

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO**

MARCOS EDUARDO MONTEIRO AMARAL

**FATORES QUE INFLUENCIAM A VANTAGEM COMPETITIVA DE EMPRESAS
EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL:
O CASO DE UBÁ - MG**

Niterói
2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

MARCOS EDUARDO MONTEIRO AMARAL

**FATORES QUE INFLUENCIAM A VANTAGEM COMPETITIVA DE EMPRESAS
EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL:
O CASO DE UBÁ - MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Linha de Pesquisa: Desenvolvimento Local e Empreendedorismo.

Orientador

Prof. Osvaldo L G Quelhas, D.Sc.

Co-orientadora

Prof^ª. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes, D.Sc.

Niterói
2010

MARCOS EDUARDO MONTEIRO AMARAL

**FATORES QUE INFLUENCIAM A VANTAGEM COMPETITIVA DE EMPRESAS
EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL:
O CASO DE UBÁ - MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Linha de Pesquisa: Desenvolvimento Local e Empreendedorismo.

Aprovado em: 21/06/2010.

BANCA EXAMINADORA:

Oswaldo L G Quelhas, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Roberta Cavalcanti Pereira Nunes, D.SC.
Universidade Federal de Juiz de Fora

Suzana Dantas Hecksher, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense

Jorge de Paula Costa Avilla, D. Sc.
Instituto Nacional de Propriedade Industrial

Dedico este trabalho

À minha família, principalmente aos meus pais, Jesus da Santa Fé Amaral e Inês Monteiro Amaral.

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares e principalmente aos meus pais e irmãos, Jesus da Santa Fé Amaral, Inês Monteiro Amaral, Carlos André e Ana Paula, que deram todo o apoio possível e até impossível e souberam entender os momentos da minha ausência.

Aos verdadeiros e inseparáveis amigos (irmãos) de longa data, que sempre me deram alegrias, apoiaram nas dificuldades e respeitaram os momentos de ausência, em especial ao Conrado, Caê, Felipe, Guga, Gusmão, Joazinho, Moisés, Vinicius, Vitinho, às companheiras e namoradas de cada um, bem como às amigas Priscila e Eliza.

Aos colegas de turma, que deram todo o suporte para o aprendizado e pelo companheirismo nos momentos difíceis dessa empreitada, em especial ao Jair, Aretha, Fred, Marta e Rosa, sem os quais este curso não teria sido tão proveitoso.

À Prof^a Roberta C. Pereira Nunes, que me orientou com maestria, paciência e sabedoria, juntamente com o Prof. Osvaldo L. G. Quelhas que, com sua sapiência e experiência, me apoiou e me direcionou acertadamente neste árduo trabalho.

À FIEMG (Federação das Indústrias de Minas Gerais) da Zona da Mata, ao INTERSIND (Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá) e ao SEBRAE de Ubá, que me deram todo suporte na obtenção de dados e informações.

Aos empresários, que disponibilizaram seu tempo para responder os questionários deste trabalho, sem os quais não seria possível realizá-lo.

Aos primos, Frederico e Fábio, que me auxiliaram na aplicação dos questionários, bem como à consultoria Junior da Faculdade Metodista Granbery.

E por fim, especialmente, à minha namorada Polliana, que me ajudou, esteve presente e incentivou neste árduo trabalho.

Não tenha medo de crescer lentamente.
Tenha medo apenas de ficar parado.
(Provérbio chinês)

RESUMO

Esta dissertação busca entender quais são as vantagens competitivas das empresas em Arranjos Produtivos Locais (APL) e como elas são construídas, na visão e percepção dos empresários. O estudo também trata sobre os conceitos de desenvolvimento, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento local, arranjos e sistemas produtivos locais e vantagem competitiva em arranjos e sistemas produtivos locais, desde distritos industriais até sistemas inovativos e produtivos locais. O referencial teórico demonstra por meio de vários autores que, esse processo de interação de empresas inseridas em aglomerados produtivos, faz com que haja um ganho substancial em vantagem competitiva, em virtude das características vocacionais da região que se situa, pelo processo de competitividade e colaboração existentes, pelos órgãos privados e públicos de apoio e articulação do desenvolvimento local e pela criação de novas tecnologias e conhecimentos adquiridos. O estudo de caso visa apresentar a estrutura organizacional, os problemas, benefícios, ações e interações das empresas e agentes que fazem parte do APL moveleiro de Ubá, configurando um retrato de como se desenvolve e se articula os pilares deste aglomerado, que poderá orientar os sindicatos, as empresas e os agentes públicos no direcionamento de ações para incentivar o setor. Para fazer o levantamento dos dados nas empresas do APL de Ubá/MG, foi realizada pesquisa de campo, utilizando um questionário que, com o auxílio de outros modelos de pesquisas e referências específicas procurou, por meio de amostra aleatória e probabilística, levantar informações que pudessem colaborar com o objetivo e responder à situação problema.

Palavras-chaves: Desenvolvimento Sustentável. Gestão Estratégica e Organizacional. Arranjos Produtivos. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This thesis aims to understand what are the competitive advantages of companies in Local Productive Arrangements (APL) and how they are built on vision and perception of entrepreneurs. The study also deals with the concepts of development, sustainable development, local development, arrangements and local production systems and competitive advantage in arrangements and local production systems, from industrial districts to innovative systems and local production. The theoretical demonstrated by several authors, that this process of interaction of undertakings engaged in productive clusters, causes no substantial gain competitive advantage by virtue of the characteristics endemic to the region which is, by the process of competition and collaboration that exists in organizations private and public support and coordination of local development and the creation of new technologies and knowledge. The case study demonstrates, through research, field survey of the organizational structure, problems, benefits, actions and interactions of companies and agents that are part of APL's creek furniture, setting a diagnosis of how it develops and articulates the pillars of this cluster, which can guide the trade unions, businesses and public officials in direct actions to encourage the sector. To make the survey data in the business of APL Uba / MG, field research was conducted using a questionnaire, which with the help of other models of research and specific references, searched through random sampling and probability, to gather information that could collaborate with the objective and respond to the problem.

Keywords: Sustainable Development, Strategic and Organizational Management, Productive Arrangements, Competitive Advantage.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
ADUBAR – Agência de Desenvolvimento de Ubá e Região
APL – Arranjo Produtivo Local
ASPL – Arranjo e Sistema Produtivo Local
ASPIL - Arranjo e Sistema Produtivo Inovativo Local
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DLIS – Desenvolvimento Local Integrado Sustentável
DL – Desenvolvimento Local
FIEMG – Federação das Industrias do Estado de Minas Gerais
FJP – Fundação João Pinheiro
IEL - Instituto Euvaldo Loidi
INTERSIND - Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá
IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Micro Empresas
SENAI – Serviço Nacional de Apoio à Indústria
SPL – Sistema Produtivo Local
UFV – Universidade Federal de Viçosa
REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Conceitos e contexto histórico de aglomerados produtivos.....	43
Quadro 02 – Fatores de competitividade clássicos, indicados pelos principais autores pesquisados.....	54
Quadro 03 – Porte de empresas por número de pessoas ocupadas.....	58
Quadro 04 – Origem dos principais polos moveleiros no Brasil.....	64
Quadro 05 – Principais polos moveleiros do Brasil: estruturas produtivas.....	69
Quadro 06 – Variação anual do ICMS do Município de Ubá – 1995/2008.....	81
Quadro 07 – Ações para diminuir impactos no meio ambiente.....	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Sequência da estrutura do trabalho.....	22
Figura 02 – Esquema da Fundamentação teórica.....	23
Figura 03 – Modelo de diamante de Porter	47
Figura 04 – Estrutura do referencial teórico	52
Figura 05 – Fluxograma da pesquisa de campo	56
Figura 06 – Mapa do arranjo produtivo moveleiro de Ubá/MG	73
Figura 07 – Mapa das principais vias de acesso ao APL de Ubá/MG	74
Figura 08 - Organograma do Fórum de Desenvolvimento do Polo de Ubá	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Segmentação da amostra da pesquisa.....	57
Tabela 02 – Principais Pólos Moveleiros no Brasil e porte das empresas em 2006.....	64
Tabela 03 – Principais países de destino de exportação de móveis	70
Tabela 04 – Principais países de origem das importações	71
Tabela 05 – Comparativo de evolução do ICMS de Ubá x Minas Gerais	81
Tabela 06 – Universo da pesquisa: percentual por porte das indústrias do arranjo	86
Tabela 07 – Amostra da pesquisa: percentual por porte das indústrias do arranjo	86
Tabela 08 – Evolução do faturamento e origem da demanda dos produtos	88
Tabela 09 – Avaliação dos resultados das ações conjuntas de parcerias realizadas no APL	104
Tabela 10 – Avaliação das vantagens por estar no APL.....	105
Tabela 11 – Avaliação das contribuições de sindicatos e associações de classe	107
Tabela 12 – Políticas públicas, que poderiam contribuir com a eficiência competitiva das empresas	116
Tabela 13 – Percepções das empresas por estarem no APL	121

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição percentual do número de empregos por Estado.....	63
Gráfico 02 – Comércio exterior da indústria brasileira de móveis (2000-2007).....	69
Gráfico 03 – Correlação das empresas visitadas com os municípios sede.....	84
Gráfico 04 – Distribuição de empresas por atividade.....	85
Gráfico 05 – Distribuição percentual de empresas por porte em 2003.....	87
Gráfico 06 – Distribuição percentual de empresas por porte em 2009.....	87
Gráfico 07 – Treinamento na empresa e seu grau de importância.....	89
Gráfico 08 – Treinamentos em cursos técnicos realizados no arranjo.....	90
Gráfico 09 – Treinamentos em cursos técnicos realizados fora do arranjo.....	90
Gráfico 10 – Percentual de empresas da amostra que fazem parceria.....	92
Gráfico 11 – Parcerias com fornecedores.....	93
Gráfico 12 – Parcerias com clientes.....	94
Gráfico 13 – Parcerias com concorrentes.....	95
Gráfico 14 – Porte da Empresa x Grau de Importância.....	96
Gráfico 15 – Grau de Importância de parceria com outras empresas do setor.....	97
Gráfico 16 – Grau de importância de parceria com empresas de consultoria.....	98
Gráfico 17 – Grau de Importância de parceria com Centros de Capacitação.....	99
Gráfico 18 – Grau de Importância de parceria com representantes.....	100
Gráfico 19 – Grau de importância de parceria com entidades sindicais.....	101
Gráfico 20 – Grau de importância de parceria com órgãos de apoio	102
Gráfico 21 – Grau de importância de parceria com agentes financeiros	103
Gráfico 22 – Empresas que participam de ações e programas específicos promovidos pelo Governo Federal.....	109
Gráfico 23 – Avaliação das ações do Governo Federal	109
Gráfico 24 – Empresas que participam de ações e programas específicos promovidos pelo governo Estadual.....	110
Gráfico 25 – Avaliação sobre as ações do Governo Estadual	111
Gráfico 26 – Empresas que participam de ações e programas específicos promovidos pelo Governo Municipal.....	111
Gráfico 27 – Avaliação sobre as ações do Governo Municipal.....	112

Gráfico 28 – Empresas que participam de ações e programas específicos promovidos pelo SEBRAE	113
Gráfico 29 – Avaliação sobre as ações do SEBRAE	113
Gráfico 30 – Empresas que participam de ações e programas específicos promovidos pelo SENAI	114
Gráfico 31 – Avaliação sobre as ações do SENAI	115
Gráfico 32 – Ações das empresas para redução do impacto ambiental.....	117
Gráfico 33 – Agentes que influenciaram nas melhorias ambientais.....	119
Gráfico 34 – Percepção do fator ambiental como vantagem competitiva	120

SUMÁRIO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA E HIPÓTESE VINCULADAS À PESQUISA.....	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	19
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	19
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	21
2. REVISÃO DA LITERATURA: COMPETITIVIDADE EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.	23
2.1 CONCEITOS DE DESENVOLVIMENTO	24
2.2 O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	28
2.3 DESENVOLVIMENTO LOCAL	33
2.4 ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS.....	36
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA EM ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS	43
2.6 CONCLUSÃO DA REVISÃO DA LITERATURA.....	52
3 MÉTODO DA PESQUISA.....	54
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	55
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	56
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	57
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA	58
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	60
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	60
4 ESTUDO DE CASO DO APL DE UBÁ/MG.....	63
4.1 O SETOR MOVELEIRO E OS PÓLOS NO BRASIL.....	63
4.1.1 Comércio exterior no setor moveleiro brasileiro.....	69
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO POLO MOVELEIRO DE UBÁ-MG	71
4.2.1 Histórico do Polo Moveleiro de Ubá e região.	71
4.2.2 Caracterização do Pólo Moveleiro de Ubá	73

4.2.3 Governança e Interações do Polo Moveleiro de Ubá	75
4.2.4 Panorama do Polo Moveleiro de Ubá.	79
4.3 SITUAÇÃO PROBLEMA QUE ESTÁ SENDO ESTUDADA NESTE ESTUDO DE CASO	82
4.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	83
4.4.1 Primeira Parte da pesquisa: identificação e caracterização das empresas	83
4.4.2 Segunda Parte da pesquisa: mercado e emprego.....	85
4.3.3 Terceira parte da pesquisa: treinamento e capacitação.....	88
4.3.4 Quarta parte da pesquisa: parcerias.	91
4.3.4.1 Fornecedores de insumos	92
4.3.4.2 Clientes	93
4.3.4.3 Concorrentes.....	94
4.3.4.4 Outras empresas do setor	96
4.3.4.5 Empresas de consultoria	97
4.3.4.6 Universidades.....	98
4.3.4.7 Institutos de Pesquisa	99
4.3.4.8 Centro de capacitação profissional	99
4.3.4.9 Institutos de testes, ensaios e certificações.	99
4.3.4.10 Representação.	100
4.3.4.11 Entidades sindicais.....	100
4.3.4.12 Órgãos de apoio e promoção	101
4.3.4.13 Agentes financeiros.....	102
4.3.5 Quinta parte da pesquisa: vantagens associadas ao ambiente local.....	105
4.3.6 Sexta parte da pesquisa: políticas públicas.	108
4.3.7 Sétima parte da pesquisa: meio ambiente.....	116
4.3.8 Oitava parte da pesquisa: percepção do empresário.	120
5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS	125
5.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO AO CONHECIMENTO.....	127
5.2 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	127
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	129
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO	139

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Os rápidos avanços da tecnologia, juntamente com o processo mais forte de mundialização, demonstraram que o desenvolvimento não é, somente, um processo mecânico e rígido, fruto da raça ou do clima, da abundância de recursos naturais ou de um posicionamento geográfico ou ainda de suas crenças religiosas, mas sim de uma intrincada conjunção de bem-pensadas e articuladas iniciativas, resultante da adequada leitura das tendências futuras. (SEBRAE, 2008).

Assim, sobretudo após a Segunda Grande Guerra, as políticas de desenvolvimento em geral, e, acentuadamente, sobre as políticas industriais ganharam corpo, conquistando espaço, e, finalmente, foram implantadas e testadas em alguns países. (CAPORALI e VOLKER, 2004).

Segundo Cardoso (2004), ao contrário do que se acredita, a pobreza não é um problema puramente econômico, de falta de crescimento, nem é um problema de falta de oferta eficiente e suficiente de serviços estatais. A pobreza, na verdade, é a falta de capacidade de desenvolver potencialidades e de aproveitar oportunidades.

Nesse sentido, investimentos em Arranjos Produtivos Locais (APL's), Sistemas Produtivos Locais (SPL's) e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL's), ou melhor, ASPIL's – Arranjos e Sistemas Produtivos Inovativos Locais - vêm sendo inseridos crescentemente em projetos de promoção do desenvolvimento local sustentável, em estímulo a potencialidades, renda e emprego.

Fundamentalmente, um Arranjo Produtivo Local é caracterizado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma

cultura comum e interação, como um grupo, com o ambiente sociocultural local. (SEBRAE, 2008).

Esse conceito, tal como vem sendo adotado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), ADENE (Agência de Desenvolvimento do Nordeste), PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais) e UFRJ/REDESIST (Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais), entre outras instituições brasileiras, se origina do conceito de distritos industriais italianos de Becattini (1979), que ratificou o conceito de distritos industriais, elaborado por Marshall em 1890 na obra “Principles of Economics”, como um grupo de empresas altamente concentradas geograficamente que, direta ou indiretamente, trabalham para o mesmo mercado final; que compartilham valores e conhecimentos de forma tão intensa que definem um ambiente cultural e que são especificamente interligadas num conjunto complexo de concorrência e cooperação, sendo que a fonte principal de competitividade são os elementos de confiança, solidariedade e cooperação entre as empresas, resultantes de estreitas interdependências de relações econômicas, sociais e comunitárias.

Nessa linha de raciocínio, o APL ou ASPL (Arranjos e Sistemas Produtivos Locais), da forma como vem sendo abordado, baseia-se na evolução de aglomerados produtivos, que incorporou um viés integrador e articulador entre diversos atores promotores do desenvolvimento, de forma organizada, principalmente determinantes na geração de modelo de desenvolvimento, em nível local ou microrregional (aglomerados urbanos), de maneira que haja aproveitamento de peculiaridades e vocações.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA E HIPÓTESE VINCULADAS À PESQUISA

Principalmente a partir de 2003, com base no conceito de desenvolvimento local e arranjo e sistema produtivo local, recursos financeiros e não financeiros, de forma integrada e articulada, foram aplicados em prol do desenvolvimento de

Ubá/MG e de seu arranjo produtivo local de produção de móveis, tendo em vista sua estrutura sócio-econômico-cultural, peculiaridades e vocações.

Para a formulação de um problema específico, Marconi e Lakatos (2001, p.103) fazem a seguinte afirmação: “A formulação do problema prende-se ao tema proposto: ela esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa.”

Diante disso, pretende-se através desta dissertação, responder a seguinte questão: Quais são os fatores que influenciam a vantagem competitiva das empresas que fazem parte de um APL?

Nesta pesquisa considera-se uma hipótese básica: o aglomerado produtivo em APL's, por meio de suas inter-relações, promove melhores níveis de competitividade para as empresas, gerando, por exemplo, oportunidade de novos negócios, melhoria nas condições de fornecimentos dos produtos e melhoria na capacitação de recursos humanos.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Realizar um levantamento da estrutura organizacional, os problemas, ações e interações das empresas e agentes que fazem parte de um APL, do setor moveleiro, configurando um diagnóstico de como se desenvolve e se articula os pilares deste aglomerado.

1.3.2 Objetivo específico

O objetivo específico deste trabalho é identificar fatores que influenciam a vantagem competitiva das empresas que fazem parte de um APL, segundo a percepção dos empresários.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à competitividade e vantagem competitiva, apesar de existirem diversos autores que trabalham com estes conceitos, tais como: Caves (1984); Ferraz, Kupfer e Haguenaue, (1996); Schumpeter (1997); Lastres (1999); Besanko, Drannove e Shanley (2000); Lastres e Cassiolato (2005); Pinto e Costa (2008), dentre outros, o presente trabalho enfatiza as concepções de vantagem competitiva de Porter (1985, 1989, 1990, 1991, 1993, 1998, 1999), uma vez que possui um modelo de análise de vantagem competitiva em aglomerações produtivas, chamado de “Modelo de Diamante”. Sem, entretanto, haver prejuízo dos demais autores que muito contribuíram para esse assunto, principalmente com obras mais recentes.

A pesquisa de campo delimita-se ao mapeamento das percepções das empresas que fazem parte do Arranjo Produtivo Local de Ubá e região, enfatizando as percepções no período de tempo de 2003 até a presente data, já que é o período recente em que houve maior interferência por parte de órgãos de apoio, privados e públicos, tais como sindicatos, governo federal, estadual, SEBRAE, institutos de ensino e pesquisa, FIEMG, INTERSIND entre outros correlatos.

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A importância do papel econômico e social das pequenas empresas merece destaque no Brasil. O setor tem forte participação no acesso às oportunidades de emprego e desenvolvimento econômico do país. São empresas que contribuem, direta ou indiretamente, para a solução de importantes e estratégicas questões nacionais (SEBRAE, 2005).

Desde o final da década de 90, a importância dada aos arranjos produtivos locais cresce gradativamente no Brasil. Para o Governo Federal, a opção estratégica pela atuação em APL's decorre, fundamentalmente, do reconhecimento de que as políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas e não a empresas isoladamente (DIEESE, 2005).

“De maneira geral, o objetivo da atuação junto aos APL's é estimular processos locais de desenvolvimento por meio da promoção da **competitividade e do desenvolvimento sustentável** [grifo nosso] dos empreendimentos inseridos nesse contexto” (DIEESE, 2005, p.18).

O caso específico do estudo de caso do APL de móveis em Ubá se mostra bastante emblemático, pois se trata do primeiro Pólo Moveleiro Mineiro, surgido na década de 60 quando da decadência do café e do fumo, e, atualmente, é considerado o 2º maior do Brasil. Segundo o Sindicato das Indústrias de Marcenaria de Ubá e Região - INTERSIND (2008), o APL responde por cerca de 34% do emprego total gerado pelo setor em Minas Gerais e por 18% do número de estabelecimentos. Na microrregião de Ubá são aproximadamente 400 indústrias moveleiras, sendo 90% de micro e pequenas empresas, 132 micro e pequenos fornecedores e 45 lojistas. Ao todo, os atores desta cadeia produtiva são responsáveis por aproximadamente 10.000 empregos diretos. Dessas indústrias, 140 participam do Projeto de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá / MG, um dos primeiros escolhidos para utilizar a metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (Geor)¹, utilizada hoje pelo SEBRAE para promover o crescimento de APL's de vários setores em todo o Brasil (SEBRAE, 2008).

¹ O Geor permite a integração de ações e concentração de esforços de todos os parceiros. O APL Moveleiro de Ubá foi um dos 06 projetos pilotos no Brasil a testar a metodologia iniciada pelo Sebrae-NA em 2003. (SEBRAE, 2008).

Liderado pelo Intersind o APL é hoje reconhecido em todo o País como um arranjo produtivo modelo. A Portaria Interministerial nº 200, de 02/08/2004, assinada pelos Ministérios do Desenvolvimento, Planejamento, Ciência e Tecnologia e Integração Nacional, atesta que o APL - UBÁ está certificado para receber apoio integrado do Governo Federal para a execução das ações necessárias ao crescimento de toda a região (SEBRAE e FJP, 2005).

Empresários locais e instituições, comprometidos com o fortalecimento da economia regional, criaram o Fórum de Desenvolvimento², cuja atuação e abrangência são de fundamental importância ao desempenho da Plataforma Tecnológica do arranjo produtivo moveleiro de Ubá e Região (INTERSIND, 2008).

Como importantes políticas de desenvolvimento local sustentável vêm sendo elaboradas em parceria com o SISTEMA FIEMG, Sebrae, Governo do Estado, Governo Federal e diversas outras instituições, pretende-se analisar se estão repercutindo em vantagem competitiva para as empresas do APL, com a finalidade de evidenciar a eficiência e a eficácia do modelo de Arranjo adotado, por meio da articulação organizada das entidades.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A estrutura da desta dissertação é organizada da seguinte forma:

No capítulo introdutório consta a contextualização do tema; a situação problema; os objetivos do trabalho; a delimitação do tema; sua justificativa; a questão a ser respondida com a pesquisa e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se uma revisão da literatura, onde foram resgatados os conceitos utilizados no decorrer do trabalho. São abordados os fundamentos teóricos sobre evoluções dos conceitos de desenvolvimento,

² O Fórum de Desenvolvimento é constituído por entidades públicas e privadas que se reúnem periodicamente para planejar e executar as ações previstas (INTERSIND, 2008).

desenvolvimento sustentável, desenvolvimento local, arranjos e sistemas produtivos locais e vantagem competitiva em arranjos e sistemas produtivos locais.

No terceiro capítulo aborda-se a metodologia científica da pesquisa: tipo de pesquisa, métodos e estratégia metodológica.

O quarto capítulo ficou por conta do estudo de caso e análise comparativa dos resultados obtidos, cujo conteúdo pretende evidenciar: o histórico, a caracterização do arranjo produtivo local, os resultados dos dados levantados da região e das empresas (por meio de fontes secundárias e questionário – Apêndice 1) e a compilação e tabulação dos dados auferidos.

No quinto e último capítulo serão apresentadas as conclusões referentes ao problema da pesquisa, além de sugestões para estudos futuros. Nele também são abordadas considerações sobre a contribuição do trabalho ao conhecimento.

Segue a figura 1 com a demonstração da estrutura e seqüência do trabalho.

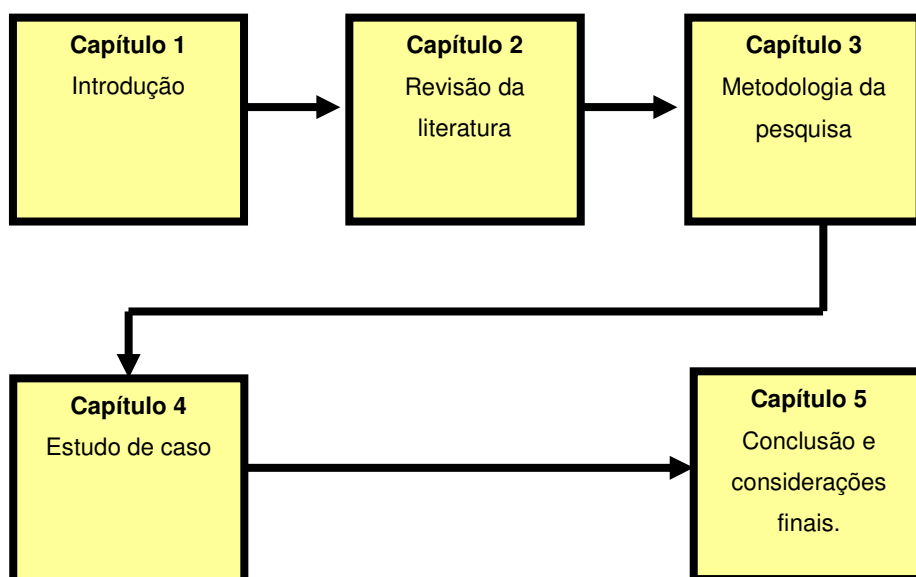


Figura 01: Seqüência da estrutura do trabalho

Fonte: Elaborada pelo autor

2. REVISÃO DA LITERATURA: COMPETITIVIDADE EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.

Conforme ilustrado na figura 2, por meio da situação problema, objetivos gerais e específicos, foi formulada a hipótese da pesquisa. Conforme evidenciado por GIL (1999), a hipótese é a fase do método de pesquisa que vem depois da formulação do problema. Uma hipótese de pesquisa é a resposta ao problema formulado. A hipótese da pesquisa, por conseguinte, foi uma suposição objetiva, baseada nas teorias e por informações contundentes da realidade.

Neste capítulo, por sua vez, estão fundamentados teoricamente os principais conceitos utilizados no decorrer do trabalho, quais sejam: desenvolvimento, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento local, arranjos e sistemas produtivos locais e vantagem competitiva em arranjos e sistemas produtivos locais.

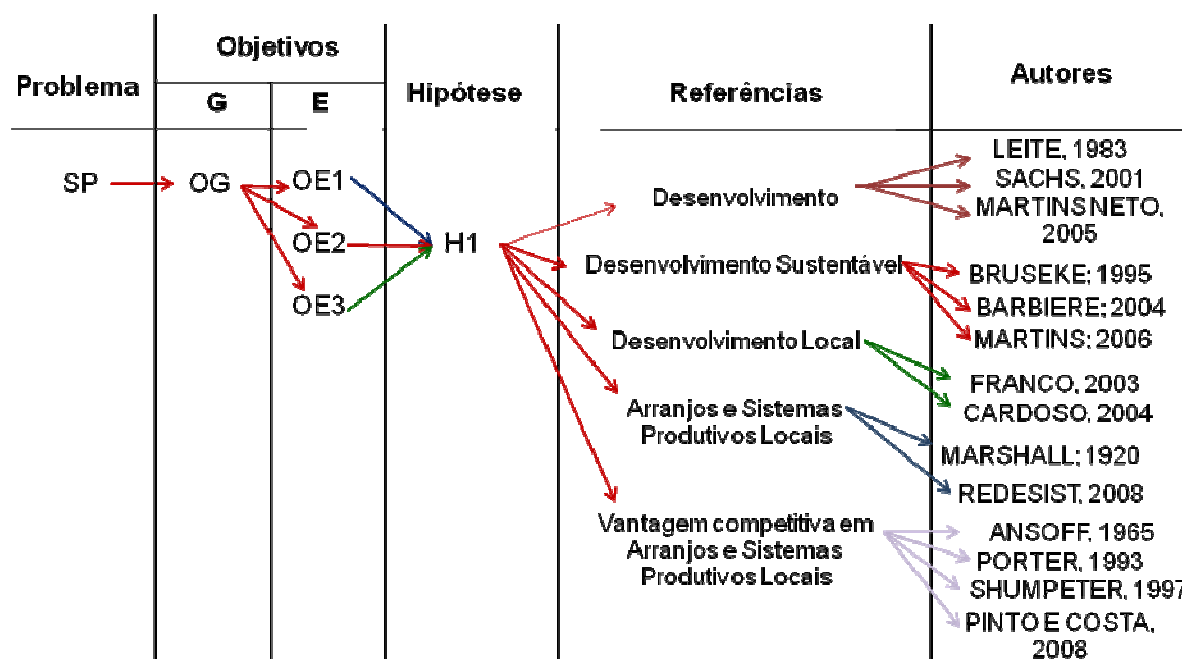


Figura 02 – Esquema da fundamentação teórica

2.1 CONCEITOS DE DESENVOLVIMENTO

O conceito de desenvolvimento, conforme Barbosa e Miotto (2006) tem sua origem nas discussões efetuadas no pós-guerra e está inseparavelmente ligado à Organização das Nações Unidas (ONU), com a Carta do Atlântico³ de 1941 e a Carta das Nações Unidas⁴ de 1945. A partir desse momento, foram definidos dois blocos de países: os desenvolvidos e os subdesenvolvidos. Os países desenvolvidos eram os que apresentavam altos índices de rendimento dos fatores de produção, enquanto os subdesenvolvidos tinham um baixo produto interno bruto (PIB). “Em um primeiro momento o conceito de desenvolvimento foi atrelado ao crescimento econômico. Prova disso é que os indicadores que mediam o desenvolvimento eram o PIB e o PIB per capita” (BARBOSA e MIOTTO, 2006, p.7).

Corroborando com essa idéia o pensamento do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB)⁵, citado por Pereira (2004), tinha como conceito de desenvolvimento idéias de Marx, de Schumpeter e do estruturalismo latino-americano de Raúl Prebisch e Celso Furtado, sem, entretanto, se preocupar em ser fiel a qualquer uma destas visões:

O desenvolvimento é um processo de acumulação de capital e de incorporação de progresso técnico por meio do qual a renda por habitante ou, mais precisamente, os padrões de vida da população aumentam de forma sustentada. Para o ISEB, assim como para a CEPAL, desenvolvimento era industrialização, mas, mais do que isto, era o processo

³ Foi o primeiro documento relevante que precedeu a Organização das Nações Unidas, resultou do encontro do Presidente dos EUA, Franklin D. Roosevelt, com o Primeiro Ministro britânico, Winston Churchill, em agosto de 1941, no contexto das difíceis relações que permeavam a Segunda Guerra Mundial. (BARBOSA e MIOTTO, 2006).

⁴ A Carta das Nações Unidas, ou Carta de São Francisco é o acordo que forma e estabelece a organização internacional alcunhada Nações Unidas, documento que, logo após a Segunda Guerra Mundial, criou a Organização das Nações Unidas em substituição à Liga das Nações como entidade máxima da discussão do Direito internacional e fórum de relações e entendimentos supra-nacionais. Foi assinada em São Francisco a 26 de junho de 1945 pelos cinquenta e um estados membros originais (BARBOSA e MIOTTO, 2006).

⁵ “O Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) foi um grupo, que se reuniu nos anos 50, de intelectuais de várias origens e especialidades para discutir o processo de industrialização e desenvolvimento brasileiro” (PEREIRA, 2004, p. 45).

mediante o qual o país realizava sua revolução capitalista. PEREIRA (2004, p. 55).

Por se tratar de estudos de certa forma novos, os “modelos” de desenvolvimento existentes eram baseados no exemplo dos países centrais, que obtiveram desenvolvimento a partir da industrialização.

De acordo com Havens (1972), a classificação dos países em desenvolvidos ou subdesenvolvidos, com base na renda per capita, fez com que se tornasse fácil para os estudiosos definir o conceito de desenvolvimento como ocidentalização, sob o título da modernização.

Embora o desenvolvimento tenha sido confundido com crescimento econômico, na verdade ele se caracteriza por ser um processo muito mais amplo que envolve outros fatores, conforme argumentam os autores a seguir.

Segundo Sousa (1980), restringir o desenvolvimento ao crescimento econômico torna-se apenas uma análise quantitativa de dados estatísticos; se for entendido que é melhoria do nível de vida das comunidades, então é necessário proceder-se a uma análise qualitativa do sistema e das instituições.

Começa a surgir, portanto, a necessidade de pensar no desenvolvimento transpassado além do contexto de acúmulo de riquezas para a amplitude da situação ambiental, social e até mesmo cultural.

Todaro, citado por Leite (1983), resume a sua concepção sobre desenvolvimento afirmando que é o processo de melhoria da qualidade de todas as vidas humanas, a partir de: aumento dos níveis de qualidade de vida da população, isto é, sua renda e níveis de consumo de alimentos, serviços médicos, educação, criação de condições que contribuam para o aumento do auto-respeito da população, através de processos econômicos, políticos e sociais que garantam a dignidade e o respeito humano e aumento da liberdade de escolha da população através da ampliação das suas oportunidades.

Para Ribeiro (1996), um marco importante nesse processo passa a ser, em 1990, o relatório mundial do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

O relatório coloca que o índice de desenvolvimento humano (IDH)⁶ tende a relativizar o PNB por habitante, enquanto medida universal do desenvolvimento, e tem forte significado simbólico abarcando três componentes: qualidade de vida, longevidade e nível de conhecimento.

