDIC, 2007

Na Fig.2 mostra a distribuição da indústria de móveis (%) por Estado, de um total de 14.919 empresas do setor em 2006 (100%).

A região Sul representa 40,6% das empresas e o sudeste 42%, assim, as regiões sul e sudeste concentram 82,6% das empresas do setor.



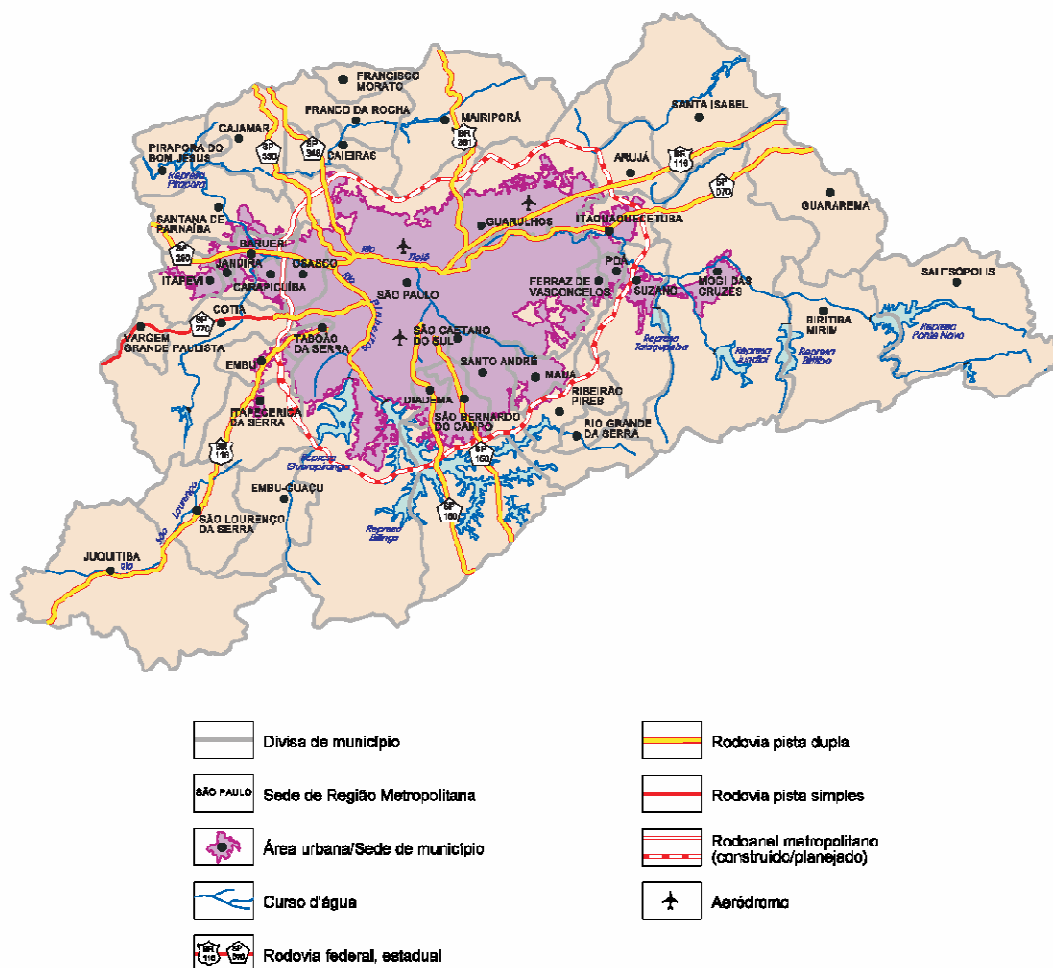
**Fig. 2 - Distribuição das Indústrias Moveleiras por Estado**

Fonte: IEMI, 2007

## ANEXO C : REGIÃO METROPOLITANA DE SP

A Fig.1 ilustra a Região Metropolitana de São Paulo, sua localização e a infra-estrutura de acessos.

### Região Metropolitana de São Paulo



**Fig.1 – Região Metropolitana de São Paulo (RMSP)**

Fonte: Secretaria de Economia e Planejamento/IGC e Secretaria dos Transportes/DER , Edição 2003



**Fig.2 – Municípios que compõe a RMSP**

Fonte: Governo do Estado de São Paulo, 2007

### **Caracterização Regional**

A Região Metropolitana de São Paulo-RMSP é formada pela Capital do Estado, São Paulo, e mais 38 municípios, que ocupam 8.051 km<sup>2</sup> do território paulista, vide Fig.2.