De acordo com Flores e Nascimento (1994), a premissa de que todo o crescimento é bom - avaliado pela maximização das vendas, garantia de mercado, lucros e crescimento do PIB - sob a justificativa de que os benefícios reais de crescimento deveriam superar os custos humanos e ambientais, é contestada e criticada. Segundo os autores, o sucesso econômico interpretado de forma convencional é falho, ecologicamente comprometedor e injusto socialmente, devendo a melhoria da sociedade pautar-se por uma nova interpretação do sucesso econômico.

Corroborando com essa idéia, Franco (2004) afirma que o desenvolvimento é movimento sinérgico, resultado de congruências dinâmicas, construídas e reconstruídas continuamente com o meio, sendo mudança social antes de ser qualquer tipo de resultado de circularidades intra-econômicas virtuosas.

Com críticas ao pensamento unicamente econômico do desenvolvimento, Correia et. al. (2007) entende que:

O aspecto predominantemente econômico perdurou por longo tempo entre a sociedade capitalista como o melhor caminho para atingir o

⁶ IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) foi criado pela ONU (Organização das Nações Unidas) em 1990 e hoje é aplicado em mais de 175 países no mundo. Este índice foi criado pelo economista paquistanês Mahbub ul Hag (1934-1998) e teve a colaboração do economista Indiano Amartya Sen, ganhador do Prêmio Nobel em Economia em 1998. É publicado em dezenas de idiomas e em mais de cem países. Foi criado para oferecer um contraposto ao PIB per capita que considera apenas a dimensão econômica de um país. O IDH parte do pressuposto de que, para analisar o avanço no desenvolvimento de uma população, devem ser consideradas não apenas a economia, mas sim as características sociais, culturais e políticas que influenciam na qualidade de vida. O IDH foi recalculado para anos anteriores. Por isso foi possível medir o desenvolvimento de um país a partir de 1975. Hoje o IDH é uma referência mundial (PNUD, 2008).

desenvolvimento, considerando os recursos naturais como fatores ilimitados e, portanto, sem a preocupação em buscar uma melhor utilização dos mesmos de forma a minimizar e/ou eliminar a poluição ambiental, a degradação e os impactos sofridos pelo meio (CORREIA et. al, 2007, p.3).

Foi premente a entrada de conceitos ambientais para fazer parte do âmbito do desenvolvimento, uma vez que essas questões atingem o nível econômico em alta escala, pois, com a escassez de recursos naturais, fica imprescindível a redução do desenvolvimento econômico.

A visão do desenvolvimento como um processo de longa duração abrangendo as gerações futuras, trouxe a preocupação com a dimensão ambiental, levando ao planejamento do desenvolvimento de forma a considerar os danos ambientais e as possibilidades de sua reprodução no decorrer dos anos. Os danos causados ao meio ambiente levaram a sociedade a repensar o modelo, especialmente em relação ao seu custo/benefício, considerando-se a sua sustentabilidade em relação ao futuro. (RIBEIRO, 1996, p.9).

A importância, então, para Sachs (2001), está em se distinguirem diferentes tipos de crescimento econômico. A variedade mais freqüente é o "selvagem", com custos sociais e impactos ambientais insuportavelmente altos. Sachs (2001) entende que esse tipo de crescimento, impulsionado pelo mercado, é inaceitável dos pontos de vista social e ambiental, além de não estabelecer, por si só, uma situação empregatícia satisfatória. Os mercados são por demais míopes para transcender os curtos prazos e cegos para quaisquer considerações que não sejam lucros e eficiência "Smithiana"⁷ de alocação de recursos.

Segundo Ribeiro (1996 p. 10), a abordagem do assunto pode ser definida da seguinte forma:

[...] o processo de mudança de uma situação para outra ou de desenvolvimento considera a questão econômica como parte importante do processo, mas não substancial. A consideração dos outros valores como indicador de um real e efetivo desenvolvimento é muito mais importante do que apenas a consideração do crescimento da economia. Este perde a sua importância se não vier acompanhado de melhorias de qualidade de vida (saúde, emprego, ensino, alimentação, etc), distribuição de renda e preservação do meio ambiente. Este entendimento é de fundamental importância para que as propostas para a região estudada contemplem uma visão mais ampla do que apenas a questão econômica.

⁷ Em seu texto, Sachs está se referindo a Adam Smith, considerado pai da ciência econômica, para criticar o seu pensamento de livre comércio e liberalização econômica.

Conforme Martins Neto (2005, p. 32), “o problema econômico, em termos de alocação eficiente de recursos disponíveis, é também o de avaliar o requisito de sustentabilidade, que consiste em encontrar soluções eficientes e compatíveis com os limites impostos pela natureza”.

Portanto, segundo a evolução do conceito, desenvolvimento não pode ou não deve ser visto apenas como um processo de crescimento econômico, ou a partir da renda gerada em determinada região ou país, mas sim analisado sob uma visão muito mais ampla que considere a sua formação histórica, os níveis de distribuição da riqueza, além do acesso da população aos benefícios produzidos por ela mesma e a durabilidade desses benefícios para o espaço local e global sustentável.

2.2 O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Conforme afirma Brüseke (1995), os debates mundiais sobre degradação ambiental, que viriam a dar origem ao termo “desenvolvimento sustentável” se iniciarem na década de 60. Ainda, segundo o autor, percebia-se já, nesse momento, o desgaste de um modelo de crescimento econômico implementado no pós-guerra. Este previa um rápido crescimento, através de investimento de capital e exploração dos recursos naturais, com vistas a favorecer apenas um modelo econômico. Não havia, portanto, preocupação explícita em relação à poluição ou aos desequilíbrios ambientais. Segundo Brüseke (1995), este modelo esgotou-se quando o meio ambiente não fornecia mais recursos que pudessem ser explorados sem provocar danos diretos ao ser humano. A reflexão e a busca por um novo modelo de desenvolvimento fizeram-se então imprescindíveis.

Para Borges e Tachibana (2005), o resultado disto foram os estudos do Clube de Roma⁸, liderados por Dennis L. Meadows, culminando, em 1972, com a primeira publicação de um relatório chamado “Limites de crescimento” (The limits to growth).

⁸ O Clube de Roma foi criado em 1968, na Academia de Lincei, em Roma, por cientistas e acadêmicos que integravam o Clube no intuito de estudar e propor soluções para os complexos

Essa obra fez um diagnóstico dos recursos terrestres, concluindo que a degradação ambiental é resultado principalmente do descontrolado crescimento populacional e de suas conseqüentes exigências sobre os recursos da terra e que, se não houver uma estabilidade populacional, econômica e ecológica os recursos naturais que são limitados serão extintos e com eles a população humana.

Para atingir esses objetivos, Meadows (1972) propôs o congelamento do crescimento populacional e industrial, atacando fortemente várias teorias de crescimento econômico (WIRTH et. al., 2004)⁹.

Borges e Tachibana (2005) fazem referência ao alerta que o relatório causou em termos mundiais sobre a sustentabilidade das ações humanas vigentes até então. As autoras ainda salientam que a polêmica gerada pelo relatório alertara as autoridades para a necessidade de diferenciação entre crescimento e desenvolvimento econômico, servindo de subsídio para os debates da I Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano.

Naquela época, já se cogitavam as urgências de medidas contra a escassez dos recursos naturais em escala global, tais como água potável, aquecimento global e, por conseqüência, ar puro, solo com qualidade para o plantio e produção de alimentos, mediante o excesso de lixo urbano acumulados pela larga escala do crescimento e expansão das manchas urbanas e o desmesurado consumo de bens materiais.

O trabalho de Meadows foi apresentado na 1^a Conferência Sobre o Meio Ambiente, em Estocolmo, que aconteceu também em 1972.

problemas decorrentes das crescentes pressões demográficas que alteravam o delicado equilíbrio do ecossistema do planeta. (LEMOS, 1991)

⁹ A posição de Meadows reflete os interesses do “primeiro mundo”. O congelamento mundial do crescimento da indústria significa que os países subdesenvolvidos, muitos deles com riquíssimas reservas minerais, não deverão crescer, para que estas reservas alimentem as indústrias que já existem – no “primeiro mundo” (WIRTH et. al., 2004).

A reunião preparatória em 1971 para a Conferência em Estocolmo, “estabeleceu um caminho intermediário entre o pessimismo da advertência dos malthusianos a respeito do esgotamento dos recursos e o otimismo da fé dos cornucopianos a respeito dos remédios da tecnologia” (SACHS, 1994, p.29).

Ainda segundo Sachs (1994), uma nova visão de desenvolvimento se tornou mais firme, com a Conferência de Estocolmo, que transmitiu uma mensagem de esperança sobre a necessidade de implementar estratégias ambientalmente adequadas para promover um desenvolvimento social e econômico equitativo, em um caminho intermediário entre a crença na solução de todos os problemas ambientais, por meio do emprego de tecnologia, e o pessimismo em relação ao esgotamento dos recursos.

Para Brüseke (1995), a Conferência de Estocolmo foi extremamente importante, pois, foi o primeiro grande encontro internacional, com representantes de diversas nações, para a discussão dos problemas ambientais e nela se consolidou e discutiu a relação entre desenvolvimento e meio ambiente.

A Conferência gerou um documento histórico, com 24 artigos assinado pelos países participantes e teve como um de seus principais desdobramentos a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), a primeira agência ambiental global (WIRTH et. al., 2004).

Em 1973, segundo Barbieri (2004), na primeira reunião do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), realizada em Genebra, Maurice Strong, então Diretor-executivo do programa, empregou a expressão eco-desenvolvimento. Na ocasião, porém, ele não teve a preocupação em definir o conceito, que seria formulado, pela primeira vez, por Sachs, no ano seguinte. Os caminhos do desenvolvimento seriam seis: satisfação das necessidades básicas; solidariedade com as gerações futuras; participação da população envolvida; preservação dos recursos naturais e do meio ambiente; elaboração de um sistema social que garanta emprego, educação, segurança social e respeito a outras culturas.

Essa teoria referia-se principalmente às regiões subdesenvolvidas, envolvendo uma crítica à sociedade industrial. Foram os debates em torno do eco-desenvolvimento que abriram espaço ao conceito de desenvolvimento sustentável. Para Sachs, o eco-desenvolvimento seria “um estilo de desenvolvimento particularmente adaptado às regiões rurais do Terceiro Mundo, fundado em sua capacidade natural para a fotossíntese”¹⁰ (SACHS, 1974. In LEFF, 1994 p.317).

Martins (2006) informa que ainda não havia na época clara noção de como resolver a escassez dos recursos naturais e o desdobramento do uso dos recursos não-renováveis com a necessidade de atingir níveis de qualidade de vida satisfatórios para todos.

Para Bruseke (1995), a formulação do conceito teve continuidade com a Declaração de Coyococ (México), em 1974, organizada pelo PNUMA, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, e com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento. Nesse documento, lê-se que o eco-desenvolvimento seria uma “relação harmoniosa entre a sociedade e seu meio ambiente natural conectado à autodependência local”.

Martins (2006) afirma que outro marco importante, relativo à discussão do assunto, foi a publicação do “Relatório Brundtlandt”, mais conhecido como Nosso Futuro Comum, elaborado pela Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CMDM), órgão criado pela ONU. Os trabalhos foram concluídos em 1987, com a apresentação de um diagnóstico dos problemas globais ambientais. A Comissão propôs que o desenvolvimento econômico fosse integrado à questão ambiental, surgindo assim uma nova forma denominada desenvolvimento sustentável, que recebeu a seguinte definição: “desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades dos presentes sem comprometer a

¹⁰ A capacidade natural para a fotossíntese dos países subdesenvolvidos era uma alusão à sua paisagem natural, destacando imagens, em especial a europeus, de um "mundo verde". Algo similar ao que é difundido sobre a Amazônia brasileira em nossos dias (RIBEIRO, W. C., 2001).

possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (RIBEIRO, 2001).

Uma definição comum para desenvolvimento sustentável é a que se baseia no triângulo sociedade, economia e meio ambiente. O diálogo entre governo, sociedade civil e iniciativa privada deve abordar a inter-relação dos três fatores para delinear um desenvolvimento mais sadio e sustentável (WIRTH et. al., 2004).

Após a incumbência da ONU de elaboração de um programa de desenvolvimento sustentável, seguiram-se várias conferências mundiais que abordaram temas relativos à economia, política, sociedade e meio ambiente. Entre elas destacam-se: Rio de Janeiro (1992) ou Eco-92, Nova York ou Rio+5 (1997) e a de Johannesburgo ou Rio+10 (2002). Depois de mais de 20 anos de discussões, firma-se a entrada da questão ambiental nos debates sobre política econômica (WIRTH et. al., 2004).

A partir da perspectiva histórica apresentada, nota-se que a temática ambiental elevou-se, ao longo do tempo, a patamares de grande significância nas pautas de discussões governamentais e de órgão internacionais. Principalmente, a partir da década de 90, o ambientalismo passou a ser dirigido pelo valor. Especialistas de mercado descobriram que os consumidores desejavam empresas que trabalhassem com base em valores ambientais, onde a venda de produtos ambientais corretos prosperasse (PEREIRA, 2005).

Dessa forma, a noção de comunidade passa a ter um forte poder dentro desse novo paradigma ambiental, pois, como menciona Fontes (2003), a comunidade é a base territorial onde se compartilham experiências que contribuem intensamente na construção das sociabilidades cotidianas. Por conseguinte, o manejo do meio ambiente, sua reprodutibilidade e sustentabilidade irão se dar a partir da comunidade, tanto no que diz respeito a bens simbólicos como lugares e espaços compartilhados no cotidiano – clubes; bares; campos de futebol; festas de rua etc. - como no que diz respeito à infra-estrutura local propriamente dita.

Dentro dessa perspectiva, se torna indispensável aliar ao conceito de desenvolvimento sustentável à participação da população e características do local nos processos decisórios.

2.3 DESENVOLVIMENTO LOCAL

O desenvolvimento deve ser entendido levando-se em conta os aspectos locais, aspectos estes que têm significado em um território específico. Segundo Franco (2003), o global passa a ter sua importância associada ao local e vice e versa, já que um está em constante mudança por conta das interferências do outro e, por conta disso, muitos autores utilizam o termo “glocal”, a junção dos dois aspectos, para se referir ao desenvolvimento.

Buarque e Bezerra (1994) caracterizam o desenvolvimento local como um processo endógeno, registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos, capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Ele representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas. Para ser um processo consistente e sustentável, o desenvolvimento deve elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, aumentando a renda e as formas de riqueza, ao mesmo tempo em que busca a conservação dos recursos naturais.

Apesar de constituir um movimento de forte conteúdo interno, o desenvolvimento local está inserido em uma realidade mais ampla e complexa, com a qual interage e da qual recebe influências e pressões positivas e negativas. Dentro das condições contemporâneas de globalização e intenso processo de transformação, o desenvolvimento local representa também alguma forma de integração econômica com o contexto regional e nacional, que gera e redefine oportunidades e ameaças, exigindo competitividade e especialização. (BUARQUE e BEZERRA, 1994).

Outro aspecto relacionado ao desenvolvimento local é que ele implica em articulação entre diversos atores e esferas de poder, seja a sociedade civil, as organizações não governamentais, as instituições privadas e políticas e o próprio governo. Cada um dos atores tem seu papel para contribuir com o desenvolvimento local (BUARQUE, 1999).

O desenvolvimento local se apóia na idéia e nos pressupostos de que a localidade dispõe de recursos econômicos, humanos, institucionais, ambientais e culturais; além de economias de escala não exploradas, que constituem seu potencial de desenvolvimento. A existência de um sistema produtivo capaz de gerar rendimentos crescentes, mediante a utilização dos recursos disponíveis e a introdução de inovações, garante a criação de riquezas e a melhora do bem estar da população (CANDIL, ARRUDA e ARAKAKI, 2007).

O conceito de desenvolvimento local vem sendo renovado por muitos autores ao longo dos anos. Segundo Franco (2003), a contribuição mais significativa para a conformação de novas visões de desenvolvimento local, talvez, tenha surgido na área ambiental.

Como já foi abordado, desde o Relatório do Clube de Roma até a “Eco-92”, introduziram-se componentes novos nas reflexões sobre o desenvolvimento, que tentam até hoje ser sintetizados pelo conceito geral de sustentabilidade.

O desenvolvimento local pressupõe uma transformação consciente da realidade local (MILANI, 2004). Isso implica uma preocupação, não apenas com a geração presente, mas também com as gerações futuras e é neste aspecto que o fator ambiental assume fundamental importância.

Atualmente é quase unânime entender que o desenvolvimento local não está relacionado unicamente com crescimento econômico, mas também com a **melhoria da qualidade de vida das pessoas e com a conservação do meio ambiente** [grifo nosso]. Esses três fatores estão inter-relacionados e são interdependentes. O aspecto econômico implica em aumento da renda e riqueza, além de condições dignas de trabalho. A partir do momento em que existe um trabalho digno e este trabalho gera riqueza, ele tende a contribuir para a melhoria das oportunidades sociais. Do mesmo modo, a

problemática ambiental não pode ser dissociada da social. (PETITINGA, 2006 p.4).

Sob a inspiração do conhecido dístico, atribuído freqüentemente à John Lenon - “Pensar Globalmente, Agir Localmente” - desenvolveram-se inúmeras experiências de comunidades alternativas e de reflexões e práticas pontuais sobre um outro tipo de desenvolvimento, ambientalmente seguro e eco-socialmente equilibrado, um desenvolvimento capaz de criar condições para a sustentabilidade da própria sociedade humana nos marcos de um novo contrato social e de um novo “contrato natural” (FRANCO, 2003).

O desgaste ambiental pode não interferir diretamente na geração atual, mas pode comprometer sobremaneira as próximas gerações (SACHS, 2004).

A variável territorial, para Tapia (2005), tem sido valorizada no debate recente sobre o futuro dos distritos industriais e dos modelos de desenvolvimento local.

Para Speranza (2006, p. 149), o desenvolvimento local constitui um importante direcionamento, vez que: “[...] cria uma política que viabiliza, para as comunidades menos favorecidas, o acesso à infra-estrutura e serviços básicos, ao crédito, assistência técnica, mecanismos de comercialização, entre outros”.

A autora ressalta que o debate do desenvolvimento vem se destacando pela idéia crescente do território, como espaço ideal para a promoção do desenvolvimento mais inclusivo. “Essa aproximação seria resultado da observação, de locais e regiões que foram capazes de promover um desenvolvimento econômico diversificado – baseado em cadeias e inovações produtivas locais” (SPERANZA, 2006, p.152). “No Brasil, as experiências do modelo de Clusters, Distritos Industriais e Arranjo Produtivo Local (APL), desenvolvidos por várias instituições, podem ser considerados marcos teóricos do desenvolvimento local” (Castro e Ferraz, 2008).

Diferentes correntes e autores concordam com o caráter estratégico da dimensão espacial, seja para a redefinição da inserção de aglomerados produtivos, seja para as estratégias de construção de modelos de desenvolvimento local, levando-se em conta a sustentabilidade.

2.4 ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS

Estudos sobre a concentração de indústrias especializadas, em determinadas localidades, remontam, pelo menos, a Alfred Marshall (1842 a 1924). Para o autor (1920), as causas, que levam à concentração de indústrias especializadas em determinadas localidades, são: condições físicas, tais como a natureza do clima e do solo, existência de fontes de matérias-primas ou facilidades de acesso e transportes. Além destas causas, o autor identifica fatores relevantes tais como as condições de demanda local e a existência de agrupamentos de trabalhadores especializados.

Ao estudar as aglomerações de empresas da Inglaterra do final do século XIX, o autor criou o termo distrito industrial, juntamente com o conceito de economias externas, cuja concentração espacial de firmas pode prover, ao conjunto de produtores, certas vantagens competitivas que não seriam verificadas, caso eles estivessem atuando em regiões distantes umas das outras.

Segundo Crocco et. al. (2003), a discussão sobre aglomerações produtivas vem adquirindo uma crescente relevância na literatura de economia industrial. Este interesse tem origem, com as mudanças ocorridas a partir da década de 70, no ambiente competitivo mundial das empresas. Para Schmitz (1999), tais mudanças ocorrem simultaneamente com a emergência de um novo paradigma tecnológico (baseado na microeletrônica), como é o caso do Vale do Silício nos EUA, que impõe um processo produtivo mais intensivo em conhecimento. Crocco et. al. (2003) acrescenta que a tendência também foi observada em indústrias tradicionais, tais como pesca no Chile, móveis na Dinamarca, têxtil na Itália e confecções em Taiwan e Tailândia.

Esse processo é reforçado pelo processo de liberalização econômica que desmantelou as tradicionais barreiras de comércio e investimento, alterando significativamente o ambiente competitivo de uma maneira geral, inserindo enormes dificuldades para as pequenas e médias empresas (MYTELKA e FARINELLI, 2000).

Para enfrentar esse ambiente globalizado, PMEs locais tiveram que não somente se adaptarem crescentemente aos padrões internacionais de qualidade, velocidade de resposta e flexibilização, mas também aumentar significativamente as formas de cooperação, tanto verticais quanto horizontais (SCHMITZ e NADVI, 1999). Segundo Crocco et al (2001) esse foi o exemplo pioneiro dado pelas empresas da chamada “Terceira Itália” no final dos anos 70.

A grande importância do "lugar" na produção, no caso italiano, foi o fato de que o espaço de produção deixou de estar referenciando exclusivamente na fábrica e passou a referenciar-se na cidade (no território), ganhando uma conotação pública até então inexistente. Por esta razão, como mostraram Cocco et al. (1999), a relação dos indivíduos com a produção tendeu a se alterar, trazendo importantes desdobramentos para o plano da cidadania. Mostram também que a forma histórica, como foi se implantando esse novo "modelo", consolidou um tecido sócio cultural que favoreceu a construção de uma rede material e cognitiva capaz de internalizar as inovações nos processos locais de aprendizagem produtiva. Segundo Lorenzo e Fonseca (2008), este mesmo tecido e a teia de relações tornaram possível o desenvolvimento de formas de cooperação e de ligações entre a economia e a sociedade.

Segundo Crocco *et. al.* (2001) a partir dessa experiência a comunidade científica começou a observar que a proximidade física das PMEs (ou, como conhecido na literatura de economia regional, economias de aglomeração) propiciava não somente externalidades¹¹ mas também condições para uma interação cooperativa no sentido da superação de problemas comuns. O autor afirma que tais aglomerações são chamadas de clusters.

Conforme observado, as aglomerações espaciais de empresas e suas origens, a especialização industrial local e o desenvolvimento local têm sido estudados por vários autores que utilizam definições e termos distintos. Alguns

¹¹ Segundo Mankiw (2007, p. 204), de maneira bem resumida, a externalidade é “o impacto das ações de uma pessoa sobre o bem-estar de outras que não tomam parte da ação”

desses termos e definições evocam os modelos de distritos industriais (BRUSCO, 1990; BECATTINI, 1990); outros, os modelos de cluster e clusters industriais (SCHIMITZ, 1994, 1995, 1999; PORTER, 1993; KRUGMAN, 1991); outros, os sistemas produtivos localizados (SUZIGAN et al., 2003); sistemas industriais localizados (GALVÃO, 1999); complexos industriais ou de industrialização descentralizada (RAUD, 1999 e TIRONI, 2001), de comunidades industriais (SCHMITZ, 1995), de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais (LASTRES e CASSIOLATO, 2005; REDESIST 2008). Ainda há autores que apenas procuram entender os aspectos relevantes para a competitividade das micro e pequenas empresas (LINS, 2000).

Todos esses termos procuram traduzir formas de concentração de empresas e instituições num território e a natureza de suas atividades, bem como o grau de interação entre esses agentes. Eles foram adotados de acordo com as diferentes propostas analíticas dos vários pesquisadores, a partir de estudos de outras realidades peculiares. Nesse sentido, vários destes termos podem evocar, a priori, realidades históricas completamente distintas.

Essa variedade de termos reflete a dificuldade que existe para se definir com precisão o fenômeno que está sendo estudado. As definições apresentam, em geral, diversas possibilidades de interpretação, principalmente devido à falta de delimitação sobre os elementos que procuram descrever. Por exemplo, a definição de arranjo produtivo local (APL), proposta pela Redesist¹², que é provavelmente a noção mais difundida nos organismos governamentais e algumas universidades brasileiras, é:

[...] aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas. (LASTRES e CASSIOLATO, 2003a, p. 11).

¹² REDESIST (Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais): congrega pesquisadores e projetos de pesquisa internacionais e nacionais sobre sistemas locais de produção e inovação, ligada ao Instituto de Economia da UFRJ. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/>. Acesso em: 16 out. 2008.

O conceito de APL é aberto o suficiente para abranger qualquer tipo de indústria ou especialização. Não aponta para a intensidade das especializações das empresas, para as atividades que estão sendo incluídas e nem para a abrangência geográfica onde as empresas estão operando. Os autores reconhecem esse fato:

O argumento básico do conceito adotado é que onde houver produção de qualquer bem ou serviço haverá sempre um arranjo em torno da mesma [...]. Tais arranjos variarão desde aqueles mais rudimentares àqueles mais complexos e articulados. Desta forma consideramos que o número de arranjos produtivos locais existentes no Brasil seja tão grande quanto a capacidade produtiva nacional permita. (LASTRES e CASSIOLATO, 2003b, p. 12).

Complementando o conceito mencionado, Caporali e Volker (2003) identificam os APL's da seguinte forma:

Os APL's são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (Caporali e Volker, 2004, p.3).

Em relação à escala territorial, Martin e Sunley (2003) informam que as definições não costumam fazer referência a qualquer fronteira física ou política e deixam para a dimensão econômica a demarcação do território de abrangência da concentração de empresas. Este princípio parece apropriado, já que a concentração de empresas pode ultrapassar o espaço limitado por uma fronteira política, como uma cidade, ou por uma fronteira física, como um rio, assim como pode ser menor que o espaço limitado pelas mesmas fronteiras.

Contudo, é possível apontar, de maneira geral, os elementos principais nas definições propostas para os estudos de desenvolvimento local e a concentração de atividades. Eles são normalmente espaços geográficos definidos onde estão localizados os agentes, instituições e as empresas de alguma forma interligadas entre si e com as instituições.

As instituições são incluídas na maioria das definições de concentração de empresas. Elas podem assumir as mais variadas formas e funções. Podem ser governamentais, não-governamentais, mistas, privadas, de pesquisa, universidades,

sindicatos etc. As definições não indicam quais instituições devem ser incluídas. Suzigan et. al. (2005), por exemplo, as descrevem como "instituições locais de apoio às empresas".

Sobre as instituições de apoio Galvão (1999) detalha um pouco mais:

[...] densidade institucional baseada na presença de uma rede de informações e de produção entre as empresas, representada por organizações de trabalhadores ou sindicatos; associações e grupos comunitários de interesses específicos; autoridades regionais ou locais; e instituições de apoio especializado ou de serviços. (Galvão, 1999, p. 7).

Nessa linha de participação de instituições de apoio vem à tona o conceito de Sistemas Produtivos Locais:

Aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados num mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem, incluindo não apenas firmas (produtoras de bens e serviços finais, insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comerciantes, clientes etc. e suas diversas formas de representação e associação), mas também outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento" (REDESIST, 2008).

Para melhor identificação dos conceitos e procurando levar em conta sistemas locais ainda não inteiramente constituídos, a REDESIST adota o conceito auxiliar de arranjos produtivos locais para denominar "aglomerações produtivas", cujas articulações entre os agentes locais não é suficientemente desenvolvida para caracterizá-las como sistemas". Enquanto que os sistemas produtivos locais são aglomerações produtivas especializadas, contendo uma forte capacidade endógena para gerar inovações. Dessa maneira, o conceito sofreu uma modificação e evoluiu para Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos locais (ASPIL'S):

"são aqueles sistemas produtivos em que interdependência, articulação e vínculo consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local". (REDESIST, 2008).

O quadro 1 ilustra melhor os mais conhecidos termos e conceitos, de acordo com as respectivas realidades e contextos históricos.

TERMOS / FONTE	CONCEITOS E DEFINIÇÕES	CONTEXTO HISTÓRICO
Distrito Industrial.	Deriva de um padrão de organização comum à Inglaterra do período, onde pequenas firmas concentradas na manufatura de produtos específicos, em atividades econômicas como têxtil, gráfica e cutelaria, aglomeravam-se em geral na periferia dos centros produtores. Lastres et al (1999); Cassiolato e Szapiro (2003).	Foi introduzido pelo economista inglês Alfred Marshall, em fins do século XIX e começo do século XX. (MARSHALL, 1890).
Pólo de Crescimento e Desenvolvimento.	As economias nacionais compõem-se de 'zonas ativas', ou seja, pólos capazes de dinamizar setores relacionados; e de 'zonas passivas', cujo dinamismo decorre de condições externas. Nos pólos de crescimento (englobando um conjunto de agentes, empresas ou segmentos), determinadas atividades econômicas dominantes – que podem ser associadas à noção de indústria motriz – têm a capacidade de alavancar a expansão de outros conjuntos de atividades em determinadas regiões. Já o pólo de desenvolvimento, segundo Perroux, tem a capacidade de engendrar uma mudança qualitativa nas estruturas econômicas e sociais. Perroux (1955, p.312); Lastres e Cassiolato (2005).	Foram difundidas, nas décadas de 1960 e 1970, com os trabalhos do economista francês François Perroux, tendo sido largamente adotadas nas práticas de planejamento regional em várias partes do mundo.
Aglomerção.	O aspecto central é a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (empresas e outras organizações e organizações públicas e privadas). Uma questão importante é a formação de economias de aglomeração, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a matérias-primas, equipamentos, mão-de-obra e outros. Lastres et al. (1999); Cassiolato e Lastres	A partir da década de 70, foi largamente ilustrado pelo sucesso de algumas experiências de economias regionais e distritos industriais, tais como os distritos industriais na região da Terceira Itália, o Vale do Silício na Califórnia, Baden-Wurttemberg, na Alemanha, entre outras.

	(2004); Vargas (2002).	
Cluster	<p>Refere-se à aglomeração territorial de empresas, com características similares. Em algumas concepções enfatiza-se mais o aspecto da concorrência, do que o da cooperação, como fator de dinamismo. Algumas abordagens reconhecem a importância da inovação, que é vista, porém, de uma maneira simplificada (por exemplo, como aquisição de equipamentos). Não contempla outros atores, além das empresas, tais como organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, entre outros. Porter (1990); Schmitz (1994); Lastres et al (1999).</p>	<p>O termo cluster, evidenciado principalmente na década de 90, associa-se à tradição anglo-americana e, genericamente, refere-se a aglomerados territoriais de empresas, desenvolvendo atividades similares. Ao longo de seu desenvolvimento, o conceito ganhou nuances de interpretação.</p>
Arranjos produtivos locais.	<p>Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas. São casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os agentes. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003b; 2004)</p>	<p>Os principais resultados das pesquisas realizadas pela RedeSist, desde 1997, em diferentes regiões do país confirmam que a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias geradas por suas interações fortalecem suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte de vantagens competitivas duradouras. A formação de arranjos e sistemas produtivos locais encontra-se geralmente associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. São mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores. A ação de</p>
Sistemas Produtivos Locais.	<p>Sistemas produtivos locais referem-se a aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Incluem não apenas empresas - produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e</p>	

	equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc. e suas variadas formas de representação e associação - mas também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento. (REDESIST, 2008; LASTRES e CASSIOLATO, 2003b)	políticas tanto públicas como privadas pode contribuir para fomentar e estimular tais processos históricos de longo prazo (REDESIST 2008).
Sistemas Produtivos Inovativos Locais	Há interdependência, articulação e vínculos consistentes que resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. (REDESIST, 2008; LASTRES E CASSIOLATO, 2005).	

Quadro 01 – Conceitos e contexto histórico de aglomerados produtivos

Assim, a ênfase em estudos de arranjos e sistemas produtivos inovativos locais está no conhecimento de suas especialidades, para que, dependendo do caso, possam ser fortalecidas no alcance de mais vantagens competitivas, em resposta ao ambiente de mercado cada vez mais globalizado.

O conceito de APL representa uma forma de pensamento estratégico relevante, tanto para a formulação de políticas de desenvolvimento local, quanto para a formulação e implementação de estratégias competitivas de empresas, principalmente das micro e pequenas empresas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A busca de vantagens competitivas, porém, não pode se prender em guerra de preços, baixos salários, câmbio desvalorizado e com a degradação dos recursos naturais, pois o novo ambiente competitivo exige sustentabilidade das empresas, baseada, sobretudo, no conhecimento (MYTELKA, 1998).

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA EM ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS

Ansoff (apud, CEZARINO; CAMPOMAR, 2006) inicia o debate sobre vantagem competitiva das empresas, usando o termo numa acepção mercadológica, para descrever a vantagem derivada de perceber tendências de mercado à frente dos concorrentes e ajustar, na mesma direção, a oferta de uma determinada empresa.

Em artigo na McKinsey Quarterly, Allen (apud, CEZARINO; CAMPOMAR, 2006) “descreveu a necessidade do planejamento estratégico com foco competitivo e como a GE (General Electric) vinha fazendo isso de forma determinada e com sucesso durante a década de 1970”.

O termo “vantagem competitiva”, a partir de então, começa a evoluir, envolvendo a unidade inteira de negócios e não apenas um produto (OHMAE, 1978). South (1981) publica o artigo “Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking”. A vantagem competitiva começa a desempenhar um papel central no campo da estratégia. Segundo o autor, o processo de gestão estratégica é proposto como a gestão da vantagem competitiva, ou seja, o processo de identificar, desenvolver e tomar vantagem dos embates onde uma vantagem tangível e preservável nos negócios possam ser conquistadas (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006).

No início da década de 1980, Alves, Tiergarten e Araújo (2008) informam que a abordagem da vantagem competitiva torna-se cada vez mais popular.

Rothschild (1984 a, b) coloca-a no centro da estratégia, consolidando a visão prática desenvolvida na década de 1970. Aaker (1984) explica que a escolha de uma estratégia de negócios tem dois elementos centrais. O primeiro é a decisão de onde competir, a decisão do produto-mercado. O segundo é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. A possibilidade, ou não, de se conseguir uma vantagem competitiva sustentável passa a ser elemento-chave na seleção de uma estratégia de sucesso. Caves (1984) interpreta a noção de vantagem competitiva sob o ângulo de organização industrial. (ALVES; TIERGARTEN; ARAUJO, 2008, p. 148).

Finalmente, Porter (1985) lança o seu segundo livro, *Competitive advantage*, onde desenvolve os conceitos introduzidos em sua obra anterior, *Competitive strategy*. (ALVES; TIERGARTEN; ARAUJO, 2008).

O sucesso e o objetivo da estratégia passam a ser conquistar uma vantagem competitiva. A noção de cadeia de valor é usada como ferramenta para explicar a geração da vantagem competitiva. A partir desse ponto, o conceito de vantagem competitiva é usado amplamente, tanto na literatura específica de estratégia, como em várias outras áreas. (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006, p.144).

Com os efeitos da globalização a competitividade começou a ficar mais acirrada, pois traz cada vez mais a exigência de novas ferramentas e estratégias. Para Porter (1989) uma empresa ganha vantagem competitiva, executando atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. Neste contexto, as atividades em pesquisa e desenvolvimento passaram a ser necessárias até para as pequenas empresas, onde o objetivo é o aprimoramento constante do produto e de seus processos de fabricação.

Na década de 1990, Porter (1990) enfatiza a vantagem com criação de valor, ou seja, a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa e fornece a diferença entre a oferta de uma firma e a das outras.

A competitividade é definida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permita ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996). A competição é um processo evolutivo onde as empresas obtêm competitividade alterando a base da própria concorrência. As empresas ganham não apenas por reconhecer novos mercados ou tecnologias, mas por se posicionar agressivamente para tirar vantagem deles (SCHUMPETER, 1997).

Competitividade conforme entendimentos de Lastres et. al. (1999), tomando-se a firma como elemento básico de análise, pode ser definida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Distingue-se de competitividade espúria, segundo a qual o baixo custo dos produtos deve-se aos reduzidos salários pagos, ao uso intensivo de recursos não renováveis, sem a perspectiva de longo prazo, assim como ao uso de taxas cambiais e de juros com finalidades comerciais de curto prazo. Segundo uma perspectiva sistêmica de análise, a competitividade da firma não depende apenas de sua conduta individual, mas também de variáveis macroeconômicas, político-institucionais, reguladoras, sociais e de infra-estrutura, em níveis local, nacional e internacional.

Em relação à competitividade nas empresas, Pinto e Costa (2008, p.9) afirmam:

“As empresas são competitivas à medida que não criam dependências críticas de políticas macroeconômicas e maximizam a sua competitividade através de um elevado nível de produtividade e inovação, fazendo uso apropriado das suas fontes de vantagem competitiva”.

No seu trabalho sobre estratégia e competitividade, Porter (1993; 1998; 1999) demonstra considerável interesse em aglomerações de empresas como um meio de desenvolver competitividade, enfatizando a importância dos vínculos e fluxos de conhecimento que emergem das relações entre agentes locais na conquista de vantagens competitivas. Esse enfoque enfatiza a importância de economias externas geograficamente específicas, concentradas de habilidades e conhecimentos altamente especializados, instituições, rivais, atividades correlacionadas e consumidores sofisticados como fonte de vantagens competitivas.

Essas questões têm raízes fincadas na capacidade da indústria de inovar e se aperfeiçoar, de agir em tempo, como resposta a um estado contínuo de mudanças. Para tanto, Porter (1993) estabeleceu o “Modelo do Diamante” (vide fig. 4) em seu livro “Vantagem Competitiva das Nações”, que também é chamado vulgarmente de “Diamante de Porter”. Após pesquisa realizada em dez diferentes países, ele criou um padrão a ser aplicado para avaliar ou comparar a posição competitiva de uma nação presente na competição global. Este mesmo padrão pode ser utilizado para analisar regiões específicas, estabelecendo para tanto quatro determinantes para a indústria em um país, que definem o ambiente que favorecerá ou dificultará a criação da vantagem competitiva: (i) Condições de Fatores; (ii) Condições de

Demanda; (iii) Indústrias Correlatas e de Apoio; (iv) Estratégia, Estrutura e Rivalidade entre Empresas.

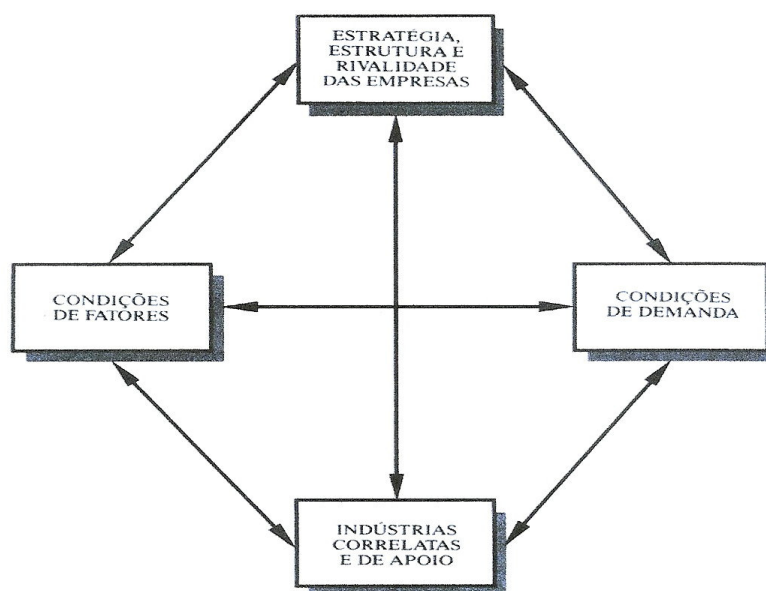


Figura 03 - Modelo de Diamante
Fonte: Porter (1993, p.88)

No determinante condições de fatores, são considerados importantes para a vantagem competitiva a capacidade dos recursos humanos, a estrutura local existente para a geração e gerenciamento de conhecimentos, os recursos de capital para financiamento da indústria e infra-estrutura. Considerando que os recursos humanos especializados e os recursos de conhecimento são as duas mais importantes categorias deste fator e que estas são passíveis de contínua depreciação, a manutenção da vantagem competitiva da indústria, neste particular, necessita de estrutura de renovação constante para manter-se. Para a análise deste determinante, o autor ressalta a importância de se comparar o custo absoluto de cada fator com os custos produzidos pelos rivais estrangeiros.

Com relação às condições de demanda de uma determinada localidade, o enfoque é nas necessidades, nos níveis de sofisticação, no poder de compra e nas afinidades culturais locais por determinados produtos. Quanto mais sofisticada for a demanda interna mais possibilidades terá a indústria local de satisfazer às necessidades futuras dos compradores de outros países.

Em relação à condição de indústrias correlatas de apoio, Porter (1993) afirma que há vantagem competitiva quando se pode contar com uma estrutura competente de fornecedores e distribuidores e com a proximidade de indústrias correlatas, pois fomenta rapidez no fluxo das informações, a colaboração científica e o desenvolvimento de esforços conjuntos. Além disso, intensifica a velocidade e a flexibilidade no desenvolvimento e introdução de novos processos produtivos e de novos produtos, o que estimula a inovação.

Neste contexto, Lastres e Cassiolato (2003a, p.29) ressaltam que:

“[...] a base da competitividade das empresas em qualquer arranjo produtivo local não se restringe a um único setor, estando fortemente associada a atividades e capacitações para frente e para trás ao longo da cadeia produtiva”.

Thaim (2008) entende que, na cadeia produtiva, estão incluídas diversas atividades como: design, controle de qualidade, marketing e comercialização, além de outras atividades ligadas à aquisição, geração e difusão de conhecimentos. A autora informa também que a interação e a cooperação entre as empresas e outros agentes, juntamente com a capacidade produtiva e inovativa, o ambiente que as cerca e o próprio território são também elementos determinantes para o dinamismo e geração de competitividade sustentada¹³.

O quarto determinante - estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas – pode ser considerado o grande provocador do ambiente competitivo. As disputas pelas fatias do mercado interno impulsionam fortemente as empresas a se prepararem e se capacitarem a competirem internacionalmente. É aqui que se identificam importantes diferenças nacionais da indústria quanto às suas estratégias e práticas administrativas capazes de torná-la importante no mercado internacional. Essas estratégias e práticas interferem significativamente no ambiente cultural local, tendo em vista às relações interpessoais, de capital e trabalho, normas sociais etc. (HOFSTEDE, 1997). A qualificação e a motivação profissional, bem como a

¹³ Segundo Zaccarelli (2002) o entendimento sobre competitividade sustentada é que ela deve ser firme e duradoura.

confiança da população local em suas próprias atitudes, estimulam e complementam a estratégia, estrutura e rivalidade de empresas.

A competição e as metas e atitudes pressionam-se mutuamente para o desenvolvimento da competitividade das empresas e para a formação de novas empresas. Os efeitos das estratégias, estruturas e rivalidades de empresas sobre a vantagem competitiva da localização das atividades produtivas que condicionam a competitividade de determinadas indústrias também dependem do equilíbrio e da sinergia das outras fontes de vantagem competitiva identificadas no “Modelo Diamante”. (PORTER, 1993).

Além desses determinantes fatores e em estudos posteriores, Porter (1999) reconheceu que há influências exógenas sobre o diamante, em particular o papel dos governos, e do acaso (ou sorte) no desenvolvimento de vantagem competitiva de indústrias.

Da análise da dinâmica do modelo, vale ressaltar dois aspectos: o agrupamento de indústrias competitivas e o papel da concentração geográfica. O autor lista alguns exemplos de mecanismos que facilitam o intercâmbio dentro dos grupos, como o fluxo de informações e a coordenação, que criam confiança e diminuem as diferenças entre as empresas (Schneider et.al., 2008).

Entre os facilitadores do fluxo de informação, Porter (1993) cita as relações pessoais resultantes de frequência à mesma escola, serviço militar, as ligações através da comunidade científica ou associações profissionais, os laços comunitários devidos à proximidade geográfica, as associações de comércio abrangendo grupos e normas de comportamento, como a crença na continuidade e nas relações de longo prazo. Como exemplos de fontes de congruência ou compatibilidade dentro dos grupos, o autor coloca os laços de família ou semelhantes entre empresas, a propriedade comum dentro de um grupo industrial, a propriedade de interesses acionários parciais, as diretorias interligadas e o patriotismo nacional (Schneider et.al., 2008).

Souza e Arica (2006) enfatizam que o “Modelo Diamante”, conforme figura 3, é um modelo amplamente difundido e empregado na análise de competitividade de empresas e de suas respectivas indústrias em diversos países, o que justifica a sua adoção para identificar as fontes da vantagem competitiva das empresas e das localidades, argumentando que “... a mais empregada abordagem para análise de aglomerados produtivos é o chamado ‘Diamante de Porter’, descrita no livro de Michael Porter: A vantagem competitiva das nações”.

Thaim (2008) implementa na competitividade a variável ambiental, que se torna adicional na aquisição de vantagens competitivas, passando a ser uma estratégia das empresas, regiões e países.

Está comprovado que um dos fatores-chave para a competitividade das empresas é a capacidade que elas têm para inovar. Logo, a capacidade que as empresas possuem para gerar e adotar tecnologias ambientais é fundamental na melhoria dos ambientes locais, regionais e até globais e, ao mesmo tempo, melhoram sua competitividade. (THAIM, 2008 p. 18)

A atenção e o cuidado com as questões ambientais determinam hoje uma posição mais competitiva no mercado local e, principalmente, internacional. Pois, conforme afirma Pinto (2005), as ações de caráter ambiental, de prevenção e proteção, são incorporadas como medidas estratégicas para as empresas, fazendo-as aproximarem-se e adequarem-se às exigências nacionais e internacionais do mercado. O autor destaca também a importância da integração entre economia e meio ambiente, pois boa parte dos materiais e energia utilizados pelas empresas é extraída dos recursos naturais. O que indica a clara dependência da economia em relação aos recursos naturais, cuja manutenção será importante para as futuras gerações, pois garantirá meios para que possa gerar renda.

Para Souza (2005, p.29), as empresas podem contribuir ainda mais e obterem vantagem competitiva quando perceberem suas condições para direcionar o mercado para o desenvolvimento sustentável. A autora entende que praticar o conceito de sustentabilidade em seus negócios não apenas garante competitividade como cria desvantagens para seus concorrentes. “Portanto, as que primeiro partirem para a jornada de sustentabilidade, em médio e longo prazos, conquistarão a vantagem competitiva”, argumenta.

Ainda, segundo a autora, o equilíbrio entre o desempenho econômico, social e ambiental passa a ser exigência do mercado.

Esse raciocínio, conforme argumenta Arruda (2008), na verdade, é resultante do conceito de tripple bottom line, no qual estão contemplados os três aspectos organizacionais: econômico, natural e social. “Uma performance favorável apenas na dimensão financeira não é mais suficiente para garantir a perpetuação dos negócios e da empresa”, complementa (ARRUDA, 2008, p.25). Na mesma linha de raciocínio, Souza (2005, p.39) informa que:

[...] para um resultado de longo prazo, no entanto, é importante incluir no processo organizacional uma atuação que leve em conta os aspectos sociais e ambientais. Na verdade, as três dimensões devem estar juntas e equilibradas.

Prosseguindo com a idéia ambiental, condizente com o desenvolvimento econômico e competitividade, Correia et. al. (2007) acrescenta:

Para que haja o desenvolvimento de uma comunidade, econômico e sustentado, a mesma necessita de meios para produção, fatores naturais para servir de matéria-prima, energia e um ambiente saudável para a geração de renda, evolução social, desenvolvimento do mercado interno e perspectiva de ampliação para o mercado externo, e até internacional (CORREIA et. al., 2007 p. 4).

Conforme pode ser observado, as abordagens, que se referem à competitividade de conjuntos articulados de empresas (aglomerados produtivos), supõem que o aproveitamento das sinergias coletivas, geradas pelas interações entre empresas e destas com os demais atores do ambiente sustentável onde se localizam – envolvendo cooperação e processos de aprendizado e inovação interativos –, são determinantes para a competitividade desses aglomerados produtivos. Daí porque tal abordagem vem sendo crescentemente adotada em políticas orientadas para ampliação da competitividade de países e regiões.

Para chegar aos conceitos de APL's e de vantagem competitiva foi importante neste referencial apontar conceitos correlatos que se afinam ao contexto do assunto,

que são: o conceito de desenvolvimento, cuja contextualização histórica e suas transformações foram reiteradamente utilizadas; desenvolvimento sustentável, já que os autores mencionados neste trabalho, percebendo que o desenvolvimento não era somente econômico, começaram a incorporar o viés ambiental e social e o de desenvolvimento local, vez que as vocações e os agentes promotores do local interferem diretamente na estruturação do desenvolvimento.

Para evidenciar todos os aspectos e conceitos de forma encadeada foi estruturado este referencial teórico com a ordem do fluxo descrita na figura 4.

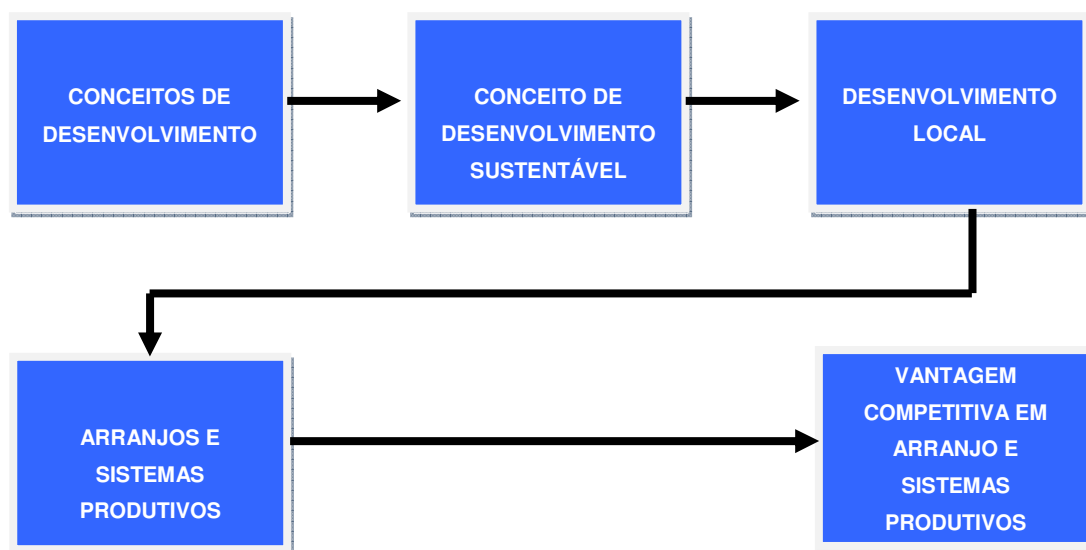


Figura 04 – Estrutura do referencial teórico
Fonte: elaborado pelo autor

2.6 CONCLUSÃO DA REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo do trabalho apresentado pôde se observar, por meio das referências bibliográficas com contribuições dos seus autores, que o mundo vem passando por constantes e rápidas modificações, principalmente no que tange ao uso indevido do meio ambiente. Isso repercutiu diretamente na forma como o homem interage com os recursos naturais, onde advém a matéria-prima para subsistência e desenvolvimento econômico.

Surgiu, portanto, a idéia de desenvolvimento sustentável e o Triple Bottom Line, atrelando o desenvolvimento social e ambiental ao econômico, com conseqüente repercussão na competitividade das empresas e aglomerados produtivos.

Os aglomerados produtivos, por sua vez, também vêm recebendo várias modificações conceituais ao longo do tempo, de acordo com a evolução contextual prática. Atualmente chamados de Arranjos Produtivos Locais e Sistemas Produtivos Locais, passaram por um processo de criação, transferência de tecnologia e articulação de forças produtivas, promotoras do desenvolvimento regional e local. Desse processo, portanto, surgiu a denominação de Arranjos e Sistemas Inovativos e Produtivos Locais.

Pelo que os principais autores pesquisados neste trabalho informaram (vide Quadro 02), esse processo de interação de empresas inseridas em aglomerados produtivos, faz com que haja um ganho substancial em vantagem competitiva em virtude das características endêmicas da região que se situam, pelo processo de competitividade e colaboração que existem, pelos órgãos privados e públicos de apoio e articulação do desenvolvimento local e pela criação de novas tecnologias e conhecimento adquiridos. Deste modo, a hipótese da pesquisa foi confirmada, já que corrobora com os argumentos citados pelos autores.

PRINCIPAIS AUTORES E TEÓRICOS	FATORES DE COMPETITIVIDADE
Porter (1993; 1998; 1999).	Demonstra considerável interesse em aglomerações de empresas como um meio de desenvolver competitividade, enfatizando a importância dos vínculos e fluxos de conhecimento que emergem das relações entre agentes locais na conquista de vantagens competitivas. Esse enfoque enfatiza a importância de economias externas, geograficamente específicas, concentradas de habilidades e conhecimentos altamente especializados, instituições, rivais, atividades correlacionadas e consumidores sofisticados como fonte de vantagens competitivas.
Porter (1999).	Há influências exógenas sobre os aglomerados, em particular o papel dos governos e do acaso (ou sorte), no desenvolvimento de vantagem competitiva de indústrias.
Lastres e Cassiolato	“[...] a base da competitividade das empresas em qualquer arranjo produtivo local

(2003a, p.29).	não se restringe a um único setor, estando fortemente associada a atividades e capacitações para frente e para trás ao longo da cadeia produtiva”.
(CORREIA et. al., 2007, p. 4).	“Para que haja o desenvolvimento de uma comunidade, econômico e sustentado, a mesma necessita de meios para produção, fatores naturais para servir de matéria-prima, energia e um ambiente saudável para a geração de renda, evolução social, desenvolvimento do mercado interno e perspectiva de ampliação para o mercado externo, e até internacional”.
Pinto e Costa (2008, p.9).	“As empresas são competitivas à medida que não criam dependências críticas de políticas macroeconômicas e maximizam a sua competitividade através de um elevado nível de produtividade e inovação, fazendo uso apropriado das suas fontes de vantagem competitiva”.
Thaim (2008, p. 18).	Está comprovado que um dos fatores-chave para a competitividade das empresas é a capacidade que elas têm para inovar. Logo, a capacidade que as empresas possuem para gerar e adotar tecnologias ambientais é fundamental na melhoria dos ambientes locais, regionais e até globais e, ao mesmo tempo, melhoram sua competitividade.
Schneider et. al., 2008.	Da análise da dinâmica do modelo, vale ressaltar dois aspectos: o agrupamento de indústrias competitivas e o papel da concentração geográfica. O autor lista alguns exemplos de mecanismos que facilitam o intercâmbio dentro dos grupos, como o fluxo de informações e a coordenação, que criam confiança e diminuem as diferenças entre as empresas.
	Entre os facilitadores do fluxo de informação, Porter (1993) cita as relações pessoais resultantes de freqüência à mesma escola, serviço militar, as ligações através da comunidade científica ou associações profissionais, os laços comunitários devidos à proximidade geográfica, as associações de comércio abrangendo grupos e normas de comportamento, como a crença na continuidade e nas relações de longo prazo. Como exemplos de fontes de congruência ou compatibilidade dentro dos grupos, o autor coloca os laços de família ou semelhantes entre empresas, a propriedade comum dentro de um grupo industrial, a propriedade de interesses acionários parciais, as diretorias interligadas e o patriotismo nacional.

Quadro 02 – Fatores de competitividade clássicos, indicados pelos principais autores pesquisados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A revisão permitiu, também, a confecção do questionário (apêndice 1), para coleta de dados do estudo de caso.

3 MÉTODO DA PESQUISA

De acordo com GIL (1999), um conhecimento científico é reconhecido quando são identificadas operações mentais e técnicas que possibilitem a sua verificação. O método atribui caráter de cientificidade à pesquisa. Segundo Silva e Silveira (2007),

a metodologia pode ser definida como um conjunto de critérios e métodos utilizados para se construir um saber seguro e válido.

O objetivo deste capítulo, logo, é delinear e classificar a pesquisa, demonstrando como foi a obtenção da amostra e o critério do universo, quais procedimentos foram adotados para coleta, tabulação e análise dos dados e, por fim, suas limitações e possibilidades inerentes.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada sob o aspecto metodológico de acordo com os seguintes fatores:

a) elaboração de questionário (apêndice 1) com base em pesquisa bibliográfica e documental.

b) aplicação da pesquisa de campo utilizando o questionário (apêndice 1) como base.

c) inserção dos dados coletados da pesquisa no programa SPSS versão 13.0;

d) tabulação e análise dos dados obtidos, por meio de elaboração de gráficos e tabelas;

e) conclusões baseadas nos resultados encontrados na pesquisa, na base conceitual e na revisão bibliográfica apresentada nos capítulos anteriores.

A figura 05 a seguir demonstra a ilustração do fluxo da pesquisa de campo, sua aplicação, tabulação e conclusão.

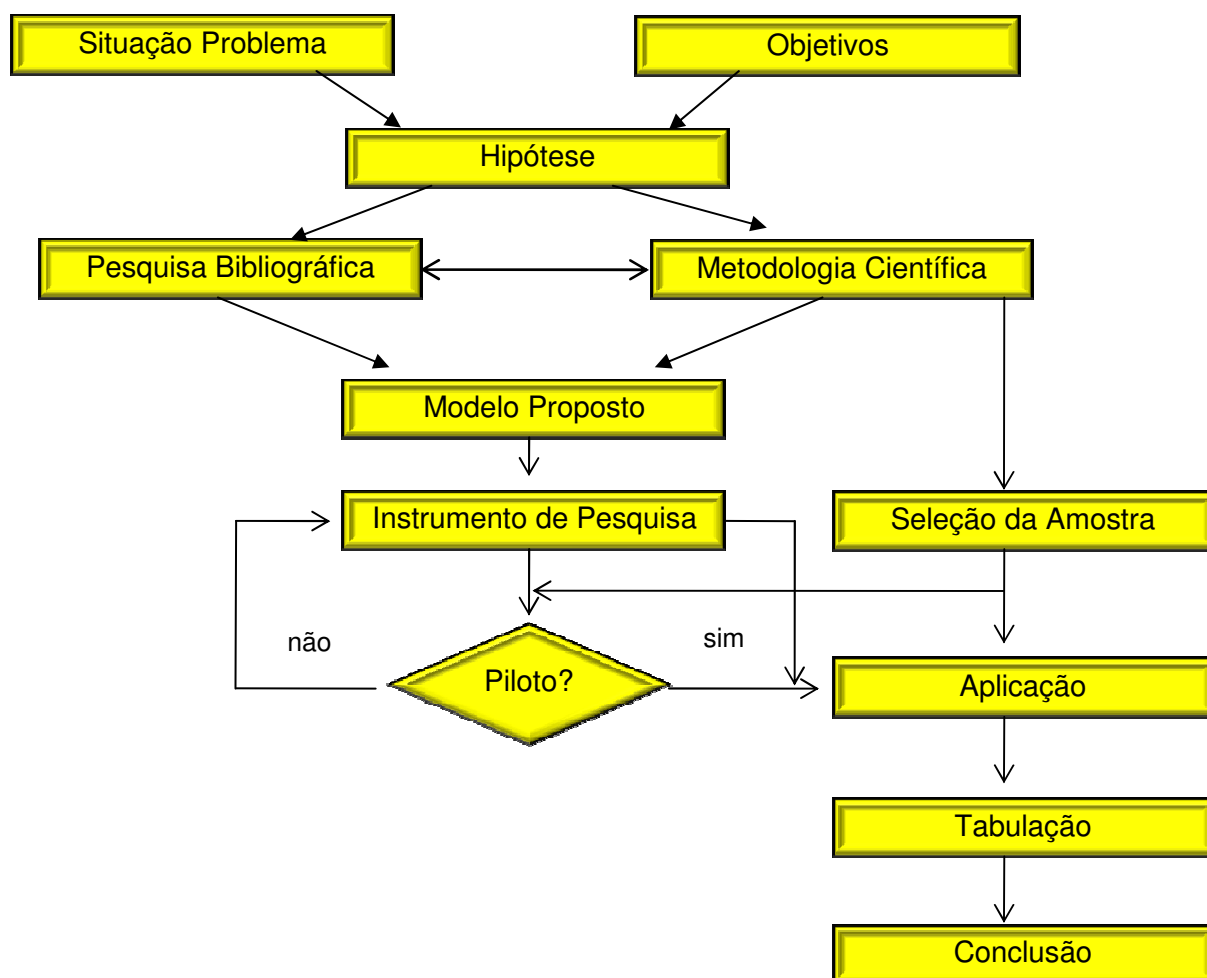


Figura 05 – Fluxograma da pesquisa de campo

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2007, p.46), “o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa à luz da investigação específica”. A autora informa que há várias taxionomias de tipos de pesquisas, propondo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, este estudo é exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória, conforme informado por Silva e Silveira (2007) proporciona o esclarecimento de variáveis que interferem num evento ou fenômeno, testando-se o seu grau de influência, enquanto que a pesquisa descritiva procura identificar

eventos, atitudes e opiniões que se manifestam em determinado segmento da população.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo.

Dessa forma, esta pesquisa, que é quantitativa, possui um enfoque descritivo, por meio do método hipotético-dedutivo, por se tratar de um estudo que busca identificar e analisar uma realidade.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Vergara (2007), existem dois tipos de amostra: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e não probabilísticas. No presente estudo foi utilizada a amostra probabilística, de forma aleatória simples: cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado. Para tanto, a amostra foi retirada de um universo de 140 empresas - ligadas ao Pólo Moveleiro e ao INTERSIND, órgão gestor e coordenador do Fórum de Desenvolvimento do Pólo Moveleiro de Ubá/MG - disponibilizadas por meio de uma lista cadastral.

Portanto, partindo-se dessa lista, foram entrevistadas 52 empresas, de forma aleatória simples, utilizando-se 90% de nível de confiança e 9% de erro amostral.

Tabela 01 – Segmentação da amostra da pesquisa.

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Quantidade	9	30	15	2	52
Percentual por porte	16%	54%	26%	4%	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Para efeitos desta pesquisa, em se tratando de classificação de empresas quanto ao seu porte, foi utilizada a metodologia adotada pelo Sebrae (2005), que está demonstrada no quadro 03.

Porte	Número de pessoas ocupadas
Microempresa	No comércio e serviços: até 09 pessoas ocupadas Na indústria: até 19 pessoas ocupadas
Pequena empresa	No comércio e serviços: de 10 a 49 pessoas ocupadas Na indústria: de 20 a 99 pessoas ocupadas
Média empresa	No comércio e serviços: de 50 a 99 pessoas ocupadas Na indústria: de 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande empresa	No comércio e serviços: acima de 99 pessoas ocupadas Na indústria: acima de 499 pessoas ocupadas

Quadro 03 – Porte de empresas por número de pessoas ocupadas.

Fonte: SEBRAE (2005, p. 10)

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Conforme já foi explicitado na letra (a) do item 3.1, o questionário (apêndice 1) de pesquisa de campo foi construído baseado nas pesquisas bibliográficas e documentais, utilizando-se principalmente dos autores: Lastres e Cassiolato (2003c), Crocco et. al. (2001), Bustamante (2004), REDESIST (2008) e de Pinto (2009), Porter (1993). Além de fontes secundárias e documentais, conseguidas com os agentes promotores de desenvolvimento do Pólo Moveleiro de Ubá/MG: Setor Público Municipal, Estadual e Federal; Entidades de Apoio: IEL, SEBRAE e SENAI; universidades e centros de treinamento; Fiemg / Intersind; entidades de fomento e financiamento tecnológico e grupos temáticos do Fórum de Desenvolvimento.

O questionário foi subdividido em oito partes e possui 22 questões, conforme explicitado a seguir:

a) a primeira parte tratou de dados de identificação e caracterização das empresa – questões 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7. (BUSTAMENTE, 2004) e (LASTRES;CASSIOLATO, 2003c).

b) a segunda parte buscou informações sobre participação de mercado e emprego – questão 8. (LASTRES;CASSIOLATO, 2003c).

c) a terceira parte buscou informações sobre treinamento e capacitação dos funcionários – questões 9 e 10. (LASTRES;CASSIOLATO, 2003c) e (PORTER, 1993).

d) a quarta parte focou nas parcerias e percepções de interações entre a empresa e os agentes e instituições que fazem parte do APL – questões 11, 12 e 13. (BUSTAMENTE, 2004), (CROCCO et. al, 2001), (PINTO, 2009) e (PORTER, 1993).

e) a quinta parte focou na percepção do empresário quanto às vantagens de estar localizado no arranjo – questões 14 e 15. (BUSTAMENTE, 2004), (CROCCO ET. AL., 2001), (PINTO, 2009) e (LASTRES;CASSIOLATO, 2003c).

f) a sexta tratou sobre a percepção das influências das políticas públicas no APL – questões 16, 17 e 18. (LASTRES;CASSIOLATO, 2003c) e (PORTER, 1993).

g) a sétima focou nas ações ambientais das empresas – questões 19, 20 e 21. (ARRUDA, 2008) e (CORREIA et. al., 2007).

h) a oitava e última buscou a percepção do empresário por estar localizado no APL – questão 22. (LASTRES;CASSIOLATO, 2003c), (CROCCO et. al., 2001), (PINTO, 2009), (BUSTAMENTE, 2004) e (PORTER, 1999).

As escalas de julgamento utilizadas nas questões de 9 a 18 e 22 foram estruturadas seguindo a idéia do modelo de Likert (1932). Para Roesch (1999), a escala de Likert é um modelo de questionário utilizado para medir atitudes e percepções de entrevistas e, o seu uso, apresenta a vantagem de ao contrário de questões isoladas, medir várias dimensões de uma determinada questão.

Para cada item do modelo de Likert, foram elaboradas 4 escalas de opções, variando do ponto (0), irrelevante, até o nível (3), muito relevante ou muito satisfeito. Os itens que não foram assinalados significam que não existiram na visão da empresa.

Além disso, os tipos de perguntas que estão contidos no questionário são: abertos e semi-abertos; encadeados; dicotômicos; múltipla escolha do tipo: estimação ou avaliação e perguntas-mostruário.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização de coleta dos dados, foram utilizados alunos da Faculdade Metodista Granbery, integrantes da empresa Granbery Consultoria Junior, juntamente com o autor deste trabalho.

O instrumento de pesquisa foi aplicado, utilizando a lista de empresas disponibilizada pelo sindicato, conforme explicitado no item 3.3, em interlocutores que ocupavam posições de liderança estratégica na estrutura das empresas. Sendo que 80% foram aplicados de forma presencial e 20% entregues e recolhidos, conforme agendamentos prévios.

O período de aplicação foi nas três últimas semanas de outubro de 2009.

Na primeira quinzena de novembro de 2009 os dados foram tabulados no software específico de tratamento estatístico para Ciências Sociais, chamado de SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 13.0.

Os dados tiveram o tratamento da estatística descritiva, sendo utilizados cruzamentos entre duas ou mais variáveis na análise gráfica.

Analisou-se também a importância que os entrevistados atribuíram aos itens questionados, bem como sua satisfação.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Conforme afirma Vergara (2007), todo método tem possibilidades e limitações. “É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação”. (VERGARA, 2007, p.62).

Portanto, as limitações da pesquisa são apresentadas a seguir:

a) É possível que os grupos selecionados para a amostra, não tenham sido os mais representativos do universo, “[...] é um risco de qualquer processo de investigação” (VERGARA, 2007, p.62), já que foi utilizado o método aleatório simples e, também, porque há diferentes fontes sobre o universo do Arranjo, conforme descrito a seguir:

- A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2008) informa que em 2006 havia 610 empresas ligadas ao Pólo, gerando aproximadamente 9.200 empregos. A informação denota, salvo melhor juízo, que não são somente indústrias contabilizadas, mas também lojas e fornecedores.
- O INTERSIND (2009) informa que são aproximadamente 400 indústrias, entre fornecedores e fábricas, que geram, entre diretos e indiretos, 20.000 empregos. Apesar de não ter sido citado, infere-se que foram contabilizadas também empresas informais. Porém, somente 140 empresas participam do Fórum de Desenvolvimento do Pólo.
- Na RAIS / MTE (2008), foi informado que há 314 indústrias moveleiras, formais, com 12.038 empregos, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED / MTE, 2008).

b) Segundo Vergara (2007), quando da coleta de dados, para a obtenção de melhores resultados, o pesquisador deve ser experiente e maduro no sentido de captar aspectos que, às vezes, não são explicitadamente revelados e devem ser inferidos dos discursos dos entrevistados.

c) Para melhor obtenção de dados é importante haver neutralidade do pesquisador, mas em virtude de sua história de vida e prejulgamento, isso pode influir na interpretação dos dados.

d) Falhas de habilidade do entrevistador podem influenciar nas respostas ou não transmitir confiança ao entrevistado para traduzir os reais sentimentos.

e) A aplicação do questionário pode atrapalhar o dia corrido de trabalho do entrevistado e, portanto, há probabilidade de as respostas não apresentarem a realidade.

f) O método está limitado, também, pela visão de apenas um diretor ou líder da empresa.