### **Área Total**

RMSP (Região Metropolitana de SP): 8.051Km<sup>2</sup> (3,2% do ESP)

ESP (Estado de São Paulo): 248.600 Km<sup>2</sup>

### **Nº de Municípios**

RMSP: 39 (6,0% do ESP)

ESP: 645

Os **39 municípios componentes da RMSP** são: Arujá, Barueri, Biritiba Mirim, Caieiras, Cajamar, Carapicuíba, Cotia, Diadema, Embu, Embu-Guaçu, Ferraz de Vasconcelos, Francisco Morato, Franco da Rocha, Guararema, Guarulhos, Itapevi, Itaquaquetuba, Jandira, Juquitiba, Mairiporã, Mauá, Mogi das Cruzes, Osasco, Pirapora do Bom Jesus, Poá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Salesópolis, Santa Isabel, Santana do Parnaíba, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, São Lourenço da Serra, São Paulo, Suzano, Taboão da Serra e Vargem Grande Paulista.

## ANEXO D: Concentração da Indústria moveleira no Estado de São Paulo

O setor moveleiro no Estado de São Paulo concentra um grande número de empresas, a maior parte delas são PMEs. O Quadro-1 mostra o número de estabelecimentos por setor industrial no Estado de São Paulo.

Divisão	Número de Estabelecimentos	% Acumulado
Construção Civil	52.309	24%
Confecções	28.083	37%
Metalurgia - não equipamentos	16.932	45%
Alimentos e Bebidas	15.490	52%
Edição e Gráfica	14.832	59%
Móveis e Diversos	14.055	66%
Minerais não-metálicos	9.559	70%
Máquinas e Equipamentos	8.811	74%
Borracha e Plástico	7.976	78%
Couros e Calçados	7.485	81%
Têxtil	6.867	85%
Química	6.682	88%
Autopeças e Veículos	2.771	89%
Equipamentos e Instrumentos Médicos, de Precisão e Ópticos	1.654	90%
Demais 16 Divisões	22.175	100%
Total	215.681	