4 ESTUDO DE CASO DO APL DE UBÁ/MG

4.1 O SETOR MOVELEIRO E OS PÓLOS NO BRASIL

A indústria moveleira se encontra dispersa por todo o território nacional. Entretanto, a maior parte das empresas se concentra em poucos estados. Do ponto de vista da distribuição geográfica, observa-se que esta indústria localiza-se principalmente na região centrossul do país, que responde por 83% das empresas nacionais e por 86% da mão-de-obra empregada pelo setor (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2008)).

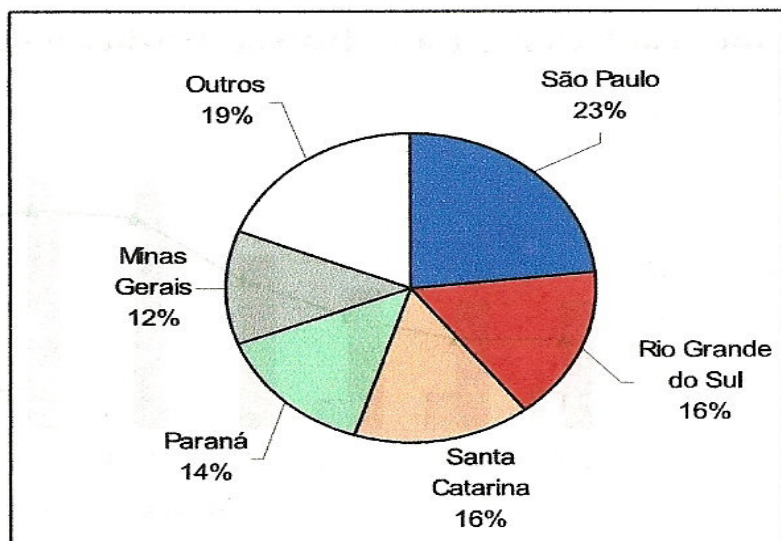


Gráfico 01 – Distribuição percentual do número de empregos por estado
Fonte: ABDI (2008)

Segundo Santos et. al. (1999), a indústria moveleira no Brasil, assim como ocorre no resto do mundo, se organiza na forma de polos, sendo os principais os encontrados na Grande São Paulo (SP), Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Ubá (MG), Votuporanga e Mirassol (SP) e Linhares (ES).

As origens dos Polos citados e seus anos de início estão identificados no Quadro 4 a seguir.

Porte	Origem / consolidação	Ano
Grande São Paulo (SP)	Marcenarias familiares baseadas principalmente em imigrantes italianos.	Década de 50
Noroeste Paulista (SP) Votuporanga e Mirassol	Iniciativa do empresariado local	Década de 80
Ubá (MG)	Devido ao encerramento de uma grande empresa local (Dolmani), boa parte dos ex-funcionários decidiu abrir seu próprio negócio, baseados no conhecimento adquirido na empresa.	Década de 60 e 70
Arapongas (PR)	Iniciativa dos empresários locais, com apoio governamental (municipal).	Década de 80
São Bento do Sul (SC)	Instalação em meados da década de 60, com apoio governamental.	Década de 60
Bento Gonçalves (RS)	Manufaturas de móveis de madeira e metal oriundos da fabricação de instrumentos musicais e telas metálicas.	Década de 60

Quadro 4 – Origem dos principais polos moveleiros do Brasil
Fonte: Santos *et. al.* (1999).

O setor moveleiro caracteriza-se por ser um dos segmentos da indústria da transformação que mais empregam mão de obra.

Tabela 02 – Principais Polos Moveleiros no Brasil e porte das empresas em 2006

Polos	Número de empresas	Número de funcionários	Porte médio das empresas
Bento Gonçalves (RS)	564	13.097	23
São Bento do Sul (SC)	210	10.030	48
Arapongas (PR)	389	12.120	31
Grande São Paulo (SP)	2.100	20.000	10
Mirassol (SP)	280	5.100	18
Voturporanga (SP)	187	4.018	21
Ubá (MG)	610	9.231	15
Linhares (ES)	77	5.007	65

Fonte: ABDI (2008)

Segundo a ABDI (2008), os principais polos moveleiros apresentam uma diferenciação muito acentuada, sendo importante uma análise bem detalhada de cada um deles, particularmente no que se refere ao nível de capacitação produtiva e inovadora.

- **Bento Gonçalves (RS)**

Segundo a ABDI (2008), este polo teve sua origem no final do século XIX, quando os primeiros marceneiros, em geral imigrantes italianos, começaram a produção de móveis. A produção de móveis em série iniciou-se na década de 50 e, desde então, tem apresentado elevadas taxas de crescimento. Neste polo estão localizadas algumas das maiores e mais modernas empresas moveleiras do país, que se destacam pela elevada qualidade e pelo design inovador. Estas empresas líderes concentram-se na produção de móveis retilíneos de madeira reconstituída.

Este polo também congrega diversas micro e pequenas empresas direcionadas, na maioria dos casos, para a produção de móveis de madeira maciça e móveis metálicos. A quase totalidade da produção deste pólo se destina aos móveis residenciais: 56,2% das empresas produzem dormitórios e 48,8%, móveis de cozinha (ABDI, 2008).

Apesar de a produção estar voltada, predominantemente, para o mercado interno, o polo moveleiro de Bento Gonçalves responde por aproximadamente 1/4 das exportações brasileiras de móveis, sendo o segundo maior pólo exportador do país. Atualmente, é constituído por aproximadamente 560 empresas, empregando mais de 13 mil funcionários e faturando acima de R\$ 1,2 bilhão, o que representa aproximadamente 50% das atividades econômicas do município.

O desenvolvimento da indústria moveleira de Bento Gonçalves deve-se, em grande parte, à intensa cooperação existente entre os empresários locais. O avanço das ações conjuntas permitiu que o polo de Bento Gonçalves passasse a ser reconhecido como o principal APL moveleiro do país. (ABDI, 2008).

- **São Bento do Sul (RS)**

Este polo moveleiro possui aproximadamente 210 empresas e 10.000 empregados e destina em torno de 80% da produção para o mercado externo. Outra característica a ser destacada é o fato de ele apresentar estrutura produtiva menos verticalizada. Em geral, as empresas compram a madeira pronta, já processada e colada. O torneado e a pintura também são terceirizados para micro e pequenas empresas da região, por serem atividades intensivas em mão-de-obra. (ABDI, 2008).

Por fim, cabe ressaltar a importância da cooperação local entre as empresas, que resultou na criação de duas importantes instituições: a FETEP – Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa de São Bento do Sul, e o CIN – Centro Internacional de Negócios, que coordena e apóia as empresas exportadoras de móveis. (ABDI, 2008).

- **Arapongas (PR)**

Arapongas é o principal polo moveleiro do estado do Paraná, contando com aproximadamente 12 mil trabalhadores e 389 empresas. Estas empresas faturaram mais de R\$ 900 milhões, em 2006, o que representa mais de 60% das receitas do município. Este polo está voltado para produção de móveis residenciais populares, destacando-se o segmento de estofados. Na estrutura produtiva, destacam-se algumas médias e grandes empresas que possuem maquinário mais avançado e exportam parte da produção. (ABDI, 2008).

- **Ubá (MG)**

Localizada no estado de Minas Gerais, Ubá é um dos principais polos moveleiros do país. As primeiras empresas surgiram nos anos 50. Atualmente, possui um conjunto de aproximadamente 600 empresas, responsáveis por mais de nove mil empregos diretos. O polo de Ubá abriga a maior empresa de móveis de aço da América Latina, além de três outras grandes. Entretanto, a maior parte das empresas é de micro e pequeno porte, voltadas à produção de móveis residenciais de madeira (maciça e painéis) destinados ao mercado interno. Apenas um pequeno volume de móveis para escritório é comercializado no mercado externo. O polo

conta também com um curso superior em design na UEMG – Universidade Estadual de Minas Gerais, além de ter um CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica, que oferece cursos técnicos para o setor moveleiro. (ABDI, 2008)

- **Linhares (ES)**

Nos últimos quinze anos, o polo moveleiro de Linhares cresceu e se consolidou como um dos maiores do país. Atualmente, setenta empresas compõem o setor, considerado a principal atividade econômica do município e responsável pela geração de aproximadamente cinco mil empregos diretos. Na estrutura produtiva destacam-se três grandes empresas com produção seriada. Além dessas, existem as micro e pequenas empresas direcionadas para a produção de móveis sob encomenda. Os móveis de dormitório de madeira são o carro-chefe do pólo de Linhares. Com relação às instituições de apoio, duas se destacam: o SINDIMOL – Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Linhares e Região Norte do Espírito Santo, que coordena as ações coletivas do polo, e o SENAI, que oferece cursos técnicos voltados para a produção moveleira. (ABDI, 2008).

- **Mirassol (SP)**

O polo de Mirassol congrega aproximadamente 280 empresas, que respondem por cerca de cinco mil empregos diretos e por mais de 50% das atividades industriais do município, o que representa cerca de um terço da arrecadação municipal. O polo de Mirassol, que teve sua origem nos anos 40, apresenta uma estrutura de mercado heterogênea, no que se refere ao porte e à origem das empresas. O polo estava centrado em três empresas líderes, fundadas em meados dos anos 70. Apenas uma delas continua em destaque. Ao lado das empresas de grande porte, coexiste um conjunto de micro e pequenas empresas que, na maior parte dos casos, foram criadas por ex-empregados das empresas líderes. As empresas deste polo estão concentradas na produção de móveis residenciais, particularmente de painéis de madeira reconstituídos. (ABDI, 2008).

- **Votuporanga (SP)**

O polo moveleiro de Votuporanga foi criado a partir dos anos 80, abrigando, atualmente, cerca de 180 empresas e quatro mil funcionários. A maioria das empresas do polo de Votuporanga está voltada para o mercado interno, destacando-se a produção de móveis residenciais de madeira, além da crescente participação das empresas produtoras de móveis estofados e de móveis metálicos. Para se entender o rápido desenvolvimento da indústria moveleira de Votuporanga, é fundamental destacar as ações conjuntas de diversas empresas da região na busca de maior capacitação tecnológica e organizacional. (ABDI, 2008).

- **Grande São Paulo (SP)**

Esta indústria apresenta características bastante particulares, ao se comparar com os demais pólos moveleiros do país. De certa forma, é errôneo referir-se à indústria moveleira da Grande São Paulo como sendo um APL produtor de móveis, devido à sua elevada heterogeneidade e baixo grau de associativismo. Atualmente, são mais de duas mil empresas cadastradas no SINDIMOV – Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo. Apesar da elevada heterogeneidade, a indústria moveleira da Grande São Paulo pode ser dividida em dois segmentos: o de móveis residenciais e o de móveis para escritório. A quase totalidade do segmento de móveis residenciais é composta de micro e pequenas empresas, que são, em sua maioria, marcenarias fabricantes de móveis de madeira maciça sob encomenda para residências e empresas da própria região. No segmento de móveis de escritórios se destacam grandes empresas, muitas ligadas a firmas estrangeiras. (ABDI, 2008).

Polos	Capacitação Produtiva	Principais produtos e mercados
Bento Gonçalves (RS)	Maior capacitação tecnológica e de design do país.	Cozinhas e dormitórios de alto padrão: retílineos de painéis e metálicos.
São Bento do Sul (SC)	Empresas líderes exportadoras, com elevada capacitação produtiva, mas com ausência de design próprio. PMEs, subcontratadas das grandes empresas.	Móveis residenciais para exportação: torneados de madeira maciça (pínus).
Arapongas (PR)	Empresas líderes com capacitação média. PMEs, com tecnologia inferior .	Móveis populares: estofados e retílineos de painéis.

Grande São Paulo (SP)	Estrutura Heterogênea: (1) Móveis Seriados: Grandes empresas com alta tecnologia; (2) Móveis Sob Encomenda : PMEs estruturalmente artesanais; (3) Móveis de Escritório: Elevada complexidade produtiva.	(a) Móveis residenciais populares: retilíneos de painéis e sob encomenda; (b) Móveis de alto padrão: sob encomenda; (c) Móveis de Escritório.
Mirassol (SP)	Empresa líder com capacitação média. PMEs intensivas em mão-de-obra.	Móveis residenciais de padrão médio: retilíneos de painéis, torneados e estofados.
Voturporanga (SP)	PMEs buscam ações conjuntas.	Móveis residenciais de padrão médio: retilíneos de painéis e torneados de madeira maciça.
Ubá (MG)	Empresas líderes, com elevada capacitação produtiva. PMEs em setores intensivos em mão-de-obra.	Móveis residenciais e de escritório populares: metálicos, retilíneos e torneados.
Linhares (ES)	Empresas líderes com capacitação média. PMEs intensivas em mão-de-obra.	Dormitórios: retilíneos de painéis e torneados.

Quadro 05 – Principais Pólos Moveleiros do Brasil: Estruturas Produtivas (2006)
Fonte: ABDI (2008)

Além dos principais polos citados, existem inúmeros produtores de móveis dispersos por todo o país. Algumas regiões vêm ganhando destaque nos últimos anos, como: Cascavel (PR), Francisco Beltrão (PR), Restinga Seca (RS), Santa Maria (RS), Erechim (RS), Passo Fundo (RS), Colatina (ES), Martino Campos (MG), Uberaba (MG), Carmo do Cajuru (MG) e Paragominas (PA) (ABIMOVEL, 2005).

4.1.1 Comércio exterior no setor moveleiro brasileiro

Entre 2001 e 2004, houve uma expansão nas exportações e um recuo nas importações, fazendo com que o saldo comercial mais que dobrasse (Gráfico 02). Entretanto, nos anos seguintes, houve uma estagnação, já que o dólar teve desvalorização nesse período. Segundo a ABDI (2008), pode-se concluir que se trata de um setor altamente relacionado com a taxa de câmbio.

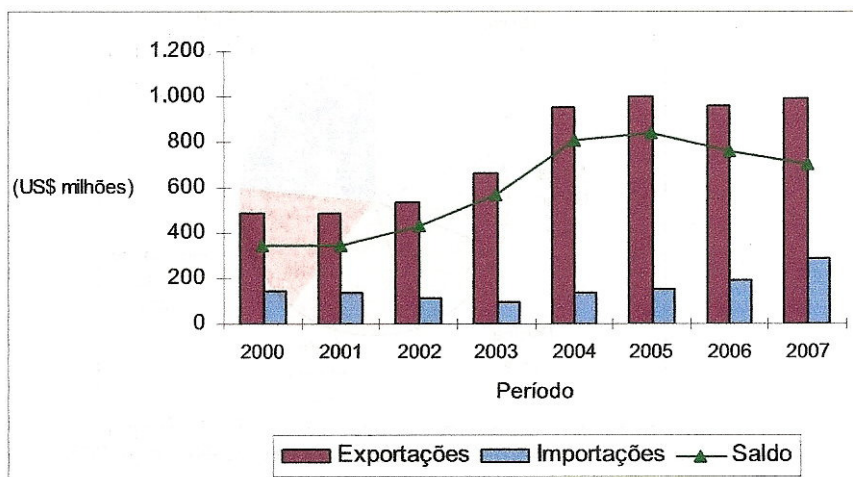


Gráfico 02 – Comércio exterior da indústria Brasileira de móveis (2000-2007)

Fonte: ABDI (2008)

As exportações de móveis do Brasil destinam-se especialmente aos países desenvolvidos (Tabela 3). Entretanto, ao longo da última década, verifica-se um crescimento das exportações para países em desenvolvimento, com destaque para os vizinhos sul-americanos (Argentina, Chile e Uruguai) e para um país africano, Angola.

Ainda assim, o mercado norte-americano continua sendo o grande comprador de móveis brasileiros, respondendo por aproximadamente um quarto do total exportado em 2007, conforme demonstrado na Tabela 03.

Tabela 03 – Principais países de destino das exportações (2000 e 2007).

Posição	Países	2000		2007		
		Valor (US\$ bilhões)	(%)	Países	Valor (US\$ bilhões)	(%)
1º	Estados Unidos	114.879	23,1%	Estados Unidos	247.147	24,5%
2º	Argentina	79.022	15,9%	França	84.129	8,3%
3º	França	69.696	14,0%	Argentina	83.307	8,3%
4º	Reino Unido	37.905	7,6%	Reino Unido	78.712	7,8%
5º	Alemanha	36.716	7,4%	Espanha	57.563	5,7%
6º	Países Baixos	33.047	6,6%	Angola	44.082	4,4%
7º	Uruguai	27.795	5,6%	Chile	42.322	4,2%
8º	Irlanda	10.024	2,0%	Alemanha	36.663	3,6%
9º	Porto Rico	8.208	1,6%	Países Baixos	33.367	3,3%
10º	Portugal	6.367	1,3%	Uruguai	19.655	1,9%
Subtotal	10 Maiores	423.659	85,2%	10 Maiores	726.947	72,0%
Total		497.535	100,0%		1.009.197	100,0%

Fonte: ABDI (2008).

Por sua vez, a maior parte das importações tem como origem os países desenvolvidos (Tabela 04). Os EUA e a Alemanha continuam sendo os principais fornecedores dos móveis importados pelo mercado brasileiro, respondendo por um terço dessas vendas, em geral, com produtos mais sofisticados. Nos últimos anos, tem se observado o crescimento das importações por parte dos países em desenvolvimento.

Tabela 04 – Principais países de origem das importações (2000 e 2007)

Posição	Países	2000		2007		
		Valor (US\$ bilhões)	(%)	Países	Valor (US\$ bilhões)	(%)
1º	Estados Unidos	44.199	29,9%	Estados Unidos	65.794	22,3%
2º	Alemanha	40.844	27,6%	Alemanha	30.967	10,5%
3º	Itália	11.984	8,1%	França	19.375	6,6%
4º	França	9.902	6,7%	Espanha	13.903	4,7%
5º	Argentina	6.655	4,5%	China	12.349	4,2%
6º	Espanha	5.944	4,0%	Itália	11.973	4,1%
7º	Japão	2.483	1,7%	Japão	9.180	3,1%
8º	Reino Unido	2.387	1,6%	Polônia	4.492	1,5%
9º	China	2.349	1,6%	Reino Unido	3.908	1,3%
10º	Uruguai	2.334	1,6%	Argentina	2.599	0,9%
Subtotal	10 Maiores	129.080	87,4%	10 Maiores	174.540	59,2%
Total		147.741	100,0%		294.590	100,0%

Fonte: ABDI (2008).

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO POLO MOVELEIRO DE UBÁ-MG

4.2.1 Histórico do Polo Moveleiro de Ubá e região.

Segundo informações do site do Intersind (2009), a região viveu da agricultura de subsistência até meados do século XIX, quando o ciclo do café, atividade comum

a todos os municípios da Zona da Mata, mudou esse quadro com a implantação da grande produção exportadora, que trouxe com ela a ferrovia.

Em Ubá, ao lado do café, cultivavam-se o fumo e o milho. O fumo cresceu de importância a partir da década de 1930, quando começou a decadência do café, e dominou a economia local por trinta anos. A cidade cresceu com novos moradores trazendo novos hábitos e ideias, principalmente porque boa parte deles era formada por colonos italianos e libaneses.

A década de 1960 começou com a indústria do fumo sofrendo o impacto da perda de qualidade do produto, o que lhe tirou o mercado e deixou sem trabalho um número muito grande de pessoas nas fazendas e na cidade. Era necessário encontrar novas atividades econômicas que absorvessem os desempregados. Muitas alternativas foram pensadas e descartadas até que a indústria moveleira fosse considerada a mais promissora.

Neste contexto, segundo Crocco e Horácio (2001), acabou ocorrendo a origem da indústria moveleira em Ubá e região, em grande parte, relacionada à história de uma grande empresa moveleira da região, a Dolmani, de propriedade da família Parma que, nos idos dos anos 60, empregava em torno de 1.200 funcionários. Contudo, com o encerramento das atividades dessa empresa, em meados dos anos 70, boa parte dos seus ex-empregados decidiu iniciar negócio próprio, aproveitando o conhecimento adquirido na empresa e o seu mercado.

No site do Intersind (2009) afirma-se que, em 1962, Otoci Vilela Eiras comprou, no Rio de Janeiro, um armário de aço. Ao chegar com ele em sua residência, ficou perplexo com a utilização do aço em móveis. Desmontou-o e tornou a soldá-lo, surgindo, assim, a primeira fábrica de móveis de aço de Ubá. Em 1964, o Senhor Carlos Costa Coelho vendeu-a ao Sr. Lincoln Rodrigues Costa que, na época, fabricava macarrão, e passou, a partir daí, a fabricar móveis de aço surgindo, assim, a então Itatiaia Móveis de aço S. A. Itatiaia é um nome de origem Tupi-guarani, dos índios Puris que significa pedra cheia de pontas.

Ainda, segundo o site, em 1967, os Estados Unidos da América (E.U.A) preparavam o Apolo 11 para ir à Lua. O jovem João Batista Flores convidou seu amigo Clóvis Serrano de Oliveira, aproveitando o acontecimento, para montarem a Indústria de Móveis Apolo. Em 1968, Generoso Carneiro Neto e seu pai Raimundo Carneiro compraram a parte de Clóvis Serrano de Oliveira. A partir daí, as fábricas foram crescendo e os empregados, quando deixavam seus empregos, montavam suas próprias fábricas.

A própria dinâmica do processo econômico garantiu a expansão do pólo com a criação de novas indústrias por pessoas que tinham aprendido o ofício nas já existentes.

4.2.2 Caracterização do Pólo Moveleiro de Ubá

Atualmente, o APL de Ubá e região contemplam os municípios de Guidoal, Guiricema, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, Tocantins, Ubá e Visconde do Rio Branco (Figura 06), todos eles integrantes de parte da microrregião de Ubá na mesorregião da Zona da Mata do estado de Minas Gerais. Essa região possui em torno de 260.000 habitantes, sendo que 95.000 estão em Ubá (INTERSIND, 2008).



Figura 06: Mapa do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá/MG
Fonte: Fundação João Pinheiro (2005)

O aglomerado de empresas moveleiras localizado na região de Ubá destaca-se ainda por ocupar uma posição privilegiada, com relação aos demais pólos moveleiros do país, haja vista a proximidade com os grandes centros consumidores como São Paulo (580 km), Rio de Janeiro (290 km), Belo Horizonte (290 km), Vitória (470 km), Juiz de Fora (109 km) entre outros que, juntos, segundo o INTERSIND (2009), são responsáveis por 60% do destino de móveis do arranjo.

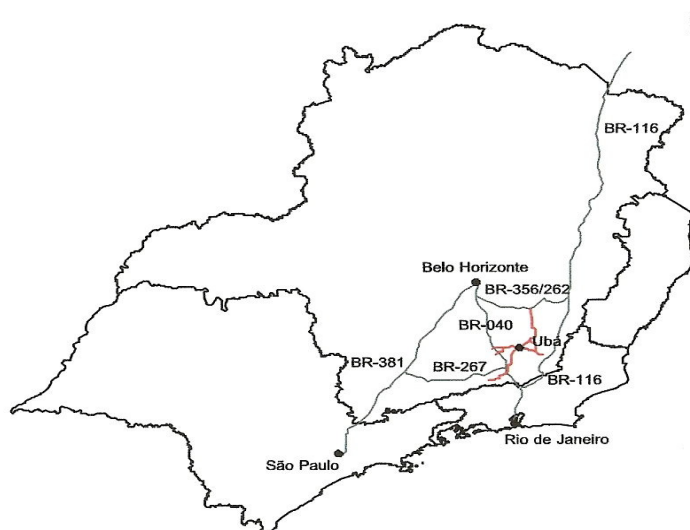


Figura 07: Mapa de localização e principais vias de acesso ao Arranjo Produtivo Local de Ubá/MG
Fonte: Crocco et. al (2001).

Conforme demonstrado no mapa da figura 02, para facilitar, há o escoamento da produção por rodovias estaduais e federais existentes na região, que conta também com acessos ferroviário e aéreo. (SILVA; ALMEIDA; MOREIRA JÚNIOR, 2008).

Segundo a ABDI (2008), essa região é um dos maiores polos moveleiros do país, em termos de quantidade de empresas. O INTERSIND (2008) informa que são aproximadamente 400 indústrias moveleiras (95% de micro e pequenas empresas), 132 micro e pequenos fornecedores e 45 lojistas. Ao todo, os atores desta cadeia produtiva são responsáveis por 20.000 empregos diretos e indiretos. A RAIS / CAGED / MTE (2008) informa que há 314 indústrias formais, que geram 12.038 empregos diretos, sendo 90% de micro e pequenas empresas.

Segundo Silva, Almeida e Moreira Junior (2008), o APL de Ubá responde por aproximadamente 34% do emprego total gerado pelo setor em Minas Gerais e por 18% do número de estabelecimentos. O PIB do APL, de R\$ 1,24 bilhões em 2004 segundo dados do IBGE, é fortemente relacionado à indústria moveleira e também ajuda a explicar o porquê da seleção desse Arranjo por órgãos públicos e privados voltados para o desenvolvimento. Ubá responde por cerca de 45% desse PIB.

A predominância é dos móveis residenciais em madeira e estofados, mas o metal ganha destaque em função da representatividade da Itatiaia S.A., a maior empresa do país no setor. Integram o Arranjo fábricas de móveis de outros materiais e de colchões.

Segundo Silva, Almeida e Moreira Júnior (2008) a tipologia do APL é composta da seguinte forma:

- Porte das empresas: micro e pequenas empresas.
- Capacidade inovativa: restringe-se às empresas que investem no lançamento de novos modelos e designs.
- Exportação: os consórcios MOVEXPORT e MINAS FURNITURE, juntamente com a APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportação), atuam no mercado internacional.
- Competição: por meio da estrutura de custos, as empresas competem principalmente em preço.

4.2.3 Governança e Interações do Polo Moveleiro de Ubá

Nos últimos anos, o Polo Moveleiro de Ubá vem se consolidando graças a uma nova atitude empresarial de caráter pró-ativo. Como iniciativa de maior relevância, pode-se citar a criação do Fórum de Desenvolvimento do Polo Moveleiro de Ubá (vide figura 08), que desempenha o papel de gestor do arranjo produtivo, e

também da assinatura do “acordo de resultados” do APL, de 28 de janeiro de 2004, definindo as metas para o setor e estabelecendo as ações prioritárias.

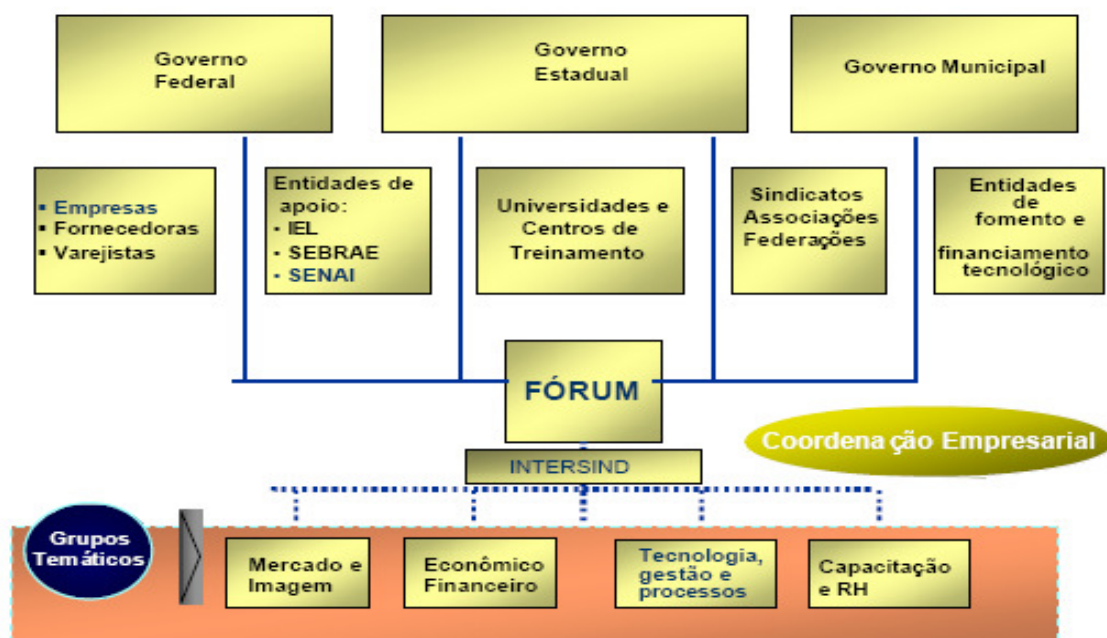


Figura 08: Organograma do Fórum de Desenvolvimento do Pólo Moveleiro de Ubá
Fonte: SEBRAE e FJP (2005)

O Comitê Gestor do APL é formado pelo: Intersind, Fiemg e Sebrae.

Segundo o Intersind (2009), o Fórum de Desenvolvimento do Pólo Moveleiro de Ubá possui 30 entidades parceiras, também chamadas como condições de fatores por Porter (1993). São elas: Associação Comercial e Industrial de Ubá, Agência de desenvolvimento de Ubá e Região/Centro Vocacional Tecnológico, Agência Kyko Garcia, Agência de Promoção para a exportação, Banco do Brasil S/A, BRADESCO, Caixa Econômica Federal, Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais, Colégio Sagrado Coração de Maria, Faculdade Governador Ozanan Coelho, Federação das Indústrias de Minas Gerais (IEL/SENAI/SESI), Financiadora de Estudos e Projetos, Instituto Estadual de Florestas, Instituto de Desenvolvimento Industrial, Ministério de Ciência e Tecnologia, Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio, Movimento Empresarial, Prefeitura Municipal de Ubá, Revista Móbile, Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa, Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais, Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenarias de Ubá, 38ª Superintendência Regional de Ensino,

UNIBANCO, Universidade Antônio Carlos, Universidade Estadual de Minas Gerais, Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Viçosa.

Das indústrias do Pólo, 140 participam do Projeto de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá / MG, um dos primeiros da metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (Geor)¹⁴, utilizada hoje pelo SEBRAE para promover o crescimento de APL's de vários setores em todo o Brasil (INTERSIND, 2008; SEBRAE, 2008).

Em 2001 teve início um movimento associativo para que as empresas do setor pudessem exportar seus produtos, para tanto, foi criada a MOVEXPORT: associação brasileira de exportação que congrega 09 empresas fabricantes de móveis de Ubá e Região, que produzem aproximadamente 145.000 peças por mês, sendo responsáveis pela geração de 2.500 empregos diretos, tendo como matérias-primas principais o MDF, o Aglomerado, o FF e o Aço, fabricando camas, guarda-roupas, criados, cômodas, dormitórios infanto-juvenis, berços, salas de jantar, buffets, racks, estantes, mesas para computador, móveis tubulares, sofás, armários de cozinhas, áreas de serviço e banheiros (INTERSIND, 2009).

Aliado a isso, a Portaria Interministerial nº 200, de 02/08/2004, assinada pelos Ministérios do Desenvolvimento, Planejamento, Ciência e Tecnologia e Integração Nacional, atesta que o APL - UBÁ está certificado para receber apoio integrado do Governo Federal para a execução das ações necessárias ao crescimento de toda a região (INTERSIND, 2009).

¹⁴ O Geor permite a integração de ações e concentração de esforços de todos os parceiros. Cria bases consistentes e objetivas de controle e avaliação da eficácia dos projetos de desenvolvimento setorial, além de estimular o comprometimento dos envolvidos na busca dos resultados de melhoria competitiva das micro e pequenas empresas e da geração de oportunidades de trabalho, renda e inclusão social no País. O APL Moveleiro de Ubá foi um dos 06 projetos pilotos no Brasil a testar a metodologia iniciada pelo Sebrae-NA em 2003. (SEBRAE, 2008).

Esses fatores ajudam na exportação de seus produtos, principalmente para as Américas Central, do Norte e do Sul, África e Caribe. Em 2005 a exportação do APL foi de R\$3 milhões. Só nos seis primeiros meses de 2007, comparando-se com o mesmo período de 2006, a exportação de móveis do APL de Ubá teve um crescimento de 6, 74%, ultrapassando a marca dos US\$3,2 milhões. Ubá é um dos 11 APL's que contam com os recursos que garantem o acesso das indústrias ao PEIEX – Programa de Extensão Exportadora (INTERSIND, 2008).

Com todos esses recursos conjugados para o desenvolvimento da região, boa parte do PIB é representada pela a indústria de móveis que desempenha o papel mais importante na economia do município. A cidade é hoje o maior pólo moveleiro do estado de Minas, além de figurar como o segundo do país, responsável por 60% de toda a arrecadação do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) do Estado relativa ao setor e por 50% dos empregos gerados (FJP e SEBRAE, 2005).

Segundo o IEL, Intersind e Sebrae (2007) o desenvolvimento integrado do Arranjo se deu da seguinte forma ao longo dos anos:

Segundo o IEL, Intersind e Sebrae (2007), o desenvolvimento integrado do Arranjo se deu da seguinte forma ao longo dos anos:

- 1962: O Polo Moveleiro de Ubá iniciou suas atividades com a fabricação de móveis residenciais em série para a Classe social C e D. O Arranjo produtivo cresceu com o estímulo dos próprios empreendedores, num processo de criação de indústrias a partir de outras pré-existentes.
- 1986: Instituição da Associação dos Fabricantes de Móveis.
- 1989: Criação o INTERSIND, constituído como entidade sindical.
- 1990: O INTERSIND deu início à prestação de serviços aos associados em diversas áreas, como: assessoria na convenção coletiva do setor; assessoria jurídica; convênios com correios, xerox (tarifas reduzidas); realização de feiras e eventos; realização de cursos e treinamentos

- 1994: Realização a 1ª Feira de Móveis de Minas Gerais – FEMUR.
- 1994: Realização da 1ª Feira de Máquinas -- FEMAP (Feira da Tecnologia Moveleira).
- 2000: Construção do pavilhão de Exposições (12.000 m²).
- 2001: Empresas do Polo começam a exportar, através do consórcio de exportação Movexport: são 09(nove) empresas, outras 14 (quatorze) que realizaram a capacitação para exportação, originando um novo grupo de 09 (nove).
- 2002: Criação do Fórum de Desenvolvimento do Polo Moveleiro de Ubá, dando início ao trabalho de organização do APL Moveleiro.
- 2003: Realização do senso moveleiro, que originou o Diagnóstico do Pólo Moveleiro de Ubá e Região. O Diagnóstico teve a finalidade de identificar as potencialidades e entraves do setor, sendo base para a proposição de ações de fortalecimento e desenvolvimento do Polo.
- 2004: Elaboração do Plano de Marketing do APL, etapa fundamental para o posicionamento e planejamento do arranjo.
- 2006: Programa PEIEX (Projeto de Extensão Industrial Exportadora), para incentivo às exportações.
- 2009: Iniciativa de reforço da competitividade em Uba e Região feita pelo Sebrae, Intersind e FIEMG Zona da Mata.

Percebe-se que a origem de todo o processo se deu muito mais por iniciativa empreendedora dos agentes do que pelas iniciativas públicas.

4.2.4 Panorama do Polo Moveleiro de Ubá.

Segundo o IEL, Intersind e Sebrae (2007), apesar de vários fatores favoráveis, alguns aspectos ainda justificam intervenções no pólo: o baixo grau de especialização da produção, a co-existência de firmas “imitadoras” e “inovadoras”, ao mesmo tempo em que estão ausentes fornecedores de matérias-primas e equipamentos para a indústria local. A concorrência chinesa também é uma ameaça

ao setor. Além disso, a infraestrutura local também é uma característica, que influencia diretamente a competitividade das empresas. A sua manutenção é fundamental para que as ações de desenvolvimento do arranjo tenham eficácia.

Para Silva (2008), até 2003, não houve políticas públicas das três esferas para o desenvolvimento do pólo. A partir deste período, passaram a ser formuladas variadas políticas públicas para este fim. Contudo, as evidências não permitem dar o título de fertilizadoras do ambiente de negócio. “[...] A forte conotação financeira destas políticas sugere que tenham desempenhado papel unicamente de financiadoras da ação empreendedora”. (SILVA, 2008, p.84).

Subsidiada por sua pesquisa, Silva (2008) conclui que neste modelo, ao invés de ter os agentes públicos e as políticas públicas na base, tem-se o empreendedorismo institucionalizado assumindo o papel fertilizante do ambiente empresarial. “Neste caso, os agentes públicos e as políticas públicas agem passivamente, apenas respondendo às fortes pressões dos empreendedores”. (SILVA, 2008, p. 108).

Apesar disso, percebe-se que as políticas públicas, a partir de 2003 estimularam as parcerias, conjugadas com as instituições privadas, como ações e iniciativas de cooperativismo, como estímulo à exportação, capacitação, disponibilidade de capital de giro, entre outras já citadas, fazendo com que houvesse uma melhora significativa no APL, conforme pode ser visto no quadro 06, demonstrando a variação anual do ICMS.

Em contrapartida, corroborando com a análise de Silva (2008), percebe-se que de 1996 até 2003 foi verificado uma queda de aproximadamente 32% no ICMS. Para BUSTAMENTE (2004), isso ocorreu em virtude de acirrada competição com base no preço final do produto e também por fatores externos como altos juros praticados à época, falta de capital de giro, elevada carga tributária, baixa capacitação da mão-de-obra e abertura internacional comercial promovida pelo governo.

Ano	ICMS a preços correntes (R\$)	taxa de variação nominal (%)
1995	14.505.443	
1996	19.787.112	36,41
1997	18.926.859	-4,35
1998	17.625.033	-6,88
1999	14.354.645	-18,56
2000	15.199.235	5,88
2001	16.045.020	5,56
2002	14.989.751	-6,58
2003	13.529.015	-9,74
2004	18.090.525	33,72
2005	24.670.743	36,37
2006	30.986.423	25,60
2007	31.310.064	1,04
2008	39.148.620	25,04

Quadro 06 - Variação anual do ICMS do Município de Ubá – 1995/2008.

Fonte: Anuário Estatístico de Juiz de Fora (2009).

Para demonstrar de forma nítida o **divisor de águas** que ocorreu a partir de 2003, sua pujança fica mais enfática quando comparado com o crescimento de arrecadação total do estado: 189,37% do APL, contra 107,37% do Estado (Tabela 05).

Tabela 05 – Comparativo de evolução do ICMS entre Ubá x Minas Gerais (R\$1000,00)

	2003	2008	Crescimento %
UBÁ	13.529	39.149,00	189,37
MINAS GERAIS	10.792.674,00	22.377.606,00	107,34

Fonte: UFJF - Anuário Estatístico de Juiz de Fora (2009).

Complementando o papel das parcerias públicas e privadas no arranjo, no começo de 2009, o Sebrae/MG apoiado pelo Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá (Intersind), Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Governo do Estado de Minas Gerais, mostrou que as indústrias devem traçar novas estratégias em design, pontos-de-venda, logística e produção, para aumentarem participação no mercado e se fortalecerem contra a concorrência nacional e internacional. Para chegar a essa conclusão, institucionalizaram um programa chamado de Iniciativa de Reforço da Competitividade. Utilizaram analistas do Sebrae/MG e de consultoria espanhola,

especialista na elaboração de estratégias para APL, e realizaram estudos sobre hábitos de consumo mundiais e principais modificações nos pólos fabricantes de móveis na Europa (SEBRAE, 2009).

De acordo com o estudo, os consumidores atualmente utilizam os móveis por menores períodos de tempo, exigem entrega rápida, bom design e preços baixos. “Hoje, o pólo de Ubá produz móveis básicos, com pouco valor agregado. Pólos internacionais, como o de Toledo, na Espanha, que não se adequaram aos novos padrões de consumo, entraram em decadência” (SEBRAE, 2009). “O baixo grau de especialização da produção é uma das razões que justificam as intervenções no pólo” (SILVA; ALMEIDA; MOREIRA JÚNIOR, 2008, p.12).

Com base nos dados e informações apresentados conclui-se que, apesar da crise financeira de 2008, ações de expansão de mercado, redução de impostos do governo federal e melhoria da produtividade, mantiveram o ritmo de crescimento do Arranjo, demonstrando o seu dinamismo e o potencial de crescimento. Mas mesmo assim, as empresas devem estar sempre investindo na sua melhora competitiva, utilizando das interações do Arranjo para aperfeiçoamento da produtividade e acompanhamento das tendências do mercado.

As possibilidades de aprimorar a indústria moveleira em termos de inovação, qualidade do produto, ganhos de participação no mercado e desenvolvimento gerencial justificam o empenho do Sistema Fiemg, representado pelo Instituto Euvaldo Lodi e Senai, e de seus parceiros Intersind e Sebrae-MG, no projeto estrutural do arranjo produtivo de Ubá e região.

4.3 SITUAÇÃO PROBLEMA QUE ESTÁ SENDO ESTUDADA NESTE ESTUDO DE CASO

Conforme informado por Silva e Silveira (2007, p. 172), “[...] não há pesquisa, sem uma pergunta que se faça à realidade, ao fenômeno que se quer investigar, ao objeto que se quer compreender”.

Devido às pesquisas prévias, ao marco teórico e as observações levantadas em campo, enfatiza-se a seguinte problematização: quais são os fatores que influenciam a vantagem competitiva das empresas que fazem parte do APL de Ubá/MG?

4.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este item trata os dados obtidos pela pesquisa que investiga as empresas do arranjo moveleiro de Ubá/MG. Analisou-se à luz do questionário proposto a caracterização das empresas, o mercado e emprego, treinamento e capacitação, parcerias, vantagens associadas ao ambiente local, políticas públicas, meio ambiente e percepções do empresário.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, o processo de análise dos dados coletados pelo questionário envolveu a tabulação de dados e a elaboração de gráficos para cada uma das questões do questionário de pesquisa. Os gráficos de pizza e histograma foram utilizados para auxiliar a compreensão dos dados tratados através das análises.

A seguir, analisam-se individualmente as questões de pesquisa com o objetivo de investigar a interação entre APL e competitividade:

4.4.1 Primeira Parte da pesquisa: identificação e caracterização das empresas

Para fins de identificação no questionário, essa parte da pesquisa refere-se às questões de **1 a 7**.

Conforme explicitado na metodologia, foram feitas pesquisas de campo, de forma aleatória, nas indústrias dos municípios integrantes do APL. Grande parte, aproximadamente 70%, é composta por micro e pequenas empresas (Tabela 07). Das 52 empresas pesquisadas, a grande parte foi de Ubá/MG com 78,85%, conforme Gráfico 03. Segundo a RAIS / CAGED (2008), 65% dos empregos estão concentrados em Ubá, o que justifica ter sido feita naquela cidade a maior parte da amostra.

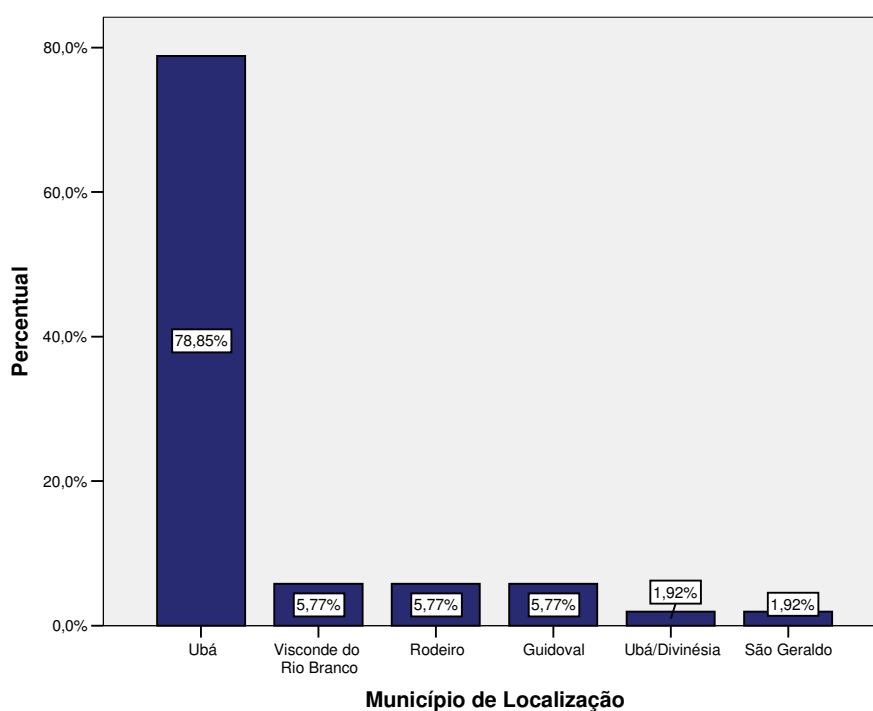


Gráfico 03 – Correlação das empresas visitadas, com os municípios sede.
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

No gráfico 04, observa-se que das atividades principais do setor de móveis, destacam-se móveis de estofados, dormitórios e jantar, em virtude de constituírem a maior demanda do mercado consumidor.

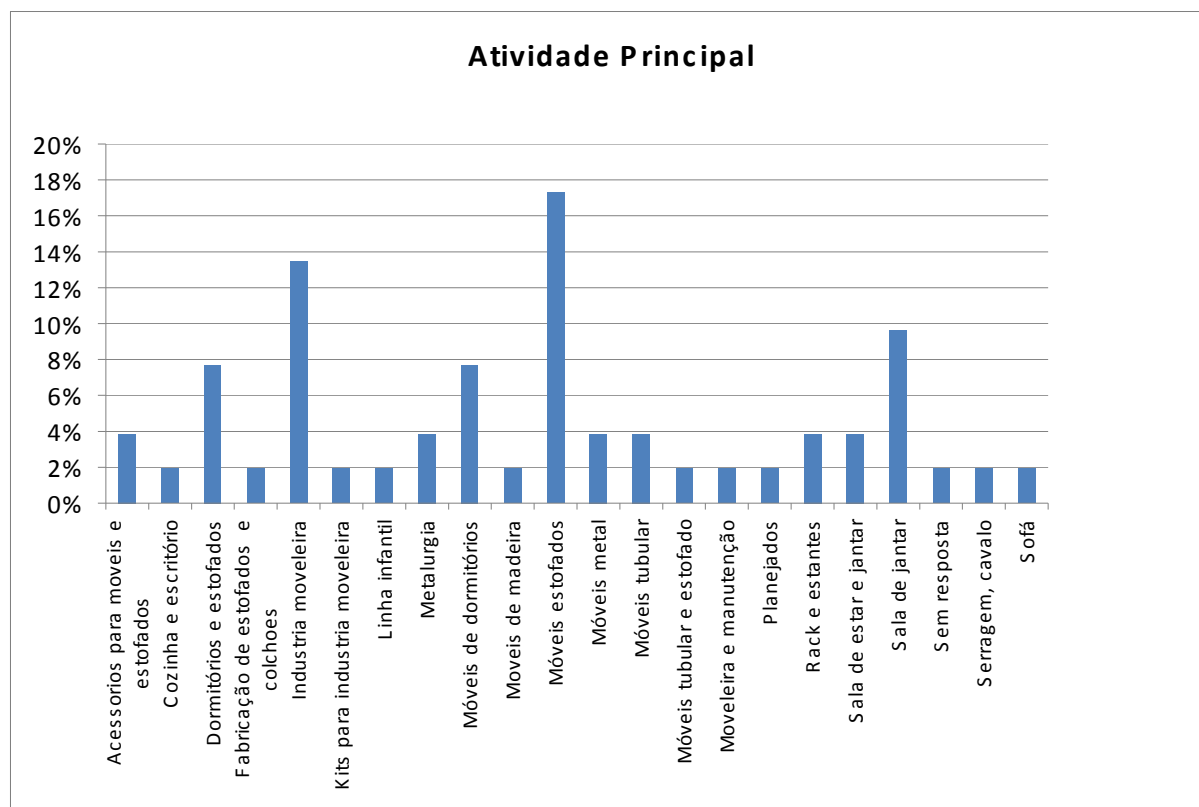


Gráfico 04 – Distribuição de empresas por atividade.
 Fonte: Pesquisa de campo (2009).

4.4.2 Segunda Parte da pesquisa: mercado e emprego.

Para fins de identificação no questionário, essa parte da pesquisa refere-se à questão **8**.

Com relação ao porte das empresas pesquisadas, é importante evidenciar o crescimento ao longo dos anos, fazendo comparações da amostra com os dados do universo da RAIS / MTE. Segundo Bustamante (2004), citando a RAIS / MTE (2001), havia 370 empresas em 2001. Dessas, 96% eram formadas por micro e pequenas empresas (Tabela 06). Já em 2008, diminuiu de 96% para 90% a representatividade das micro e pequenas empresas. O total de empresas também diminuiu: **de 370 empresas formais em 2001 foi para 314 em 2008, segundo dados da RAIS / MTE (2008)**. Em relação às empresas pesquisadas na amostra da pesquisa de campo (Tabela 07), havia 83% de micro e pequenas empresas em 2003. Atualmente

elas representam 70% do total, evidenciando uma mobilidade no porte das empresas, já que parte delas passaram a ser de médio e grande porte.

Apesar da diminuição da quantidade de empresas do universo, segundo a RAIS/MTE, percebe-se que houve, tanto na amostra como no universo estudados, um vertiginoso crescimento do porte das que permaneceram no mercado, corroborando com uma das análises da tabulação da pesquisa de campo (2009), cujo resultado evidenciou que em cada empresa houve aumento de 300%, em média, dos postos de trabalho a partir de 2003. Isso mostra que a tendência de um mercado cada vez mais competitivo e exigente obriga a busca de novas fatias, fortalecendo os que permanecem e alijando os que sucumbem.

Tabela 06 – Universo da pesquisa: percentual por porte das indústrias do arranjo.

ANO	PERCENTUAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	PERCENTUAL DE MÉDIAS EMPRESAS	PERCENTUAL DE GRANDES EMPRESAS
2001	96%	3%	0%
2008	90%	8%	1%

Fonte: RAIS / MTE (2001) e RAIS / MTE (2008).

Tabela 07 – Amostra da pesquisa: percentual por porte das indústrias do arranjo.

ANO	PERCENTUAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	PERCENTUAL DE MÉDIAS EMPRESAS	PERCENTUAL DE GRANDES EMPRESAS
2003	83%	16%	1%
2009	70%	26%	4%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Nos gráficos 05 e 06, a mobilidade das empresas fica mais ressaltada, comparando-se 2003 com 2009. Esse fator correlaciona-se também com o considerável aumento do recolhimento do ICMS no período (Quadro 06), em detrimento do pífio desempenho antes deste período.

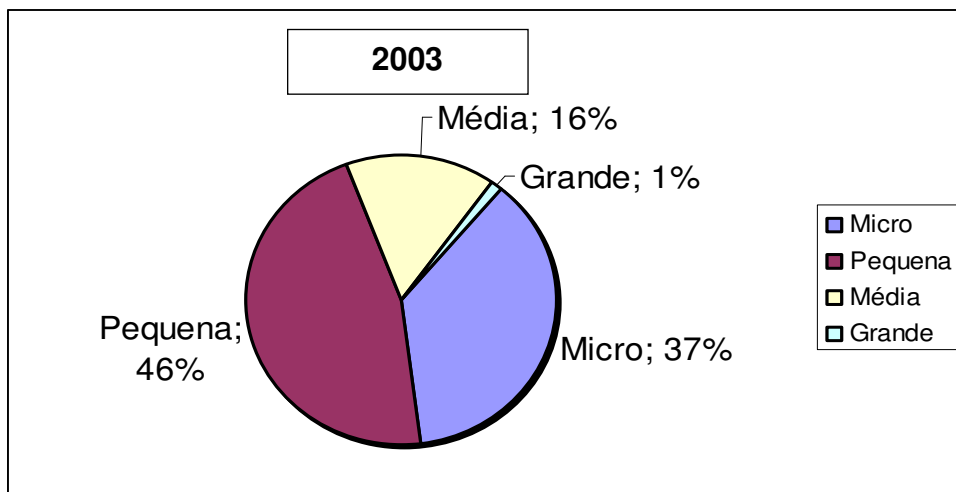


Gráfico 05 – Distribuição percentual de empresas por porte em 2003.
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

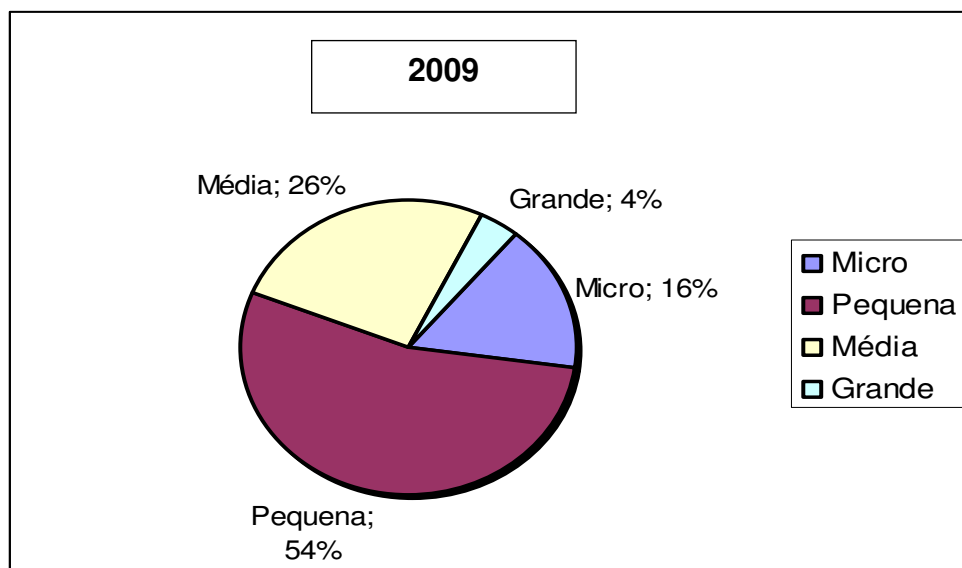


Gráfico 06 – Distribuição percentual de empresas por porte em 2009.
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

A Tabela 8 demonstra o substancial crescimento das indústrias, também quanto ao faturamento, que em média foi de 207,8%, acompanhando o aumento de ICMS do Município de Ubá: 190%.

Em relação à participação de mercado, percebe-se que quase 60%, em média, do faturamento, advêm de demandas de fora do arranjo e do estado. Isso demonstra a força, a fama e a aceitação dos produtos do arranjo nos grandes centros consumidores da região sudeste, bem como no nordeste do país, em

detrimento da própria região que o cerca, até porque como há várias indústrias o mercado local já está saturado.

Apesar dos esforços, a exportação ainda é pouco representativa (0,73%). Essa situação foi fator positivo diante da crise internacional, em meados de 2008, em virtude do aquecimento do mercado interno, não só pelo crescimento da construção civil, mas também pelo incentivo da redução do Imposto sobre Produtos Industrializados.

Tabela 08 – Evolução do faturamento e origem da demanda dos produtos.

Média do Aumento % de Faturamento no período de 2003 até set. / 2009	Vendas nos municípios do APL	Vendas no estado	Vendas no Brasil	Vendas no exterior
207,8%	12,58%	28,30%	58,39%	0,73%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

4.3.3 Terceira parte da pesquisa: treinamento e capacitação.

Para fins de identificação no questionário, essa parte da pesquisa refere-se às questões **9 e 10**.

Apesar de ser muito importante a capacitação e treinamento dentro e fora da empresa (principalmente após a entrada maciça do fator design como valor agregado), não somente na área operacional, mas também em segurança do trabalho e gestão administrativa, percebe-se no Gráfico 07 que ainda há empresas que só utilizam o empirismo e os conhecimentos adquiridos na prática (23,09%).

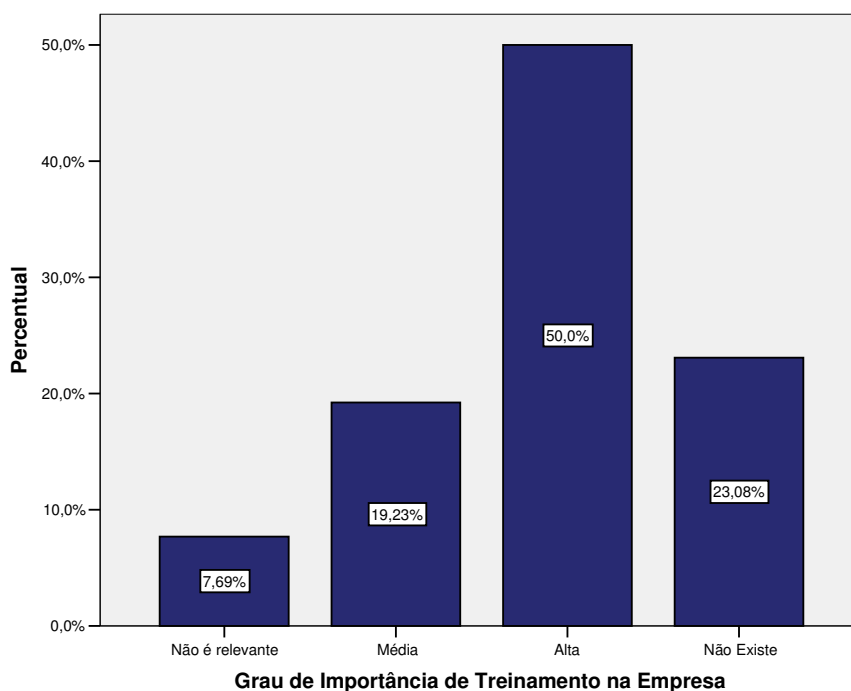


Gráfico 07 – Treinamento na empresa correlacionado com seu grau de importância.
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Com relação à influência do arranjo, percebemos que muitas empresas utilizam a estrutura do APL, principalmente disponibilizada pelo Intersind, Sebrae e Senai, para capacitar sua mão-de-obra (Gráfico 08), demonstrando que 71% usufrui desse fator, com grande parte satisfeita, porém algumas ainda não participam (29%), demonstrando novamente a utilização de procedimentos empíricos e de autodidatismo.

Essa estrutura disponibilizada é também chamada por Porter (1993) de condições de fatores.

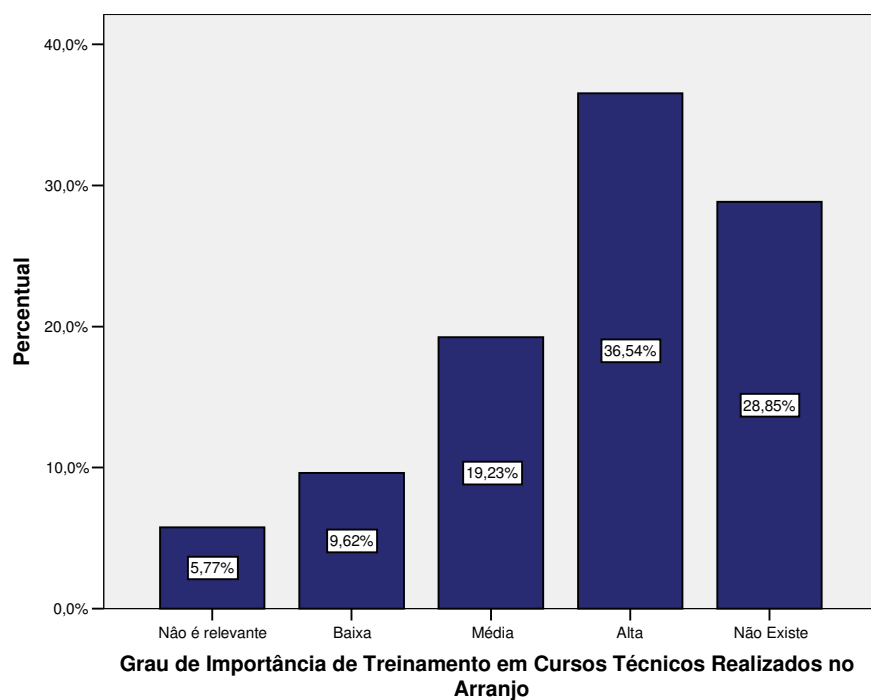


Gráfico 08 – Treinamentos em cursos técnicos realizados no arranjo
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Observa-se no Gráfico 09 que a grande maioria não faz treinamentos fora do arranjo, tendo como obstáculo a alta onerosidade e a distância.

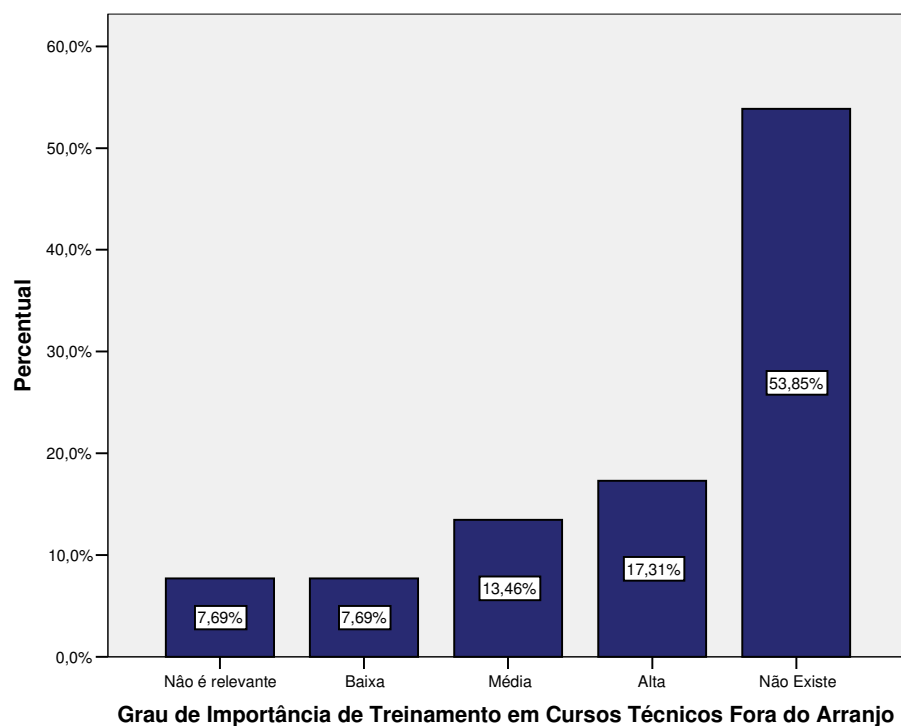


Gráfico 09 – Treinamentos em cursos técnicos realizados fora do arranjo
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Ainda, segundo a pesquisa de campo, mais de 50% das empresas não fazem contratação de mão-de-obra de outras empresas do arranjo e nem de fora do arranjo, bem como não fazem estágios nas empresas fornecedoras ou de clientes, mostrando que neste quesito falta mais interação entre os agentes.

Aproximadamente 65% das empresas pesquisadas absorvem a mão-de-obra dos formandos nos cursos universitários e técnicos do arranjo ou próximos. Desses, 75% atribuíram alta e média satisfação a essa qualificada mão de obra.

A mão de obra, de forma geral, segundo os entrevistados, não é bem qualificada mas, como a procura de empregados é maior que a oferta, os bons funcionários são bem valorizados e mantidos na empresa. Recentemente, até o uso de presidiários nas empresas está se tornando comum.

Segundo Silva, Moreira e Almeida Júnior (2008), o baixo grau de especialização da produção é uma das razões que justificam as intervenções no polo.

Com relação à fonte de informação para o aprendizado, foram solicitados o grau de importância e sua formalização das áreas de **Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, Área de Vendas e Marketing**. Mais de 40% das empresas não utilizam, ou não possuem, uma área de **Pesquisa e Desenvolvimento**. Das que possuem, somente a metade é de maneira formal. As demais são constituídas pelos próprios sócios e assistentes, sem nenhum grau organizacional formal. Em relação à **produção e à área de vendas e marketing**, há um aproveitamento melhor, sendo somente 20% que não utilizam delas para melhorar o aprendizado.

4.3.4 Quarta parte da pesquisa: parcerias.

Para fins de identificação no questionário, essa parte da pesquisa refere-se às questões de **11 a 13**.

Entende-se por parceria uma relação recíproca, onde os parceiros partilham seus recursos de modo a trocar benefícios mútuos e chegar a objetivos comuns. Ela tem como objetivo integrar a organização com a comunidade e o mercado, conseguir recursos e dar visibilidade à organização (SEBRAE, 2008).

A pesquisa procurou identificar como são as relações de 13 tipos de parceiros - fornecedores, clientes, concorrentes, outras empresas do setor, empresas de consultoria, universidades, institutos de pesquisa, centro de capacitação profissional (Senai), instituição de testes e certificações, representação, entidades sindicais patronais e agentes financeiros - com as empresas da amostra, analisando o grau de importância, a formalização e localização deles (questão 12); bem como mostrar as percepções de vantagens para as empresas advindas da parceria (questão 13).

Conforme levantado na questão 11 da pesquisa, demonstrado no gráfico 10, a maior parte delas está envolvida em parcerias (75%).

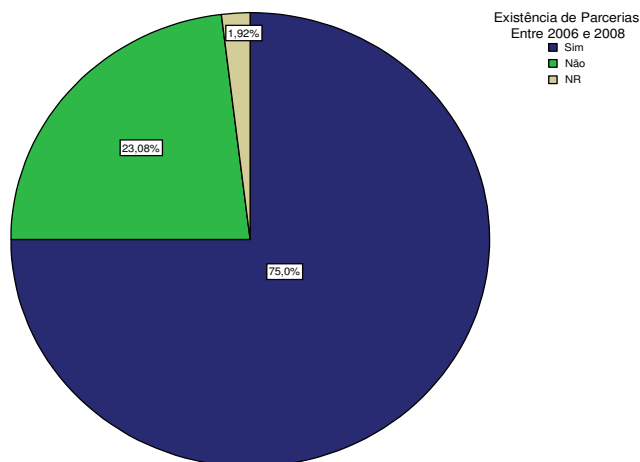


Gráfico 10 – Percentual de empresas da amostra que fazem algum tipo de parceria
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

4.3.4.1 Fornecedores de insumos

Aproximadamente 37% das empresas não fazem parcerias com seus fornecedores. O restante que faz, em sua maioria, avalia em alta importância essa parceria, conforme demonstrado no gráfico 11.

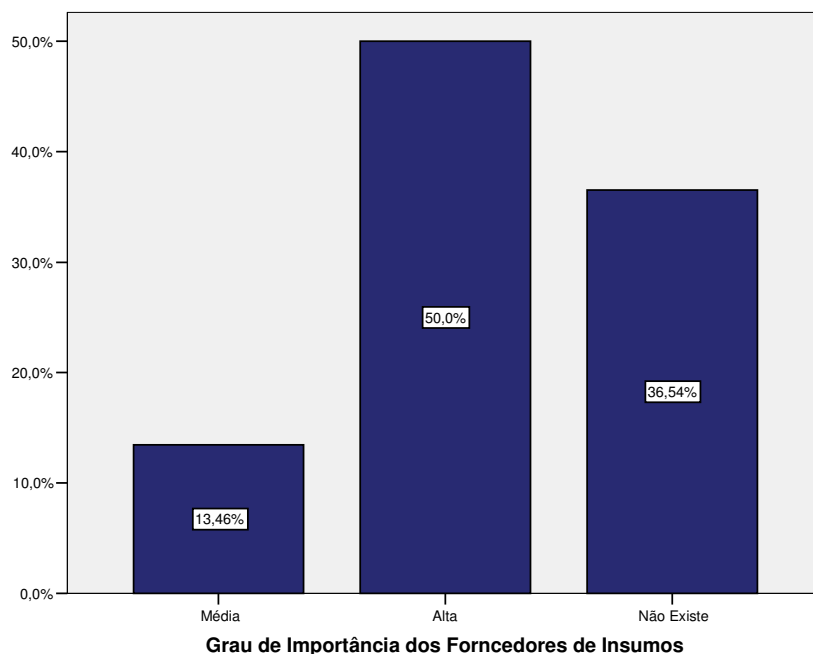


Gráfico 11 – Parcerias com fornecedores.
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

A pesquisa ainda avaliou que, das que fazem parcerias, apenas 12% são de maneira formal, as demais são informais.