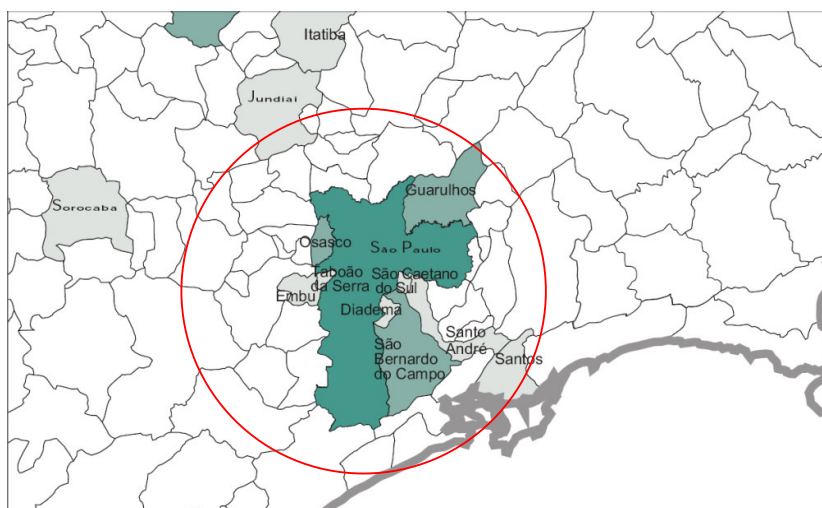
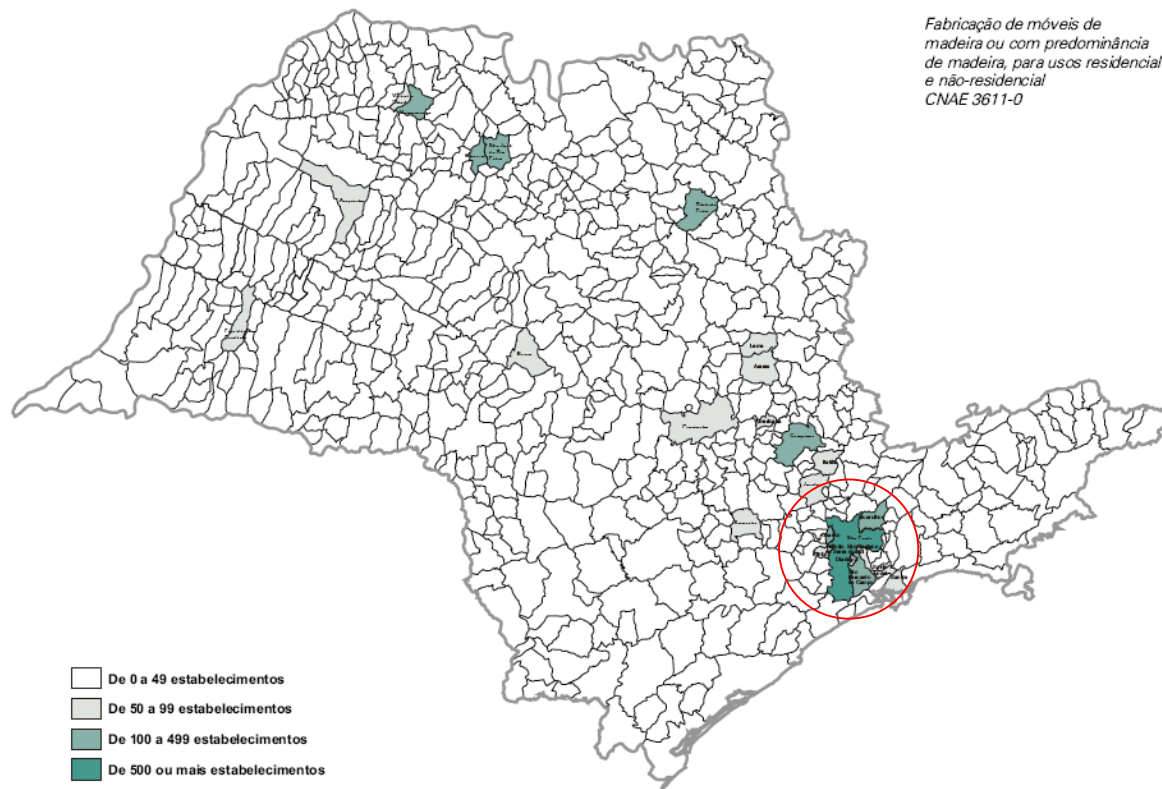
**Quadro 1– Distribuição dos estabelecimentos da indústria do Estado de São Paulo**

Fonte: Elaborado pelo SEBRAE-SP, a partir do CEE/MTE (Mar/2002)

Na Fig.1 temos um detalhamento da concentração da indústria de móveis de madeira no Estado de São Paulo, observa-se uma grande concentração de empresas na Região Metropolitana de São Paulo

**Móveis de Madeira***Descrição da Atividade:*

*Fabricação de móveis de madeira ou com predominância de madeira, para usos residencial e não-residencial CNAE 3611-0*



**Fig.1- Fabricação de móveis de madeira ou com predominância de madeira, para uso residencial e não-residencial CNAE 3611-0**

Fonte: Sebrae-SP, 2007



## Anexo E : Definição de MPEs

### 1. Definição de MPEs de acordo com o número de empregados

Tabela 1 – Classificação das MPEs, segundo o Sebrae-Nacional

Porte/Setor	Comércio e Serviços	Indústria	Agropecuária
Microempresa	Até 09 empregados	Até 19 empregados	De 10 a 50 hectares
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados	De 51 a 100 hectares

Fonte: Sebrae-Nacional, Julho 2000

Fontes	Micro empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
RAIS/TEM n° de empregados	0 a 19	20 a 99	100 a 499	Acima de 500
SEBRAE Indústria	0 a 10	20 a 99	100 a 499	Acima de 500
SEBRAE Comercio e Serviços	0 a 9	10 a 49	50 a 99	Acima de 100

Fonte: Abimóvel, 2005

### 2. Definição MPE's de acordo com o faturamento

No Capítulo II da Lei Geral da Micro e Pequena empresa define Micro e Pequena Empresa, abaixo temos o texto extraído do SEBRAE, <http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral>, acessado em Julho/2008.

#### CAPÍTULO II

##### Da Definição de Microempresa e de Empresa de Pequeno Porte

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da **Lei no 10.406**, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – no caso das **microempresas**, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, **receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00** (duzentos e quarenta mil reais);

II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, **receita bruta superior a R\$ 240.000,00** (duzentos e quarenta mil reais) e **igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00** (dois milhões e quatrocentos mil reais).

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)