Em relação à localização dos fornecedores, a pesquisa evidenciou que 60% deles não estão no APL, principalmente porque a maioria da matéria-prima vem de fora do Estado de Minas Gerais, apesar de os representantes estarem na região, conforme já identificado no Plano de Desenvolvimento do APL de Ubá/MG pelo IEL, Intersind e Sebrae (2007, p.10): “[...] estão ausentes fornecedores de matérias-primas e equipamentos para a indústria local”.

4.3.4.2 Clientes

Aproximadamente 71% das empresas fazem parcerias com seus clientes. E a grande maioria delas o avalia em alta importância, conforme demonstrado no gráfico 12.

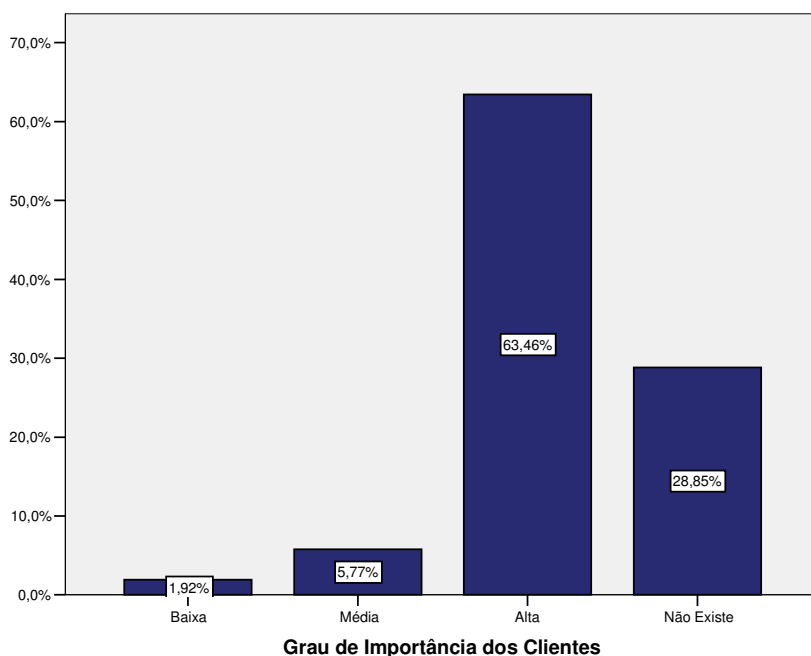


Gráfico 12 – Parcerias com clientes

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Com relação à formalidade, a pesquisa apontou que, dos que fazem parcerias, apenas 20% são formais.

Quanto à localização, 46% informaram que as parcerias acontecem com os agentes que estão fora do Estado de Minas Gerais. Isso corrobora com o fato, evidenciado na Tabela 08, de a grande parte dos clientes estarem fora da região do APL.

4.3.4.3 Concorrentes

Aproximadamente 52% das indústrias não realizam parcerias com seus concorrentes diretos. Das que o fazem, a grande maioria não percebe nisso muita

relevância, conforme identificado no Gráfico 13. Outra informação importante é que 62% das empresas, que fazem parcerias, se utilizam da informalidade para isso.

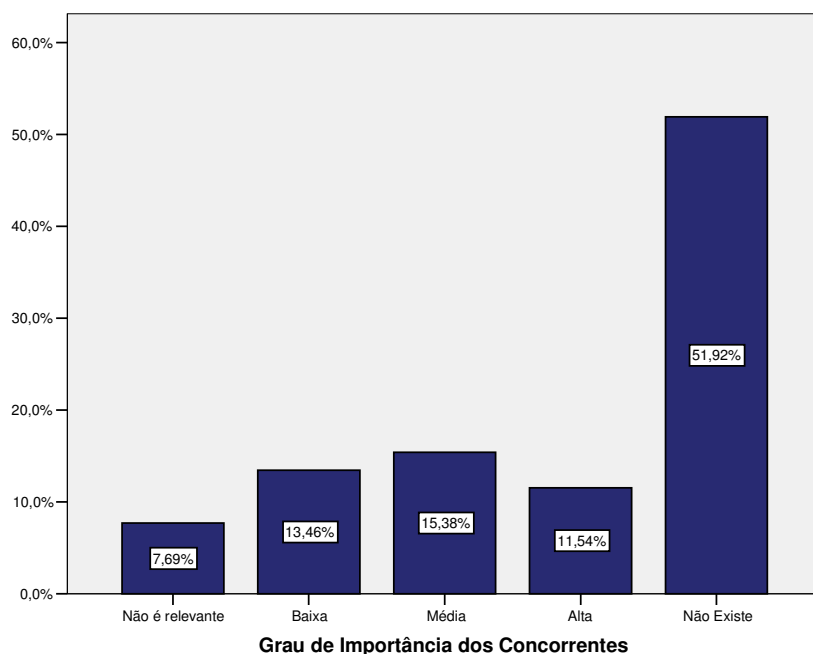


Gráfico 13 – Parcerias com concorrentes

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

No Gráfico 14, dos 48% que realizam parcerias com os concorrentes, percebe-se que não há nenhuma de grande porte. Desta forma, as de menor porte, são as que se destacam, já que são de propriedade de famílias afins e que, por estarem em cidades pequenas, facilitam o conhecimento, troca de informações e parcerias. As maiores, por julgarem já ter estrutura formada e mais tempo de mercado, não utilizam desse fator para sua vantagem competitiva.

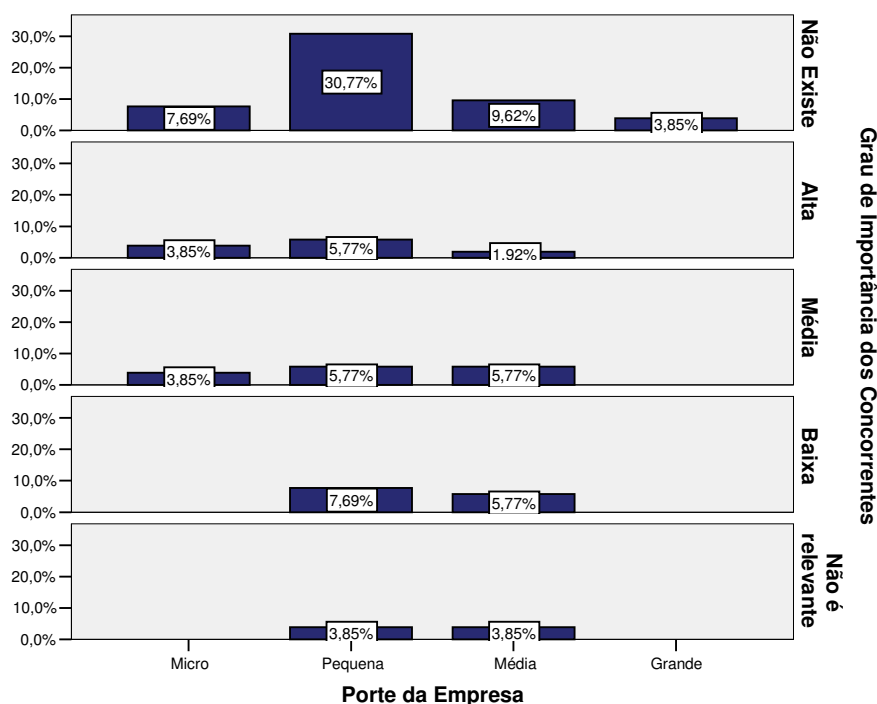


Gráfico 14 – Porte da Empresa x Grau de Importância
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Outra informação importante é que para 48%, os concorrentes estão no Polo; para 36%, os concorrentes estão em outros lugares do país, fora do Estado de Minas Gerais, e, para o restante, estão divididos entre o estado e exterior.

Segundo Schneider (2008), analisando o modelo de diamante de Porter (1993), vale ressaltar dois aspectos: o agrupamento de indústrias competitivas e o papel da concentração geográfica. O autor lista alguns exemplos de mecanismos que facilitam o intercâmbio dentro dos grupos, como o fluxo de informações e a coordenação, que criam confiança e diminuem as diferenças entre as empresas.

4.3.4.4 Outras empresas do setor

Para fins de entendimento, define-se como outras empresas do setor as que fazem parte do APL, mas não competem no mesmo segmento da entrevistada.

Neste caso, 50% das empresas possuem parcerias com outras (Gráfico 15), número semelhante às parcerias com concorrentes (Gráfico 13). Porém, existe muito mais relevância percebida, já que essas parcerias são utilizadas para a realização de atividades promocionais conjuntas, principalmente em feiras. Das que fazem parcerias, 85% percebe alta e média relevância neste quesito. Além disso, há mais formalidade nesta relação: 52%. Outra informação relevante é que 72% desses parceiros estão dentro do APL.

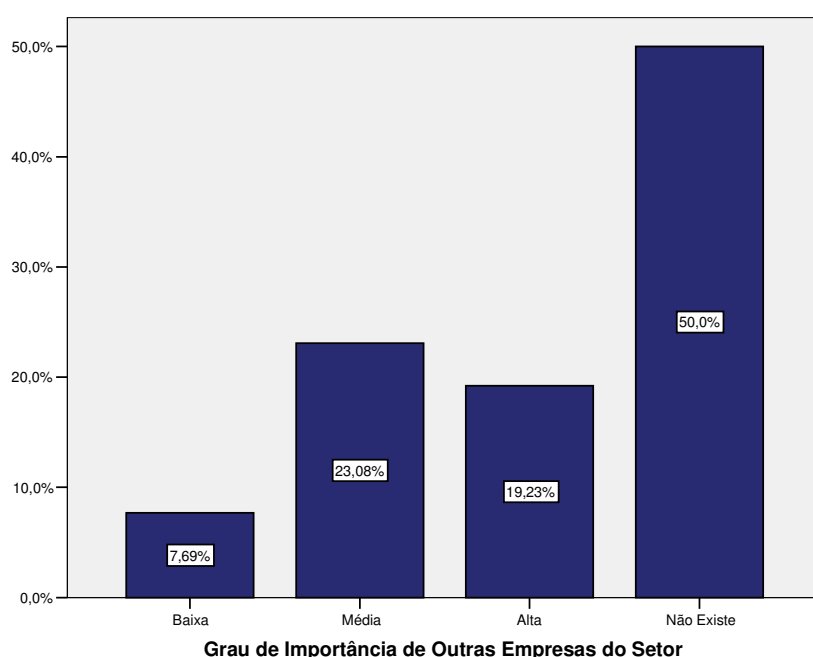


Gráfico 15 – Grau de Importância das parceria com outras empresas do setor
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Esta parte corrobora com Porter (1993) que, quando informa sobre **indústrias correlatas de apoio** no processo de aglomeração de indústrias, afirma que elas trazem vantagem competitiva, em virtude da proximidade, que fomenta rapidez no fluxo das informações, colaboração científica e desenvolvimento de esforços conjuntos.

4.3.4.5 Empresas de consultoria

Conforme demonstrado no Gráfico 16, 48% utilizam empresas consultoras. Das que as utilizam, 64% (30,77% do total) consideram-nas de alta relevância e utilizam as que estão fora do arranjo para tanto. Todas as contratações são formais. As 36% restantes, que atribuíram percepções não relevante, baixa e média, para este parceiro, é porque utilizam consultorias disponibilizadas pelo próprio Arranjo.

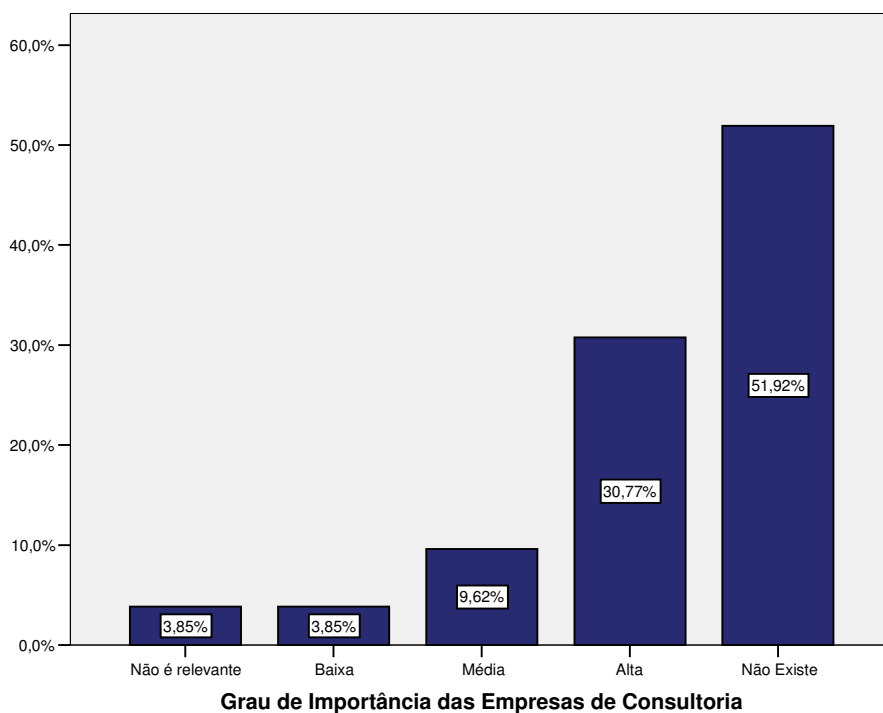


Gráfico 16 – Grau de importância de parceria com empresas de consultoria
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

4.3.4.6 Universidades

Mais de 67% informaram que não têm parcerias com Universidades. As que têm são, em sua grande maioria, para disponibilizar alunos e graduandos de curso superior de maneira informal (30%) e formal (70%).

64% das parcerias são com universidade de fora do Arranjo, demonstrando assim que a inserção do ensino superior deve ser mais aprofundada no APL.

4.3.4.7 Institutos de Pesquisa

Caso semelhante com as universidades, mais de 71% informaram que não há parcerias com institutos de pesquisa. Das que fazem parceria, 28% julgam isso muito importante.

4.3.4.8 Centro de capacitação profissional

O Senai apoia as empresas do APL, sendo que 48% usufruem desse parceiro (Gráfico 17). 28,85% avaliam a parceria como alta importância, demonstrando que aproveitam as oportunidades e os cursos que essa instituição lhes oferece.

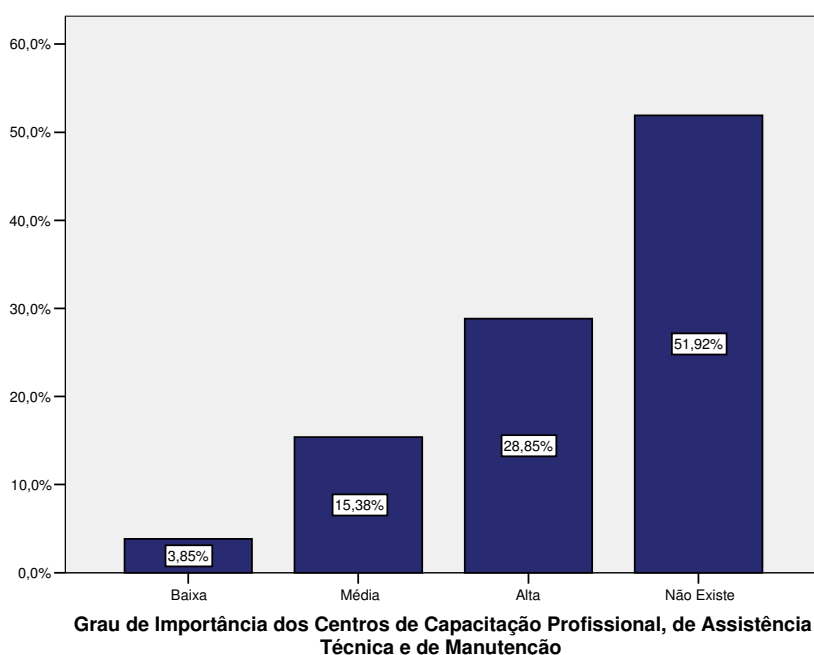


Gráfico 17 – Grau de Importância de parceria com Centros de Capacitação
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

4.3.4.9 Institutos de testes, ensaios e certificações.

Aproximadamente 71% das indústrias não usufruem desta parceria. Das que a utilizam, grande parte é contratada pela própria empresa e a metade vem de fora do APL.

4.3.4.10 Representação.

Aproximadamente 41% fazem parceria com representação comercial e 30,77% atribuem a escala de alta importância para este quesito, já que ele é o responsável pelo intercâmbio com os clientes (Gráfico 18).

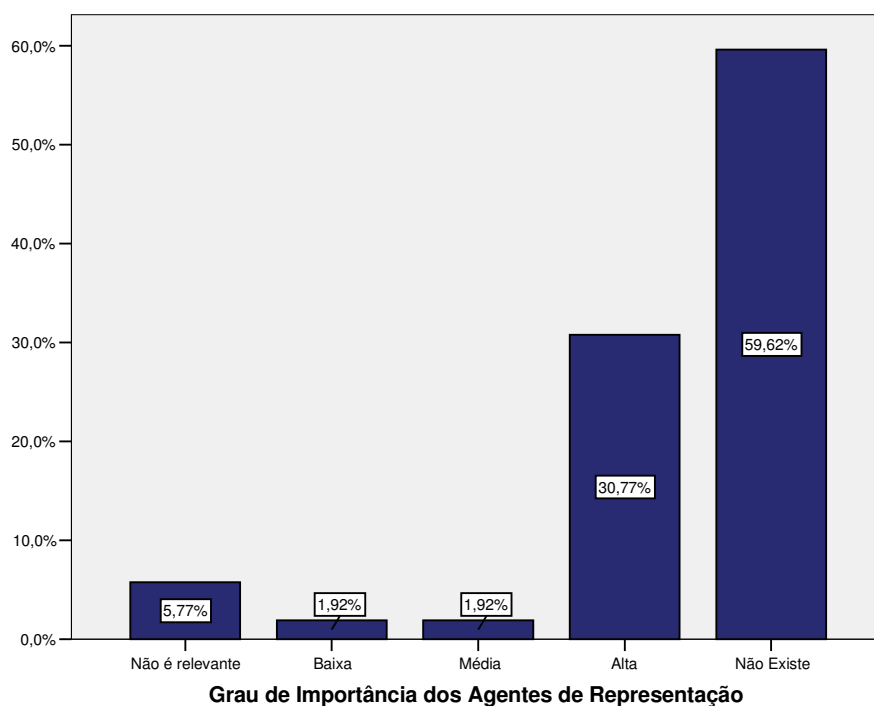


Gráfico 18 – Grau de Importância de parceria com representantes
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

4.3.4.11 Entidades sindicais

Percebe-se que há uma atuação grande do sindicato patronal junto às empresas, principalmente do Intersind, já que aproximadamente 71% o utilizam como parceiro e 33% o consideram de alta importância (Gráfico 19).

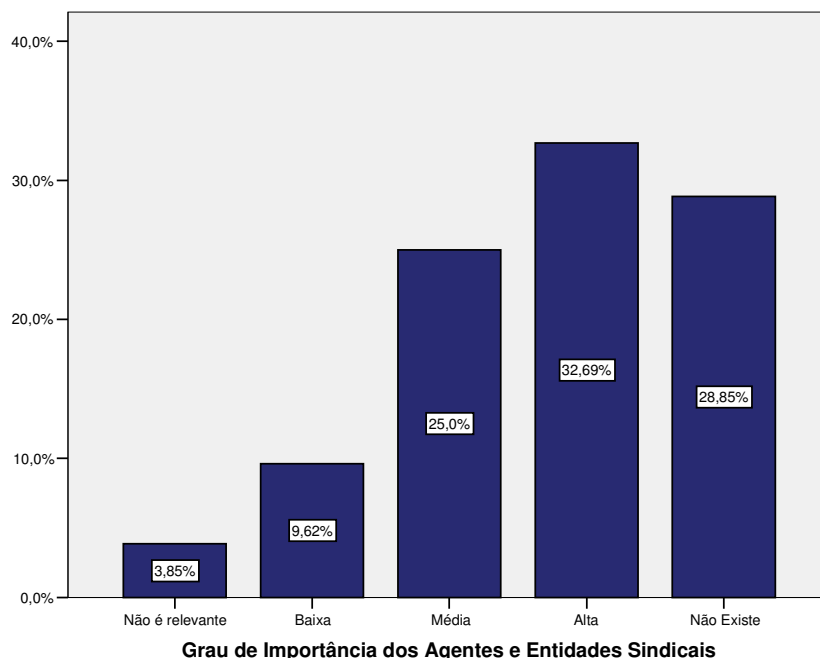


Gráfico 19 – Grau de importância de parceria com entidades sindicais
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Das que fazem parcerias, 84% são de maneira formal, inferindo-se que a atuação do Intersind é caracterizada por grande proximidade das indústrias, não só geograficamente, mas também quanto a sua representatividade institucional.

4.3.4.12 Órgãos de apoio e promoção

Um dos órgãos mais representativos de promoção e apoio do APL é o Sebrae, que realiza vários eventos de desenvolvimento e estudos do local, com parcerias em treinamento, qualificação profissional e estudos de mercado. A mais recente iniciativa, dentre várias outras, foi a do programa de reforço da competitividade do APL, citado no item 4.2.4 deste trabalho.

Conforme o Gráfico 20, grande parte das empresas ainda não percebe a assistência deste órgão (46,15%), porém, 34,62% caracterizam-na como de alta importância e 13,46% como de média importância, evidenciando uma relevante satisfação dos que o tem ou o percebem como parceiro.

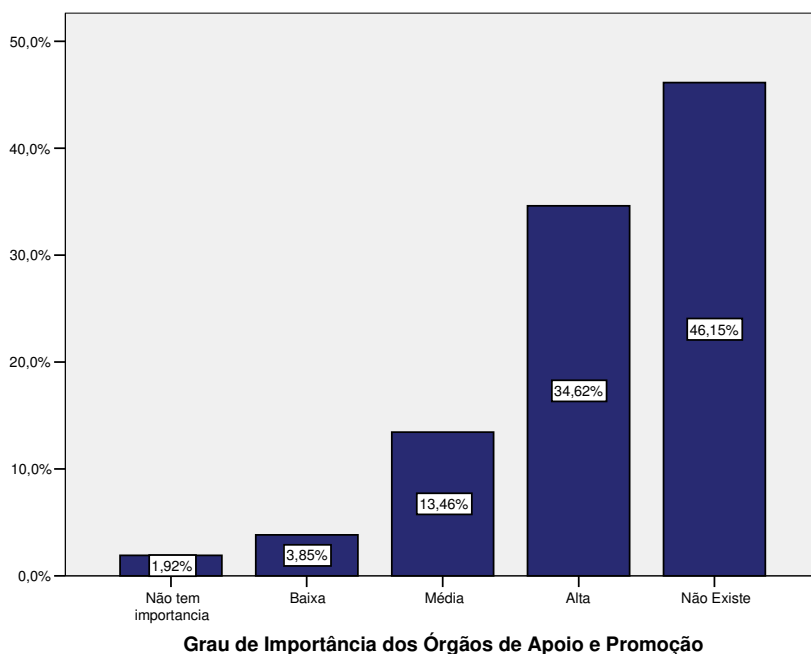


Gráfico 20 – Grau de importância de parceria com órgãos de apoio e promoção
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

4.3.4.13 Agentes financeiros

Conforme o estudo de Silva (2008) demonstra, já citado no item 4.2.4, não havia muita disponibilidade de capital de giro antes de 2003. Porém, a partir da junção de forças dos agentes promotores do desenvolvimento do APL, começaram a surgir novas oportunidades de captação de recursos, sendo isso vital para a sobrevivência das empresas.

Conforme o Gráfico 21, muitas empresas não fazem parcerias com órgãos financiadores, mas a grande parte (60% aproximadamente) faz. Sendo que 48,8% os julgam alta importância para o seu negócio, ou seja, existe bastante satisfação neste quesito.

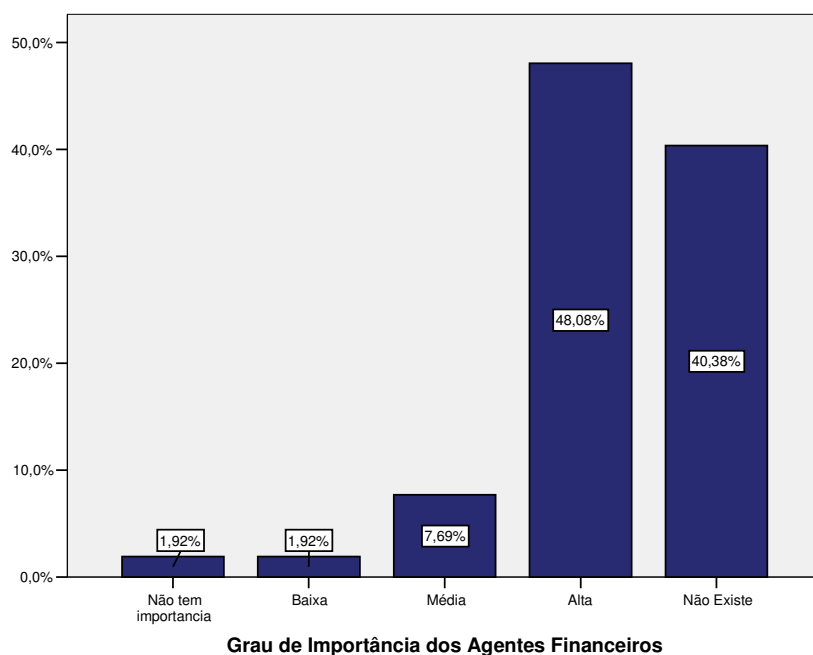


Gráfico 21 – Grau de importância de parceria com agentes financeiros.
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Na Tabela 09, a seguir, há a avaliação dos resultados das ações conjuntas de todos os parceiros com as empresas.

Com relação aos quesitos citados na Tabela 09, foi apurado que, para 36% (coluna 'não existe'), em média, não houve resultados. Porém, 32% julgam que existe alta importância e 19% avaliaram-na como média. Contudo, 51% demonstraram bom grau de satisfação.

Tabela 09 – Avaliação dos resultados das ações conjuntas de parcerias realizadas no APL

Nº da descrição	Descrição	Grau de Importância %					total
		não relevante	baixa	média	alta	não existe	
1	Melhoria na qualidade dos produtos	3,85	3,85	19,23	50	23,08	100
2	Desenvolvimento de novo produtos	3,85	9,62	21,15	40,38	25	100
3	Melhoria nos processos produtivos	3,85	3,85	21,15	44,23	26,92	100
4	Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	3,85	5,77	25	32,69	32,69	100
5	Melhor capacitação de recursos humanos	5,77	15,38	30,77	19,23	28,85	100
6	Introdução de inovações organizacionais	3,85	9,62	26,92	30,77	28,85	100
7	Novas oportunidades de negócios	5,77	5,77	25	32,69	30,77	100
8	Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional	3,85	7,69	11,54	48,08	28,85	100
9	Maior inserção da empresa no mercado externo	19,23	3,85	11,54	17,31	48,08	100
10	Compra de insumos e equipamentos	7,69	5,77	17,31	32,69	36,54	100
11	Venda conjunta de produtos	5,77	7,69	17,31	15,38	53,95	100
12	Design e Estilo de Produtos	7,69	-	23,08	25	44,23	100
13	Obtenção de financiamento	5,77	5,77	17,31	28,85	42,31	100
14	Reivindicações	9,62	15,38	11,54	17,31	46,15	100
15	Participação conjunta em feiras e etc.	7,69	1,92	13,46	38,46	38,46	100
Média		7	7	19	32	36	100
Desvio padrão		2	3	5	8	8	

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

O que chama mais atenção na Tabela 09 é a informação da coluna não existe, evidenciada, principalmente, pelos itens 9, 11, 12 e 14, que ficaram além da dispersão do desvio padrão¹⁵ em relação à média, demonstrando, portanto, que ainda faltam mais ações integradas a uma maior inserção no mercado externo, em vendas conjuntas de produtos, investimentos em design e estilo de produtos (conforme demonstrado no estudo do Sebrae (2009), mencionado no item 4.2.4) e atendimento às reivindicações de classe.

Em contrapartida, há destaque positivo nas percepções de parcerias nos itens 2, 3 e 8, onde a alta satisfação das empresas ficaram acima da desvio-padrão, apurado em relação à média, evidenciado pelo desenvolvimento de novos produtos,

¹⁵ “É um valor que quantifica a dispersão dos eventos sob distribuição normal, ou seja, a média das diferenças entre o valor de cada evento e a média central”. (LEVINE, BERENSON e STEPHAN, 2000, p.136).

pela melhoria nos processo produtivos e pela promoção da marca / nome da empresa.

4.3.5 Quinta parte da pesquisa: vantagens associadas ao ambiente local.

Para fins de identificação no questionário, esta parte da pesquisa refere-se às questões 14 e 15.

Procurou-se observar quais vantagens a empresa possui por estar localizada no arranjo, bem como o seu grau de satisfação (Tabela 10).

Tabela 10 – Avaliação das vantagens por estar no APL.

Nº da descrição	Descrição	Grau de Importância %					total
		não relevante	baixa	média	alta	não existe	
1	Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	9,62	21,15	25	28,85	15,38	100
2	Baixo custo de mão-de-obra	15,38	19,23	44,23	5,77	15,38	100
3	Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima	11,54	13,46	23,08	30,77	21,15	100
4	Proximidade com clientes/consumidores	5,77	13,46	32,69	32,69	15,38	100
5	Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)	7,69	5,77	38,46	32,69	15,38	100
6	Proximidade com produtores de equipamentos	11,54	25	28,85	17,31	17,31	100
7	Disponibilidade de serviços técnicos especializado	3,85	9,62	44,23	21,15	21,15	100
8	Existência de programas de apoio e promoção	7,69	15,38	32,69	25	19,23	100
9	Proximidade com universidades e centros de pesquisa	21,15	11,54	28,85	17,31	21,15	100
10	Relações colaborativas entre governo e empresa	11,54	15,38	26,92	9,62	36,54	100
11	Relações colaborativas entre sindicato e empresa	1,92	9,62	38,46	30,77	19,23	100
12	Redução dos custos de transporte	11,54	15,38	26,92	17,31	28,85	100
13	Inovação de processos produtivos e de produtos a partir da necessidade de criar novos mercados ou expandir os existentes.	7,69	3,85	19,23	46,15	23,08	100
14	Relações sociais geográficas, que facilitam a cooperação local.	3,85	11,54	23,08	38,46	23,08	100
15	Competição local, pressionando as empresas instaladas a inovarem e a	3,85	7,69	23,08	48,08	17,31	100

reduzirem o custo de produção.

16	Linhas de financiamento	3,85	11,54	21,15	44,23	19,23	100
	Média	9	13	30	28	20	100
	Desvio padrão	4	4	6	10	4	

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Percebe-se na Tabela 10 que 80%, em média, das empresas obtém vantagens por estarem inseridas no contexto do APL, merecendo destaque negativo o quesito de mão de obra local, que está muito acima do desvio-padrão na escala de baixa relevância, conforme já havia sido observado na pesquisa de BUSTAMANTE (2004) sobre o APL:

[...] os empresários reconhecem que, se os funcionários tivessem um maior grau de escolaridade, o trabalho deles poderia ser mais produtivo, criativo e de melhor qualidade, iriam ocorrer menos acidentes de trabalho, já que mal sabem ler e, por isso, sequer compreendem bem as normas de segurança. (BUSTAMANTE, 2004, p.92)

Ainda sobre a mão de obra, observa-se que a empresa considera o custo muito alto. Isso ocorre devido à grande oferta de empregos em relação à quantidade de empregados existente.

Outro ponto negativo é o custo do transporte, que não é considerado vantagem por muitos (28,85%), ficando acima do desvio-padrão na coluna denominada 'não existe'. Isso se justifica pelo fato de os principais clientes não estarem no APL e sim nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, São Paulo e nos do Nordeste, conforme já demonstrado na segunda parte da pesquisa de campo (item 4.3.2).

Ainda na Tabela 10, os itens que merecem destaque positivo, na coluna 'alta importância', são: 13, 14 e 15. Percebe-se que eles estão acima do desvio-padrão (dispersão em relação à média), justificado pela influência do complexo moveleiro que proporciona a inovação de processos; relações sociais geográficas que facilitam a cooperação local e a competição local, pressionando as empresas instaladas a inovarem e a reduzirem o custo de produção. Estes fatores comprovam a existência de vantagem competitiva, corroborado por Porter (1993) em sua obra: *Vantagem Competitiva das Nações*.

Como já foi informado, há uma evidente importância do Intersind no projeto de desenvolvimento do APL. Por isso, foi inserido no questionário o item 15 da pesquisa de campo, com a seguinte pergunta, caracterizada na Tabela 11: Como a sua empresa avalia a contribuição de sindicatos, associações, cooperativas, locais no tocante às seguintes atividades?

Tabela 11 – Avaliação das contribuições de sindicatos e associações de classe.

Nº da descrição	Descrição	Grau de Importância %					total
		não relevante	baixa	média	alta	não existe	
1	Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	5,77	19,23	32,69	34,62	7,69	100
2	Estímulo na percepção de visões de futuro para a ação estratégica	1,92	7,69	38,46	44,23	7,69	100
3	Disponibilidade de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	5,77	15,38	26,92	34,62	17,31	100
4	Identificação de fontes e formas de financiamento	3,85	28,85	30,77	25	11,54	100
5	Promoção de ações cooperativas	5,77	19,23	23,08	38,46	13,46	100
6	Apresentação de reivindicações comuns	5,77	21,15	21,15	42,31	9,62	100
7	Criação de fóruns e ambientes para discussão	3,85	21,15	23,08	34,62	17,31	100
8	Promoção de ações dirigidas à capacitação tecnológica de empresas	5,77	15,38	44,23	19,23	15,38	100
9	Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	3,85	15,38	40,38	26,92	13,46	100
10	Organização de eventos técnicos e comerciais	1,92	7,69	25	53,85	11,54	100
	Média	4	17	31	35	13	100
	Desvio padrão	1	5	7	7	3	

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Analisando as oscilações das avaliações, observa-se que a maioria relativa (35%, em média) atribui alta importância para o sindicato patronal, sendo que a segunda maior parte atribui média importância (31%, em média). Isso mostra a relevante força e presença que o sindicato representa no APL.

Porém, alguns itens devem ser destacados para avaliação. Como pontos a melhorar devemos destacar o item 4 (identificação e formas de financiamento), em relação à coluna 'alta importância', uma vez que ele está muito abaixo da média da coluna, em relação ao desvio-padrão apurado. O item 7 (criação de fóruns e

ambientes para discussão) também merece destaque, como ponto a melhorar, já que das respostas da coluna 'não existe' é o que possui maior adeptos, com 17% - valor acima do desvio-padrão em relação à média.

Como pontos de destaque positivo podem ser considerados os itens 2, 6 e 10, já que, comparando-se com as médias da escala 'alta importância', há um grande número de adeptos: 44,23%, 42,31% e 53,85%, respectivamente. Isso demonstra a satisfação em relação ao sindicato, principalmente em feiras e organizações de eventos para promoção.

4.3.6 Sexta parte da pesquisa: políticas públicas.

Para fins de identificação no questionário, esta parte da pesquisa refere-se às questões 16, 17 e 18.

Procurou-se observar como as esferas públicas (federal, estadual e municipal) e instituições, que prestam serviços de apoio e capacitação (Sebrae e Senai), influenciam no APL, por meio de ações e programas específicos, bem como a avaliação dos entrevistados sobre elas, e quais políticas públicas poderiam ser feitas para melhorar o APL.

Em relação ao governo federal, o Gráfico 21 demonstra que somente 15% das empresas conhecem e participam de ações dessa esfera pública que, em sua maioria é de apoio financeiro e fiscal; 29% conhecem, mas não participam e 42% nem conhecem, restando 14% que não responderam. Isso demonstra que há ainda grande afastamento de políticas públicas federais.

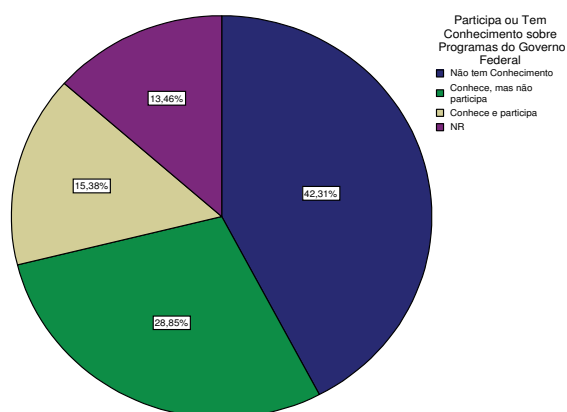


Gráfico 22 – Empresas que participam de ações e programas específicos promovidos pelo governo Federal.

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Com relação à avaliação da satisfação das ações do governo federal (Gráfico 23), 35% responderam que não têm elementos para avaliar, 12% avaliam negativamente e 23% avaliam positivamente, sendo que 30% nem quiseram opinar. Esse resultado demonstra um considerável afastamento, mas também mostra que há entrevistadas que estão satisfeitas, atreladas à recente diminuição do IPI.

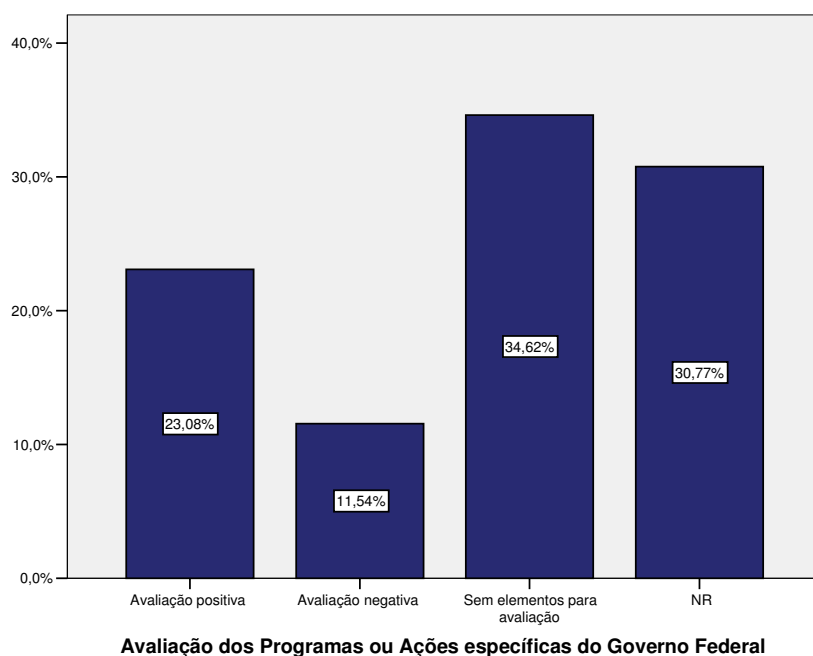


Gráfico 23 – Avaliação das ações do Governo Federal

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Com relação ao Governo Estadual, o Gráfico 24 demonstra que somente 8% das empresas conhecem e participam de ações dessa esfera pública, 25%

conhecem, mas não participam, e 50% não conhecem, restando 17% que não responderam. Isso demonstra que há ainda grande afastamento de políticas públicas estaduais.

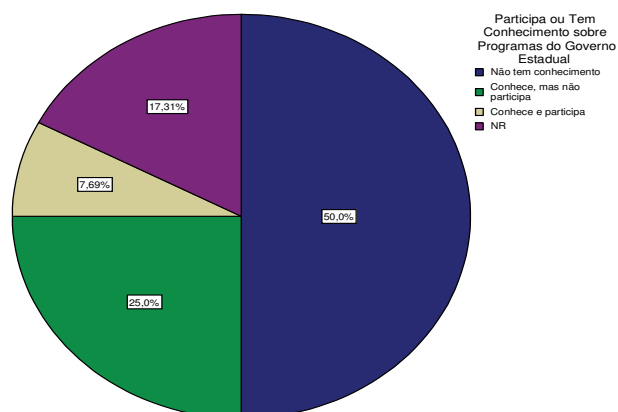


Gráfico 24 – Empresas que participam de ações e programas específicos promovidos pelo governo Estadual

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Com relação à avaliação da satisfação das ações do governo estadual (Gráfico 25), 38% não têm elementos para avaliar e 38% não quiseram opinar, 12% avaliam negativamente e 12% avaliam positivamente. Os que avaliam positivamente enfatizam, principalmente, a melhoria da estrutura da malha rodoviária, que interliga os Municípios do APL, e a reativação, aumento e melhorias no aeroporto municipal, que proporcionará um incremento no turismo de negócios, tendo em vista principalmente as feiras que ocorrem na região.

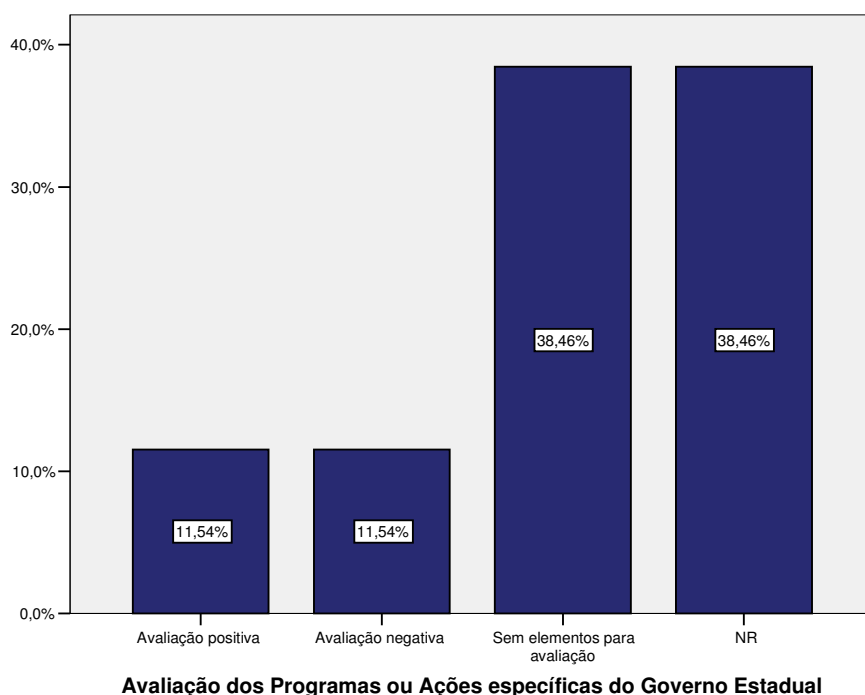


Gráfico 25 – Avaliação das ações do Governo Estadual

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Em relação ao governo Municipal, o Gráfico 26 demonstra que somente 12% das empresas conhecem e participam de ações dessa esfera pública. 21% conhecem, mas não participam e 48% nem conhece, restando 19% que não respondeu. Isso demonstra que há ainda grande afastamento de políticas públicas municipais.

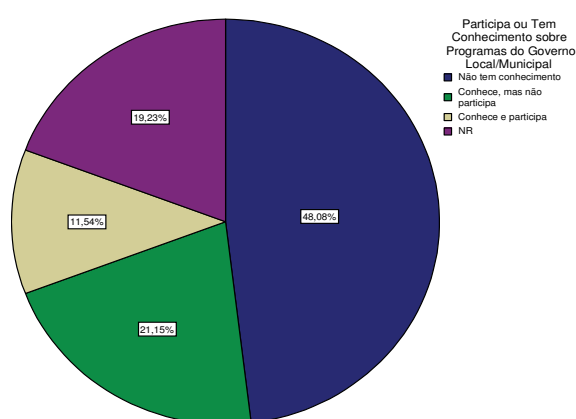


Gráfico 26 – Empresas que participam de ações e programas específicos promovidos pelo governo Municipal.

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Com relação à avaliação da satisfação das ações do governo Municipal (Gráfico 27), 46,15% das entrevistadas julgam não ter elementos para avalia-las,

7,69% avaliam-nas negativamente e 12% avalia-nas positivamente, sendo que 35% não quiseram opinar.

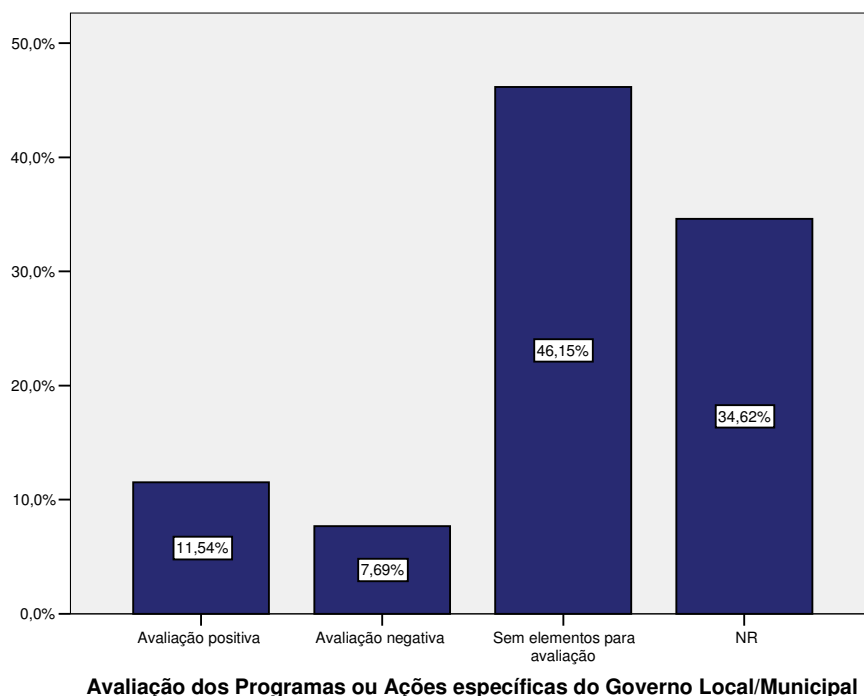


Gráfico 27 – Avaliação das ações do Governo Municipal
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Percebe-se que as avaliações positivas do Estado (38%) e da União (23%), são bem maiores do que as Municipais (12%). Esse resultado demonstra que o governo municipal precisa de interagir mais com o APL, principalmente quanto à infraestrutura e à mobilidade urbana.

Com relação ao Sebrae, o Gráfico 28 demonstra que a maioria absoluta (60%), conhece e participa de ações dessa instituição, 25% conhecem, mas não participam e 8% nem conhecem, restando 8% que não responderam. Percebe-se, portanto, a sua considerável participação e atuação no APL.

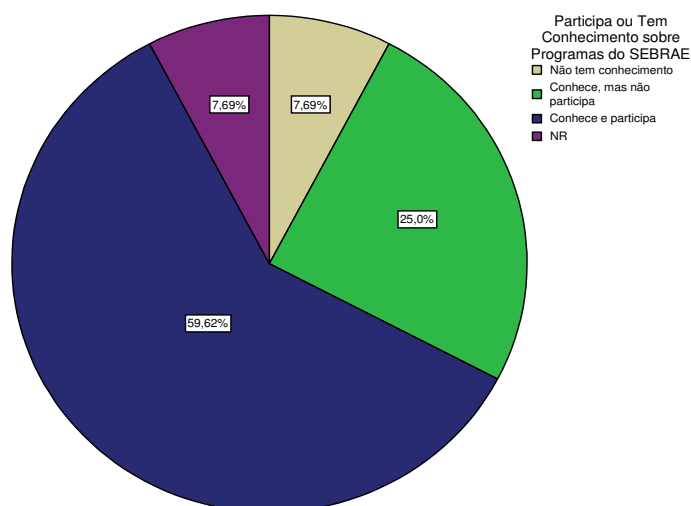


Gráfico 28 – Empresas que participam de ações e programas específicos promovidos pelo Sebrae

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

No Gráfico 28, de forma mais pujante, mostra-se a avaliação positiva (63%), já a avaliação negativa ficou em 8%, sem elementos para avaliação 17% e 12% não responderam. Há demonstrações nítidas, portanto, da aceitação das iniciativas incisivas de treinamentos, estudos e promoção do APL dessa instituição, principalmente após 2003.

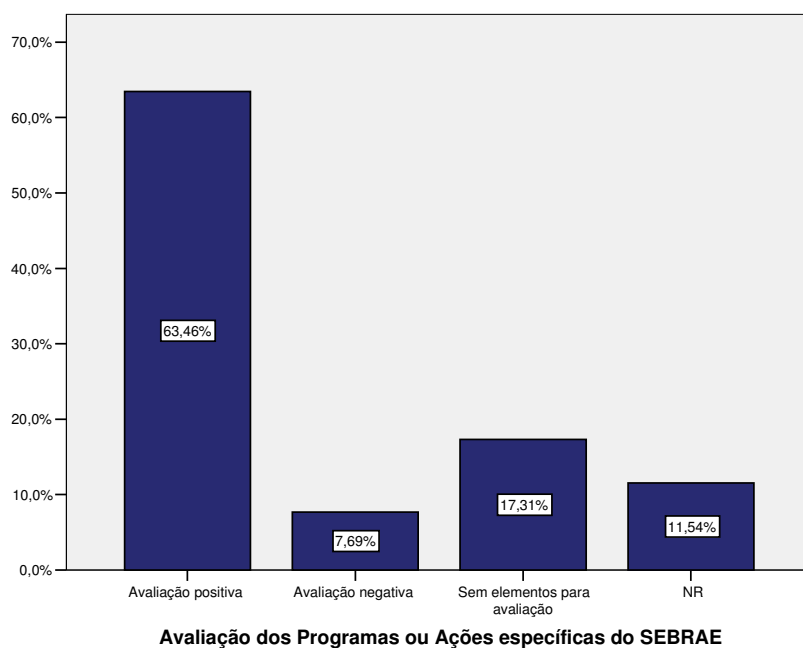


Gráfico 29 – Avaliação sobre as ações do Sebrae.

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Em relação ao Senai, o Gráfico 30 demonstra que a maioria relativa (42%) conhece e participa de ações dessa instituição, 21% conhecem, mas não participam e 2% não conhecem, restando 35% que não respondeu. Percebe-se, portanto, a sua considerável participação e atuação no APL, porém, com menos intensidade que o Sebrae. O que pode explicar essa situação é que há empresas que ainda contam com apenas o autodidatismo e experiências acumuladas no processo produtivo.

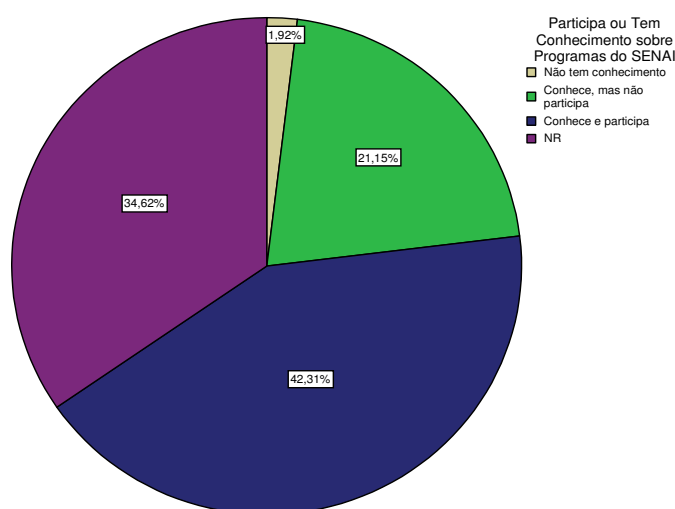


Gráfico 30 – Empresas que participam de ações e programas específicos promovidos pelo Senai.

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

No Gráfico 31, de forma mais pujante, mostra-se a avaliação positiva (48%), já a avaliação negativa ficou em 4%, sem elementos para avaliação em 15% e 33% não responderam. Há demonstrações nítidas, portanto, da aceitação das iniciativas incisivas de treinamentos do Senai, porém, com menos força que o Sebrae, demonstrando que ainda há muito campo para atuação e sensibilização das empresas sobre sua importância e atuação.

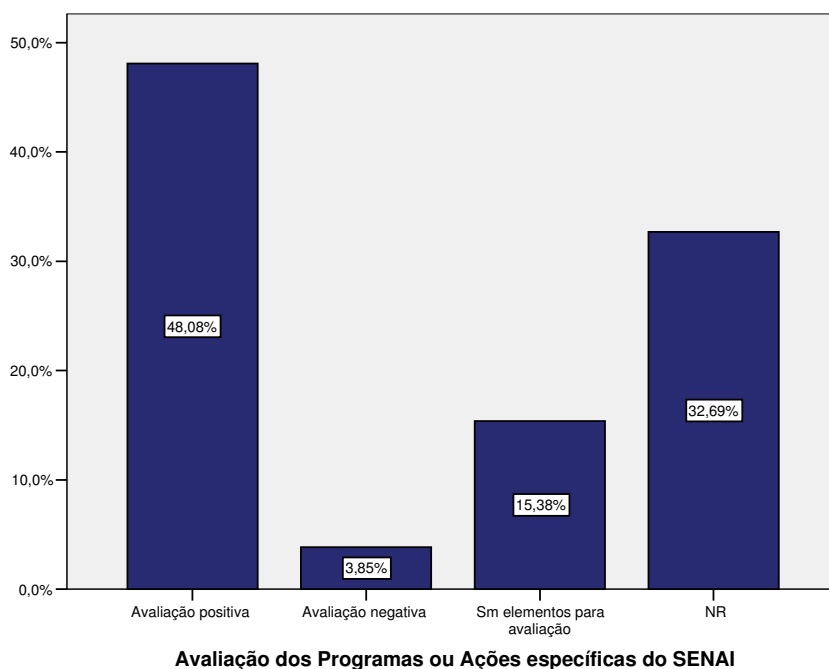


Gráfico 31 – Avaliação sobre as ações do Senai.
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

A seguir, a questão 18 procurou identificar quais políticas públicas poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do arranjo, com 9 itens sendo avaliados, conforme demonstrado na Tabela 12. Observa-se na Tabela que, em média, 68% atribuíram alta importância, enquanto 15% atribuíram média, 4% atribuíram baixa, 2% perceberam ser irrelevante e 11% não opinaram.

Os itens que mais se destacam e são demandados pelas empresas são o 1, 2 e 7, que se referem à capacitação e à escolaridade dos empregados, conforme já havia sido observado por Bustamante (2004), e incentivos fiscais, demonstrando reiteradamente que o APL ainda é muito carente de ações públicas e incentivos, de acordo com a observação de Silva (2008), que informou sobre a baixa inserção dos incentivos públicos na região.

Tabela 12 - Políticas públicas, que poderiam contribuir com a eficiência competitiva das empresas

Nº da descrição	Descrição	Grau de Importância %					total
		não relevante	baixa	média	alta	não existe	
1	Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	0	1,92	3,85	82,69	11,54	100
2	Melhorias na educação básica	0	0	11,54	82,69	5,77	100
3	Programas de apoio a consultoria técnica	0	5,77	21,15	55,77	17,31	100
4	Estímulos à oferta de serviços tecnológicos	0	5,77	21,15	61,54	11,54	100
5	Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc.)	1,92	1,92	11,54	76,92	7,69	100
6	Linhas de crédito e outras formas de financiamento	3,85	3,85	23,08	59,62	9,62	100
7	Incentivos fiscais	0	0	11,54	82,69	5,77	100
8	Políticas de fundo de aval	5,77	5,77	19,23	50	19,23	100
9	Programas de estímulo ao investimento (venture capital)	5,77	7,69	15,38	59,62	11,54	100
Média		2	4	15	68	11	100
Desvio-padrão		2	2	5	12	3	

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

4.3.7 Sétima parte da pesquisa: meio ambiente.

Para fins de identificação no questionário, esta parte da pesquisa refere-se às questões **19, 20 e 21**.

Esta parte do questionário procurou identificar quais foram as ações que as empresas tomaram quanto ao impacto no meio ambiente, quais agentes do APL influenciaram para efetivá-las e a avaliação do entrevistado sobre a importância da preservação ambiental na vantagem competitiva da empresa.

Conforme demonstrado no Gráfico 32, 90% dos entrevistados afirmaram que houve ações de melhoria para a redução do impacto ambiental em sua atividade operacional.

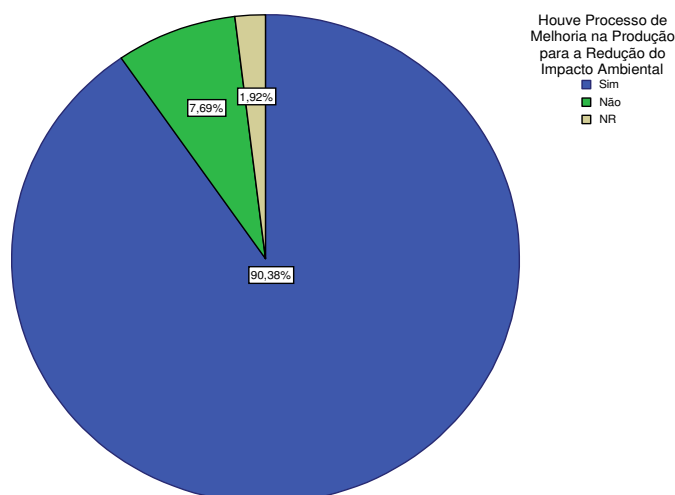


Gráfico 32 – Ações das empresas para redução do impacto ambiental.
Fonte: Pesquisa de campo (2009).

No quadro 07 podem ser observadas as respostas de cada empresa quando perguntada quais foram essas ações. Destacam-se várias, dentre elas: destinação dos resíduos, estações de tratamento de efluente e implantação de fossa séptica.

Nº do questionário	Resposta
1	Sim, galpões e maquinas para reduzir o impacto.
2	Sim, compactação e separação dos resíduos com consumo adequado
3	Sim, área de resíduos, tratamento de efluentes, tratamento de esgoto (fossa séptica), sistema de exaustão.
4	Sim, reflorestamento, ETE e destinação de resíduos
5	Sim, tratamento de esgoto, descarte dos resíduos em depósitos apropriados
6	Sim, licença ambiental, processo de adaptação
7	Não
8	Não
9	Sim, tratamento de esgoto
10	Sim, Dar um destino correto aos resíduos químicos e de madeira.
11	Sim, mudanças de cabine de pintura de água para secar, instalação de coletor de pó (exaustor) central.
12	Sim, foram feitas todas as ações exigidas pelo instituto ambiental

13	Sim, reavaliação nos processos de corte de tecido, espuma e madeira. Utilização dos resíduos de espuma, com testes feitos pelo SENAI para confirmação da eficiência e qualidade do produto.
14	Sim, Fossa séptica e tratamento de fluentes
15	sim, tratamento de água tratamento de resíduos
16	Sim, criação de fossas para destinação do esgoto produzido em processo de lavagem
17	Não, pois os projetos ambientais estão sendo feitos para o próximo ano na construção de nossa nova sede (Rodovia Ubá)
18	Programa 5S, programa "produção + limpa".
19	Sim, ETE e destinação de refugo.
20	Sim, área de resíduos, tratamento de esgoto, sistema de exaustão
21	Sim, fossa séptica e destinação dos resíduos.
22	Sim, distribuição de resíduos
23	Sim, tratamento de efluentes, coleta de resíduos.
24	Sim, destinação dos resíduos
25	Reaproveitamento de refugo. Lenha e serragem
26	Sim, a implantação de uma ETE
27	Sim, um sistema de tratamento de água e um sistema de tratamento de esgoto
28	Sim, o uso de madeira comprovadamente reflorestada.
29	Trabalho de redução de resíduos de madeira e separação seletiva do lixo
30	Sim reutilização da água. Separação do lixo para reciclagem
31	Sim, com a plantação de arvores e matas nativas.
32	Sim
33	Sim. Tratamento de esgoto, tratamento de resíduos químicos de pintura manual, sobra de produtos químicos encaminha para firmas especializadas
34	Sim, tratamento de esgoto, preocupação com a poluição sonora e do ar (exaustão e filtro)
35	Não respondeu
36	Não
37	Sim, o lixo é reciclado e os resíduos de produção são encaminhados para serem tratados.
38	Sim, Destinar resíduos a empresas de reciclagem.
39	Sim, produtos de acabamento a base d'água. Ajuste no plano de corte para redução de desperdício e resíduo industrial. Reciclagem dos resíduos industriais
40	Sim,
41	Sim, ETE, plantações de árvores na empresa.
42	Sim, ETE e reaproveitamento de refugos.
43	Sim, Estação de tratamento de fluentes, reaproveitamento de matéria-prima.

44	Sim, Reutiliza os fluentes. Não há desperdício
45	Sim, tratamento de fluentes, decantação de resíduos.
46	Sim, processo de tratamento de fluentes e aproveitamento de resíduos e refugo
47	Sim, instalação de um centro de coleta de resíduos químicos.
48	Sim, ETE, aproveitamento de refugos
49	Sim, Coleta de Resíduos, armazenamento separado (coleta seletiva), ETE.
50	Sim. Redução de consumo de couro e tecido e desperdício e aproveitamento de refugo. ETE
51	Sim, Coleta de resíduos de tintas, verniz. Reciclagem de insumos
52	Sim, produção mais limpa do SENAI e ETE. Trabalho de reciclagem e venda de papelões, plásticos, verniz. Melhoria de plantio de árvores frutíferas e espaço verde dentro do pátio

Quadro 07 – Ações para diminuir impactos no meio ambiente

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Na questão 20 foi perguntado quais foram os agentes que influenciaram na decisão de melhoria no impacto ambiental. Conforme Gráfico 33 demonstra, percebemos que a pressão dos agentes do APL, como governo municipal, legislação ambiental e o sindicato tiveram peso maior (42%).

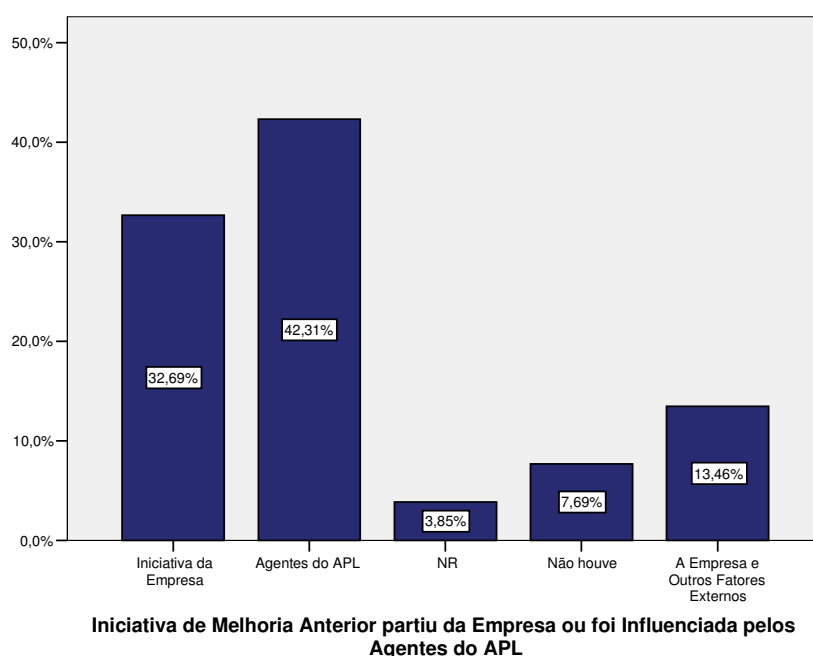


Gráfico 33 – Agentes que influenciaram nas melhorias ambientais.

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Conforme observado no Gráfico 34, a questão 21 do questionário perguntou se a preservação ambiental é vantagem competitiva para a atividade da empresa. 88% responderam que sim, demonstrando, conforme indica Petitinga (2008), que o desenvolvimento econômico não pode ser dissociado do desenvolvimento social e ambiental.

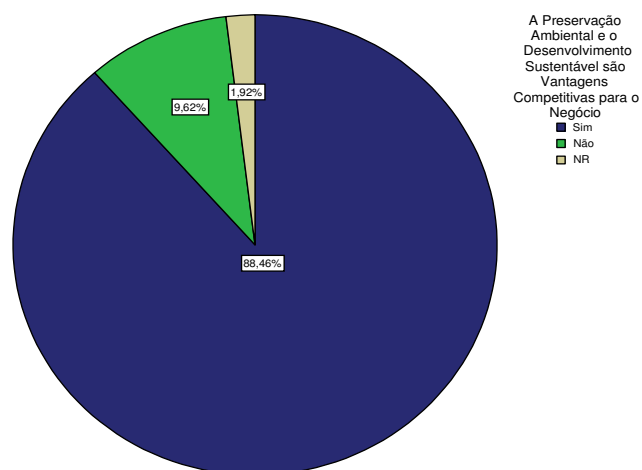


Gráfico 34 – Percepção do fator ambiental como vantagem competitiva.

4.3.8 Oitava parte da pesquisa: percepção do empresário.

Para fins de identificação no questionário, esta parte da pesquisa refere-se à questão **20**.

Nesta parte, procurou-se identificar as percepções das empresas quanto às vantagens, por estarem inseridas no APL.

Conforme Tabela 13, percebe-se que, em média, a maioria (58%) atribui alta importância como vantagem por estar no APL e 23%, média importância.

Tabela 13 – Percepções das empresas por estarem no APL

Nº da descrição	Descrição	Grau de Importância %					total
		Não relevante	baixa	média	alta	não existe	
1	As fontes de vantagem competitiva decorrentes da presença local de fornecedores e instituições governamentais e sindicais impactam na competitividade dos negócios de sua organização?	5,77	1,92	26,92	57,69	7,69	100
2	As fontes de vantagem competitiva decorrentes da rivalidade entre as empresas, em função da competição local, impactam na competitividade dos negócios de sua organização?	3,85	13,46	23,08	50	9,62	100
3	De uma forma geral, como você avalia o impacto da localização da sua organização no Arranjo Produtivo Local (APL) de Ubá em seus negócios?	0	5,77	19,23	67,31	7,69	100
média		3	7	23	58	8	100
desvio-padrão		2	4	3	6	1	

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

No intuito de sintetizar o estudo de caso, é apresentada a seguir a análise do diagnóstico feito:

Em relação ao mercado e emprego é importante ressaltar que as empresas a partir de 2003 tiveram grande crescimento, tanto quanto ao seu porte, como em faturamento e ao recolhimento de ICMS, resultados diferentes dos anos anteriores aquele, que amargaram seguidas quedas. Como uma das causas disso, apurou-se que houve a organização de um sindicato representativo, fazendo parcerias com instituições públicas e privadas (condições de fatores), organizadas por meio do Fórum de Desenvolvimento de Ubá, criado em 2002, bem como ao aumento da demanda interna estimulada pelos incentivos fiscais, pela pujança da construção civil no mercado interno (condições de demanda), e pela baixa dependência do mercado externo.

Apesar dos esforços dos agentes do APL, a mão de obra continua com baixa especialização e baixo nível educacional. Muita oferta de empregos gera

desinteresse do empregado em se especializar. Em virtude da escassez, a empresa utiliza até presidiários na composição dos seus colaboradores.

Outra observação é que grande parte ainda não possui uma área de pesquisa e desenvolvimento e quando há, é realizada pelos chefes ou sócios. Utilizam mais a área de produção e de vendas para saberem as demandas do mercado.

Foi percebido também que raríssimas empresas fazem pesquisa de mercado, já que são muito procuradas, em virtude da fama e aceitação dos móveis do APL. Em compensação participam de muitas feiras, propiciando o contato com os clientes e as tendências.

Em relação às parcerias, a pesquisa observou que a grande parte as utiliza para melhorar seus negócios utilizando os agentes do APL, considerando as indústrias correlatas de apoio e as condições de fatores. Em contrapartida, grande parte informa que não faz parcerias com empresas concorrentes, mas, de certa forma, percebem que elas são indutoras do ambiente competitivo, impulsionando a se prepararem e capacitarem.

A estrutura local existente promove também desenvolvimento de novos produtos, melhoria nos processos produtivos e promoção da marca / nome da empresa. Porém, ainda falta maior inserção no mercado externo, em vendas conjuntas de produtos, investimentos em design e estilo de produtos e atendimento às reivindicações de classe.

Grande parte percebe que o ambiente geográfico local ajuda no empreendimento. No entanto, merecem destaques negativos os altos custos de mão de obra – pela grande oferta de empregos - e de transporte - pela distância do mercado consumidor e falta de parcerias suficientes em vendas conjuntas. Como pontos positivos destacam-se a inovação de processos; relações sociais geográficas que facilitam a cooperação local e a competição local.

O sindicato patronal apesar de ajudar muito nas feiras e promoção do APL, ainda necessita, segundo percepção das empresas, de identificar mais formas de

financiamento, criação de fóruns e de ambientes para discussão e apresentação de reivindicações comuns.

Apesar de o esforço da criação das empresas terem advindo, principalmente, do empreendedorismo e risco corrido pelos empresários, atualmente há estímulos do governo como incentivos fiscais federais (redução de IPI) e construção de acessos aéreos e aperfeiçoamento das rodovias pelo Governo Estadual. Porém, no âmbito municipal, ainda há forte necessidade de melhorias na mobilidade urbana e na infra-estrutura interna da cidade.

Destacam-se também as ações do Sebrae e Senai ao serem indutores do crescimento do arranjo com vários estudos, diagnósticos e cursos de capacitação em nível estratégico, tático e operacional. Porém, foi percebido que nem todas as empresas participam dessas oportunidades disponibilizadas, sendo necessárias uma maior divulgação e sensibilização.

Quanto ao meio ambiente, a maior parte procura melhorar os impactos da sua atividade, principalmente utilizando estações de tratamento de efluentes, fossas sépticas e reaproveitamento e/ou destinação dos refugos e resíduos. Grande parte dessas iniciativas está mais ligada às normas legais do que à própria iniciativa da empresa, mesmo tendo consciência de que essas ações trazem vantagens competitivas.

Por fim, em sua grande maioria, o empresariado percebe grandes vantagens competitivas por estar localizado geograficamente no arranjo, demonstrando, deste modo, que há fatores que influenciam a competitividade das empresas de um arranjo.

Assim sendo, neste capítulo foram demonstradas, com base no referencial teórico, a caracterização do APL, as considerações de outros pesquisadores sobre o APL e a análise da pesquisa de campo realizada, observando que há vários fatores que recaem sobre a vantagem competitiva das empresas, por estarem inseridas no complexo moveleiro da região de Ubá. Isso corroborado pelo estudo de Porter (1993) que, com o seu modelo de diamante, percebeu existir 4 fatores que trazem

competitividade às aglomerações de empresas: i - condições de fatores; ii - condições de demanda; iii - indústrias correlatas e de apoio, iv - estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas, além da identificação de forças externas, como o próprio governo, que, articuladas, trazem vantagem competitiva para as empresas participantes de aglomerados produtivos.

Espera-se, com esta pesquisa, disponibilizar para as empresas e entidades promotoras do desenvolvimento do APL de Ubá/MG da zona da mata mineira, um material atual que dê suporte à mensuração da quantidade e qualidade da vantagem competitiva das empresas que são integrantes do arranjo produtivo, demonstrando que esforços, públicos e privados, podem, se bem integrados e articulados, proporcionar resultados profícuos e de sustentabilidade das empresas, que geram renda e emprego, no setor no qual estão inseridas.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

A este capítulo é atribuída a função de demonstrar: as conclusões - amarrando a introdução aos argumentos (desenvolvimento) -; a contribuição científica deste trabalho à comunidade acadêmica e sugestões futuras.

O objetivo principal deste trabalho visou identificar fatores que influenciam na vantagem competitiva das empresas que fazem parte de um APL. Baseado nisto, observou-se que:

Ao longo da dissertação, pode-se averiguar a importância de uma rede estruturada de apoio ao ambiente de um arranjo produtivo local e como as peculiaridades de uma região são fortes o bastante para contribuir ao desenvolvimento dela.

Diante dessa questão, buscou-se delimitar o estudo nas empresas que fazem parte do APL. Por meio de entrevistas de campo os dados foram levantados principalmente a partir de 2003, já que foi o momento a partir do qual o aglomerado obteve maior desenvolvimento. O setor moveleiro de Ubá foi escolhido pela proximidade, pela facilidade de entrada do pesquisador, por inúmeros estudos já realizados e, principalmente, por ser atualmente um dos maiores pólos desse setor.

Uma observação relevante reside nos fatores que promovem o início de um APL, que neste caso foi muito mais em virtude das ações individuais dos empreendedores do que por outros agentes. Os empresários fizeram com que pequenas marcenarias virassem um centro de referência em fabricação e comércio de móveis.

De acordo com as perguntas do questionário, nas quais se indagam os fatores que influenciam a competitividade, ficou evidenciado que, apesar de existirem vários fatores favoráveis, outros não são muito, como: mão-de-obra cara e com baixa qualificação, transporte de carga oneroso, deficiências no apoio de

órgãos e agentes promotores do pólo moveleiro, bem como apoio limitado do Município.

Uma parte da pesquisa que chamou atenção também foi a área ambiental, onde os pesquisados demonstraram que há vantagem competitiva em implementar ações nessa área, mas realizam as atividades baseadas por força de legislação e não por iniciativa própria.

Buscou-se entender, assim sendo, a relação do empreendedor com organizações de apoio - públicas e privadas - concorrentes, fornecedores, clientes e demais forças que agem sobre a competitividade do aglomerado, apontando que as inter-relações podem fazer diferença no êxito do negócio.

Assim sendo, ao responder à situação problema, identificou-se que fatores como parcerias entre as empresas com agentes locais de desenvolvimento (sindicatos, centros de treinamento, órgãos promocionais, governos locais...); disponibilidade de serviços técnicos; relações geográficas que facilitem a cooperação; competição local, pressionando as empresas a inovarem; linhas de financiamento; pólo atrativo ao mercado consumidor; criação de fóruns e feiras para comercialização; disponibilidade de informações sobre o mercado, dentre outros, criam um ambiente favorável, principalmente, no que tange ao desenvolvimento de novos produtos, pela melhoria nos processos produtivos e pela promoção da marca / nome da empresa.

Portanto, com o intuito de alcançar o objetivo, verificou-se que, por meio da pesquisa bibliográfica, de campo e das percepções dos entrevistados, as interações e as ações das empresas, em conjunto com entidades públicas e privadas, favoreceram o desenvolvimento local organizado, a melhoria de produtividade e o aperfeiçoamento operacional da produção. Porém, existem ainda pontos identificados de melhorias, importantes para que essa vantagem possa ser mais bem incorporada e absorvida em prol do APL.

5.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO AO CONHECIMENTO

Este trabalho também tem o intuito de colaborar com a ciência da gestão, contendo a análise crítica da pesquisa realizada, bem como suas limitações e virtudes.

Desta forma, apesar de a teoria abarcar os diversos fatores e conseqüências que melhoram a vantagem competitiva das empresas de um APL, observou-se na prática outros, salvo melhor juízo, que não foram plenamente contemplados:

- a) Utilização da marca regional/local como forma de promover o produto, diminuindo custos com marketing e divulgação, onde empresas menores embarcam nas vendas das maiores.
- b) Nem sempre um APL se forma, organizado e estruturado, por alguma entidade ou órgão de apoio. Simplesmente podem acontecer por necessidade de mercado, onde, por vezes, a iniciativa individual incita a coletiva.
- c) Há muitas novas empresas que surgem por empreendedores dissidentes das empresas existentes e utilizam a sua expertise para aumentar o mercado concorrencial.
- d) A estrutura de um local nem sempre é condição fundamental para se desenvolver um APL, o empreendedorismo pode ser mais importante.
- e) Nem sempre um APL consegue promover o cooperativismo formal. Suas interações informais por vezes são mais fortes, e, nem por isso, menos eficientes.

5.2 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Um trabalho de pesquisa não se esgota em si mesmo, podem se vislumbrar outros aspectos que não foram tratados, como por exemplo:

- Realizar pesquisa elaborando mais correlações de fontes secundárias com as informações de pesquisa de campo, levantando, por exemplo, o número de pessoas empregadas e sua escolaridade, bem como a qualificação acadêmica dos empresários.

- Elaborar correlações mais aprofundadas entre o APL de Ubá e os outros Polos Moveleiros do país, para saber o seu diferencial, bem como os pontos fracos, os fortes, as ameaças e as oportunidades, com a finalidade de traçar estratégias de competitividade.

- Apontar soluções aos pontos negativos identificados nesta pesquisa e traçar planos de ações.

- Utilizar outras referências de autores que estudaram o assunto e compará-las com as que foram disponibilizadas neste trabalho.

- Cruzar a percepção de Grau de importância e a realidade do APL.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AAKER, D. A. How to select a business strategy. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 167-181, 1984.

ALVES, C. A. ; TIERGARTEN, M. ; ARAUJO, J. P. . Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso da rede Graphia. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 6, p. 142-163, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO - ABIMÓVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**. São Paulo: ABIMÓVEL. 55 p., 2005.

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de Acompanhamento Setorial: Indústria moveleira**. São Paulo, 2008. 28p.

ALLEN, M. G. Strategic planning with a competitive focus. **The McKinsey Quarterly**, v. 1, n.1, p. 2-13, 1978.

Ansoff, H.I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

APPEZZATO, Raquel. **Capacitação Ocupacional e Desenvolvimento Local Sustentável: A experiência do Projeto Pé da Serra**. 2006. 86f. Dissertação (Mestrado em Ecologia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” Centro de Energia Nuclear na Agricultura, USP, Piracicaba, 2006.

ARRUDA, Nilton Marlúcio de. **A sustentabilidade como novo posicionamento na estratégia de comunicação de empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

BARBIERI, J. C. - **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 1.ed. São Paulo: Saraiva. 2004.

BARBOSA, Rafael K. e MIOTO, Beatriz. O desenvolvimento local em perspectiva: explorando alguns ângulos do debate. In: **XVI Jornadas de Jovens Pesquisadores da AUGM**, 13 a 15 de setembro de 2006. **Anais...** Campinas: UNICAMP, 2006. p. 1-8.

BECATTINI, G. Dal settore industriale al distretto industriale: alcune considerazioni sull'unità di indagine in economia industriale. **Revista de Economia e Política Industrial**, n. 1, p. 1-8, 1979.

_____, G. The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion. In **Industrial Districts and Local Economic Regeneration** Eds. F Pyke, G Becattini, W Sengenberger. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

BORGES, F. H.; TACHIBANA, W. K. A evolução da preocupação ambiental e seus reflexos no ambiente dos negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA

DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2005. p. 5235-5239.

BRUSCO, S. The idea of the Industrial District. Its genesis, in Pyke, F. Becattini, G. and Sengenberger, W. (eds), **Industrial Districts and Local Economic Regeneration** Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

Brüseke, Franz J. **O problema do desenvolvimento sustentável.** In: CAVALCANTI, Clovis. (Org.) **Desenvolvimento e Natureza: estudos para uma sociedade sustentável.** São Paulo: Cortez, 1995. p. 30-50.

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável.** Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília, DF: IICA, 1999.

BUARQUE, Sergio C; BEZERRA, Lucila. **Projeto Aridas: uma estrategia de desenvolvimento sustentavel para o nordeste; Projeto de Desenvolvimento Municipal Sustentavel.** Brasilia: IICA, set. 1994.

BUSTAMANTE, Paula M. A. C. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais – O caso do Pólo Moveleiro de Ubá.** 2004. 183f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2004.

CANDIL, Rosemarly Fernandes Mendes; ARRUDA, Eduardo J.; ARAKAKI, Andréa Haruko. O Cumarú, o desenvolvimento local e a sustentabilidade biológica no assentamento Andalucia, Nioaque/MS. **Interações.** Campo Grande, vol.8, n.1, p.75-80, mar. 2007.

CAPORALI R.; VOLKER P. (organizadores). **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais:** Projeto Promos – Sebrae – BID: versão. 2.0 / – Brasília: Sebrae, 2004. 292 p.

CARDOSO, Ruth. Sustentabilidade, o desafio das políticas sociais no século 21. **São Paulo em Perspectiva.** São Paulo, v.18, n.2, p.42-48. abril / junho 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. H. S. **Uma caracterização de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas.** In: Helena M. M. Lastres, José E. Cassilato e Maria L. Maciel. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003, p. 35-50.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. . Arranjos produtivos locais e sistemas locais de inovação. **Nexos Econômicos,** p. 9-22, 2004.

CASTRO, Maria Cristina Drumond; FERRAZ, Fernando Toledo. Uma análise da contribuição do Senar Minas para o desenvolvimento econômico, social e ambiental

de sistemas de produção do agronegócio mineiro. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Anais...** Niterói: UFF, 2008. p. 10-15.

CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. **The American Economic Review**, v. 74, n. 2, p. 127-132, 1984.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M.C. . Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs. E & G. **Economia e Gestão**, v. 06, p. 143-158, 2006.

CORREIA, Balbina R. B. et. al. Tecnologia Limpa como estratégia para o desenvolvimento regional sustentado: uma discussão sobre o setor industrial do triângulo CRAJUBAR – CE. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Paraná, 2007. p. 3-7.

CROCCO, M. A.; HORÁCIO, F. Industrialização descentralizada: Sistemas industriais locais, **O arranjo produtivo moveleiro de Ubá – MG**. In: Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, nota técnica 38, mar. 2001.

CROCCO, M.; SANTOS, F.; SIMOES, R.; HORACIO, F. **O arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana**. In: TIRONI, L. F. (Coordenador). Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais. Brasília: IPEA, 2001.

_____, M. A.; Rangel, G.; Santos, F.; Lemos, M. B.; Simões, R. Metodologia de identificação de arranjos produtivos potenciais. **Texto para Discussão**. Belo Horizonte: CEDEPLAR, 2003.

DIEESE. – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio- Econômicos. **Como conhecer o mercado de trabalho em uma cadeia produtiva ou em um arranjo produtivo local**. DIEESE – São Paulo: DIEESE, 2005. 52p.

_____. – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília: Sebrae, 2007.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FLORES, M.X.; NASCIMENTO, J.C. Novos desafios da pesquisa para o desenvolvimento sustentável. **Agricultura sustentável**, Jaguariúna, v.1, n.1, p. 10-17, jan / abr. 1994.

FONTES, B. A. S-M. Sobre a sustentabilidade das associações voluntárias em uma comunidade de baixa renda. In: **Tempo Social**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 159-189, abril 2003.

FRANCO, Augusto. **A revolução do local: globalização, glocalização, localização**. Brasília – São Paulo: AED – Editora de Cultura, 2003.

_____, Augusto. “**Capital social e desenvolvimento local**” in Vergara, Patrício (org.). “Desenvolvimento endógeno: um novo paradigma para a gestão local e regional”. Fortaleza: IADH, 2004.

GALVÃO, C. A. **Sistemas industriais localizados: o Vale do Paranhana - complexo calçadista do Rio Grande do Sul**. Texto para Discussão IPEA, n. 617, janeiro de 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

HAVENS, A. E. Questões metodológicas no estudo do desenvolvimento. **Sociologia Ruralis**. University of Wisconsin - Madison, v.12, n. 3/4, p.252-272, 1972.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1997.

IEL / MG; INTERSIND; SEBRAE. **Plano de desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá/MG**. Belo Horizonte, abril / 2007.

INTERMUNICIPAL DAS INDÚSTRIAS DE MARCENARIA DA UBÁ. Disponível em: <http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=1>. Acesso em: 18 out. 2008.

INTERMUNICIPAL DAS INDÚSTRIAS DE MARCENARIA DA UBÁ. Disponível em: <http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=1>. Acesso em: 02 nov. 2009.

KRUGMAN, P. Increasing returns and economic geography. **Journal of Political Economy**, v. 99, n. 3, p. 483-499, 1991.

LASTRES, H. M. M. ; et al . Globalização e inovação localizada. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (Org.). **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais do Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999, p. 31-71.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos produtivos locais**. REDESIST – Rio de Janeiro, Instituto de Economia da UFRJ, 2003a.

LASTRES, H. M. M. ; CASSIOLATO, J. E. . Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias estratégicas**, p. 5-29, 2003b.

LASTRES H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Questionário para Arranjos Produtivos Locais**. REDESIST – Rio de Janeiro, Instituto de Economia da UFRJ, 2003c. (Nota Técnica).

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. . Innovation systems and local productive arrangements: new strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge. **Innovation: Management, Policy & Practice**, Australia, v. 7, n. 2-3, p. 172-187, 2005.

LEFF, E. **Ecología y capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable.** México: Siglo XXI/UNAM Editores, 1994.

LEITE, P. S. **Novo enfoque do desenvolvimento econômico e as teorias convencionais.** Fortaleza: Imp. Universitária, 1983. p. 26-83.

LEMONS, Haroldo Mattos de. **Desenvolvimento sustentável e o marco regulatório ambiental.** In: SEMINÁRIO DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2005, Rio de Janeiro: BNDES, 1991. p. 33.

LIKERT, Rensis **"A Technique for the Measurement of Attitudes"**, *Archives of Psychology*, 1932.

LEVINE, David M.; BERENSON, Mark L.; STEPHAN David. **Estatística: Teoria e Aplicações: Usando Microsoft Excel em Português.** Rio de Janeiro: Editorial LTC, 2000.

LISBOA, A.M.. Desenvolvimento, uma idéia subdesenvolvida. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n.161, jan / fev, p.11-21, 1996.

LORENZO, Helena Carvalho de; FONSECA, Sergio de Azevedo. A promoção do desenvolvimento local apoiada em redes de municípios: a experiência do Consórcio Intermunicipal Central Paulista. **Interações** (Campo Grande), Campo Grande, v. 9, n. 1, junho 2008.

MALHOTRA, N.K. **Marketing research: an applied orientation.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.

MARCONE. M. A; LAKATOS. E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo:Atlas, 2001.

MARSHALL, A. **Princípios de economia.** Rio de Janeiro: EPASA, 1920. 785 p.

MARTIN, R.; SUNLEY, P. Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? **Journal of Economic Geography**, v. 3, n. 1, 2003. p. 5-35

MARTINS NETO, J. Energia Limpa na Economia: Economia Ecológica e a Produção Limpa. **Tecbahia**. V.20, nº2-3, p.30-43, 2005.

MARTINS, Ana Raquel Paiva. **Desenvolvimento Sustentável: uma análise das limitações do índice de desenvolvimento humano para refletir a sustentabilidade ambiental.** 2006. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

PINTO, Marcos de Oliveira. **Contribuições das Ciências Contábeis para o desenvolvimento sustentável.** 2005. 120f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – LATEC - Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

MILANI, Carlos Roberto Sanchez. Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 11, n. edição esp, p. 95-113, 2004.

MYTELKA, L. Competition, innovation and competitiveness: **Learning to innovate under conditions of dynamic industrial change**. In: International Conference "The Economies of Industrial Structure and Innovation Dynamic". Lisboa. 16-17 oct. 1998.

MYTELKA, L. K., FARINELLI, F. **Local clusters; innovation systems and sustained competitiveness**. Nota Técnica nº 5 do Projeto: Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: IE/UFRJ/BNDES/FINEP/FUJB, 2000. Nota Técnica

OHMAE, K. Effective strategies for competitive success. **The McKinsey Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 50-59, 1978.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. O Conceito de Desenvolvimento do ISEB Rediscutido. **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 47, nº 1, p. 49-84, junho 2004.

PEREIRA, Luis Felipe Ramos. **Aspectos conceituais da ecoeficiência no contexto do desenvolvimento sustentável**. 2005. 78f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

PERROUX, F. Note sur la notion de pôle de croissance, **Economique appliquée** 7, P. 307-320, 1955.

PINTO, Hamilton. S.; COSTA, Helder G. Desenvolvimento Local Sustentável e Competitividade em Arranjos Produtivos Locais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Anais...** Niterói: UFF, 2008. p. 9.

PINTO, Hamilton. S, **Competitividade em Arranjos Produtivos Locais: Um mapeamento das percepções das empresas da indústria de confecções de moda íntima de Nova Friburgo**. 2009. 119f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – LATEC - Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

PNUD - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/>>. Acesso em: 25 mai. 2008.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press, 1980.

_____, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

_____, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____, M. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____, Michael. Clusters and the new economics of competition. Boston, **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.

_____, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais; CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados; MTE - Ministério do Trabalho e Emprego. **Programa de Disseminação de Estatística do Trabalho**, 2008. Disponível em: <http://sgt.caged.gov.br/index.asp>. Acesso em: 26 nov. 2009.

RAUD, C. **Indústria, território e meio ambiente no Brasil: perspectiva da industrialização descentralizada a partir da análise da experiência catarinense**. Florianópolis: Ed. UFSC; Blumenau: Editora da FURB, 1999.

REDESIST - Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/>. Acesso em: 16 out. 2008.

RIBEIRO, Cláudio Marques. **Estudo de quatro municípios da serra do sudeste do Rio Grande do Sul e possíveis alternativas para seu desenvolvimento**. 1996. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras. 1996.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHSCHILD, W. E. Surprise and the competitive advantage. **The Journal of Business Strategy**, v. 4, n. 3, p. 10-18, 1984a.

_____, W. E. **How to gain (and maintain) the competitive advantage in business**. New York: McGraw-Hill, 1984b.

SANTOS, R. M.; PAMPLONA, T.; FERREIRA, M. J. B. Design na indústria Brasileira de Móveis. Campinas: SEBRAE/FINEP/ABIMÓVEL/FECAMP/UNICAMP/NEIT, 1999. SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. Modelos estatísticos no estudo do turismo: revisão dos principais métodos aplicados. Caderno Virtual de Turismo (UFRJ), Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 79-93, 2006.

SACHS, Ignacy. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, M., org. **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

_____, Ignacy. Das coisas e dos homens: Teoria do Desenvolvimento a espera de sua revolução copernicana. **Jornal da Ciência** - Notícias de C&T - Serviço da SBPC, no. 1836. São Paulo, 23 de julho de 2001.

_____, Ignacy. Desenvolvimento sustentável: desafio do século XXI. **Ambiente e Sociedade**, vol. 7, no. 2. 2004. p. 214-216.

SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil, **World Development**, v. 27, n. 9, 1999. p. 1627-1650.

_____, H. Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster, **World Development**, v. 23, n. 1, 1995. p. 9-28.

_____, H., MUSYCK, B. Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries?, **World Development**, v. 22, n. 6, 1994. p. 889-910.

_____, H.; NADVI, K. Clustering and Industrialization: Introduction. **World Development**. vol. 27, No. 9, 1999.p. 1503 – 1514.

SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M. L.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. **Michel Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva: Influência do autor nos trabalhos brasileiros em estratégia – estudo bibliométrico em trabalhos dos últimos dez anos do Enanpad**. Working paper nº 25, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, set. 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo de desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS / MG. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/>. Acesso em: 10 jun. 2008.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS / MG. **Iniciativa de Reforço da Competitividade em Ubá e Região** Disponível em: <http://www.competitividademoveisuba.com.br>. Acesso em: 25 nov. 2009.

SEBRAE ; FJP – Fundação João Pinheiro. **Diagnóstico da Infa-Estrutura do Pólo Moveleiro de Ubá/MG**. Belo Horizonte, 2005.

_____. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. Observatório Sebrae: 1º Semestre, Brasília: 2005. Disponível em: [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf)>. Acesso em: 14 de fev. de 2007.

SILVA, Adrian Rovetta, **O papel das políticas públicas no desenvolvimento sustentável do arranjo produtivo moveleiro de Ubá – MG**. 2008. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2008.

SILVA, W. L. ; ALMEIDA, Rodrigo Ferraz de ; MOREIRA JUNIOR, J. V. R. . **Relato da experiência da implantação do Projeto Extensão Industrial Exportadora no**

Arranjo Produtivo Local de Ubá e região.. In: 1º Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica (SENEPT), 2008, Belo Horizonte. 1º Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica, 2008.

SILVA, J. M. da; SILVEIRA, E. S. de. **Apresentação de trabalhos acadêmicos – Normas técnicas.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

SOUSA, Antonio Rebelo de. **Da teoria econômica a teoria do desenvolvimento.** Lisboa : Livraria Classica Editora, 1980. 260p.

SOUZA, Carlos Augusto Veggi de. **Fatores críticos de sucesso no desempenho de um pólo. O caso do arranjo produtivo local de indústrias de vestuário de Muriaé-MG.** 2006. 130f. Dissertação (Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2006.

SOUZA, Melba Santos Porter de. **O papel do marketing no desenvolvimento sustentável – um estudo de caso sobre a contribuição da gestão de marketing na orientação para o desenvolvimento sustentável em empresas brasileiras.** Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

SPERANZA, Juliana Simões. Limites e Possibilidades do Desenvolvimento Local. **Sinais Sociais.** v.1. n. 2. Rio de Janeiro, set/dez 2006. p. 142-187.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Coeficientes de Gini Locacionais – GL: aplicação à indústria de calçados do Estado de São Paulo. **Nova Economia**, v. 13, n. 2, p. 39-60, jul./dez. 2003.

_____, Wilson; FURTADO, João; GARCIA, Renato and SAMPAIO, Sérgio E. K.. A indústria de calçados de Nova Serrana (MG). **Nova economia.** v. 15, n. 3, 2005.

TAPIA, Jorge Ruben Biton. Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. **São Paulo em Perspectiva.**, vol.19, no.1, p.132-139. jan./mar. 2005.

THAIM, Elda Fontinele. **Inovação e meio ambiente: o desafio dos arranjos produtivos de cultivo de camarão em cativeiro no Estado do Ceará.** 2008, 318f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

TIRONI, Luis Fernando. **Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais,** Rio de Janeiro: Ipea, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

UFJF – UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Centro de Pesquisas Sociais - **Anuário Estatístico de Juiz de Fora / MG – 2009.** Juiz de Fora, 2009.

VARGAS, M. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local de processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil.** Rio de Janeiro: UFRJ/IE (tese de doutorado), 2002.

VERGARA, S.C., **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** Rio de Janeiro: Atlas, 2007.

WIRTH, Ioli G ; MOMMA, A. M. ; BRYAN, Newton Antonio Paciulli ; PAVIOTI, Cristiane Regina . **Desenvolvimento Sustentável: histórico, conflitos e perspectivas.** In: Ciência e Tecnologia na América Latina - A Universidade como Promotora do Desenvolvimento Sustentável, 2004, Campinas/SP. Anais do Seminário Ciência e Tecnologia na América Latina - A Universidade como Promotora do Desenvolvimento Sustentável, 2004.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

Nome do pesquisador: _____ N° do questionário: _____ Data: _____ Hora: _____

I – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Razão Social e nome do entrevistado:

2. Endereço: _____

3. Município de localização: _____

4. Tamanho: 1. () Micro; 2. () Pequena; 3. () Média; 4. () Grande

5. Segmento de atividade principal: _____

6. Pessoal ocupado atual: _____

7. Ano de fundação: _____

II – MERCADO E EMPREGO.

8. Evolução da empresa:

Anos	Pessoal Ocupado	Faturamento mensal ou anual médio (em R\$ ou % de crescimento)	Mercado (%)				Total
			Vendas nos municípios do arranjo	Vendas no Estado	Vendas no Brasil	Vendas no Exterior	
2003			-	-	-	-	-
Atualmente							

III – TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO.

9. Sua empresa efetuou atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos durante os últimos três anos? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de Importância			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Treinamento na empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Treinamento em cursos técnicos realizado no arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Treinamento em cursos técnicos fora do arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)

Contratação de mão-de-obra de outras empresas do arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Contratação de mão-de-obra de empresas fora do arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Estágios em empresas fornecedoras ou clientes	(0)	(1)	(2)	(3)
Absorção de formandos dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximo	(0)	(1)	(2)	(3)
Absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximo	(0)	(1)	(2)	(3)

10. Quais dos seguintes itens desempenharam um papel importante como **fonte de informação para o aprendizado, durante os últimos três anos**? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa. Indicar a **formalização** utilizando 1 para formal e 2 para informal.

	Grau de Importância				Formalização	
	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)
Departamento de P&D	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)
Área de Produção	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)
Área de Vendas e Marketing, serviços internos de atendimento ao cliente.	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)
Outros (especifique)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)

IV - PARCERIAS

11. Durante os últimos três anos, **2006 a 2008**, sua empresa esteve envolvida em atividades de parcerias, formais ou informais, com outra(s) empresa ou organização?

()1.	Sim
()2.	Não

12. Em caso afirmativo, quais dos seguintes agentes desempenham **papel importante como parceiros, durante os últimos três anos**? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa. Indicar a **formalização** utilizando 1 para formal e 2 para informal. Quanto à **localização** utilizar 1 quando localizado no arranjo, 2 no estado, 3 no Brasil, 4 no exterior.

Agentes	Grau de Importância				Formalização		Localização			
Empresas	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Fornecedores de insumos (equipamentos, matérias)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)

Clientes	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Concorrentes	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Outras empresas do Setor	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Empresas de consultoria	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Universidades e Outros Institutos de Pesquisa										
Universidades	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Institutos de Pesquisa (IBGE, IPEA)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Centro de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção (SENAI)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Instituições de testes, ensaios e certificações (INMETRO)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Outros Agentes										
Representação	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Entidade Sindicais	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Órgão de apoio e promoção (SEBRAE)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Agentes financeiros	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)

13. Caso a empresa já tenha participado de alguma forma de cooperação com agentes locais, como **avalia os resultados das ações conjuntas já realizadas**. Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de Importância			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria na qualidade dos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Desenvolvimento de novos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria nos processos produtivos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhor capacitação de recursos humanos	(0)	(1)	(2)	(3)
Introdução de inovações organizacionais	(0)	(1)	(2)	(3)
Novas oportunidades de negócios	(0)	(1)	(2)	(3)
Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional	(0)	(1)	(2)	(3)
Maior inserção da empresa no mercado externo	(0)	(1)	(2)	(3)
Compra de insumos e equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Venda conjunta de produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Design e Estilo de Produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Obtenção de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Reivindicações	(0)	(1)	(2)	(3)

Participação conjunta em feiras, etc.	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras: especificar	(0)	(1)	(2)	(3)

V – VANTAGENS ASSOCIADAS AO AMBIENTE LOCAL

14. Quais são as **principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no arranjo?**

Descrição	Grau de Importância			
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	(0)	(1)	(2)	(3)
Baixo custo de mão-de-obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com o clientes/consumidores	(0)	(1)	(2)	(3)
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com produtores de equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Disponibilidade de serviços técnicos especializado	(0)	(1)	(2)	(3)
Existência de programas de apoio e promoção	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com universidade e centros de pesquisa	(0)	(1)	(2)	(3)
Relações colaborativas entre governo e empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Relações colaborativas entre sindicato e empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Redução dos custos de transporte	(0)	(1)	(2)	(3)
Inovação de processos produtivos e de produtos a partir da necessidade de criar novos mercados ou expandir os existentes.	(0)	(1)	(2)	(3)
Relações sociais geográficas que facilitam a cooperação local.	(0)	(1)	(2)	(3)
Competição local, pressionando as empresas instaladas a inovarem e a reduzirem o custo de produção.	(0)	(1)	(2)	(3)
Linhas de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras: especificar	(0)	(1)	(2)	(3)

15. Como a sua empresa avalia a contribuição de sindicatos, associações, cooperativas, locais no tocante às seguintes atividades.

Tipo de contribuição	Grau de Importância			
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	(0)	(1)	(2)	(3)

Estímulo na percepção de visões de futuro para a ação estratégica	(0)	(1)	(2)	(3)
Disponibilidade de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	(0)	(1)	(2)	(3)
Identificação de fontes e formas de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Promoção de ações cooperativas	(0)	(1)	(2)	(3)
Apresentação de reivindicações comuns	(0)	(1)	(2)	(3)
Criação de fóruns e ambientes para discussão	(0)	(1)	(2)	(3)
Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas	(0)	(1)	(2)	(3)
Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	(0)	(1)	(2)	(3)
Organização de eventos técnicos e comerciais	(0)	(1)	(2)	(3)

VI – POLÍTICAS PÚBLICAS

16. A empresa participa ou tem conhecimento de algum tipo de programa ou ações específicas para o segmento onde atua, promovido pelos diferentes âmbitos de governo e/ou instituições abaixo relacionados:

Instituição/esfera governamental	1. Não tem conhecimento	2 Conhece, mas não participa	3. Conhece e participa
Governo Federal	(1)	(2)	(3)
Governo Estadual	(1)	(2)	(3)
Governo Local/Municipal	(1)	(2)	(3)
SEBRAE	(1)	(2)	(3)
SENAI	(1)	(2)	(3)
Outras instituições	(1)	(2)	(3)

17. Qual a sua avaliação dos programas ou ações específicas para o segmento onde atua, promovido pelos diferentes âmbitos de governo e/ou das instituições abaixo relacionado:

Instituição/esfera governamental	1. Avaliação Positiva	2 Avaliação Negativa	3. Sem elementos para avaliação
Governo Federal	(1)	(2)	(3)
Governo Estadual	(1)	(2)	(3)
Governo Local/Municipal	(1)	(2)	(3)
SEBRAE	(1)	(2)	(3)

SENAI	(1)	(2)	(3)
Outras instituições	(1)	(2)	(3)

18. Quais **políticas públicas** poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do arranjo?

Ações Políticas	Grau de Importância			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhorias na educação básica	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de apoio a consultoria técnica	(0)	(1)	(2)	(3)
Estímulos à oferta de serviços tecnológicos	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc.)	(0)	(1)	(2)	(3)
Linhas de crédito e outras formas de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Incentivos fiscais	(0)	(1)	(2)	(3)
Políticas de fundo de aval	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de estímulo ao investimento (venture capital)	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras. Especifique:	(0)	(1)	(2)	(3)

VII – MEIO AMBIENTE

19. Ao longo da existência da empresa houve algum processo de melhoria na produção ou na cadeia produtiva para a redução do impacto ambiental? Se sim, qual foi?

20. Em caso afirmativo, a iniciativa de melhoria partiu da própria empresa ou foi influenciada pelos agentes (empresas, sindicatos, agentes financeiros, instituições de ensino, governo, institutos ambientais...) do APL? Se não foi a empresa, favor indicar o agente.

21. Em sua opinião, a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável (capacidade de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as futuras gerações), são vantagens competitivas para seu negócio?

()1.	Sim
()2.	Não

VIII – PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO (A)

22.

	Grau de Importância			
As fontes de vantagem competitiva decorrentes da presença local de fornecedores e instituições governamentais e sindicais impactam na competitividade dos negócios de sua organização?	(0)	(1)	(2)	(3)
As fontes de vantagem competitiva decorrentes da rivalidade entre as empresas, em função da competição local, impactam na competitividade dos negócios de sua organização?	(0)	(1)	(2)	(3)
De uma forma geral, como você avalia o impacto da localização da sua organização no Arranjo Produtivo Local (APL) de Ubá em seus negócios?	(0)	(1)	(2)	(3)

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](#)