

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Andre de Carvalho Ministro**

**MOTIVAÇÕES PARA INGRESSO E SAÍDA DE UM “PROJETO APL”:  
ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DESVINCULADAS DO “PROJETO  
APL” DE MIRASSOL/SP.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa  
Orientadora

Araraquara, SP  
2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

M622m Ministro, André de Carvalho

Motivações para ingresso e saída de um “Projeto APL”: Estudo de Caso de empresas desvinculadas do “ProjetoAPL” Moveleiro de Mirassol-SP /André Ministro de Carvalho. - Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2013

123f.

Dissertação - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara - UNIARA

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vera Marisa Henriques de Miranda Costa

1.Arranjos Produtivos Locais. 2.Setor Moveleiro. 3.Fatores de insucesso das empresas integrantes. I. Título.

CDU 62-1

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MINISTRO, A.C. Motivações para ingresso e saída e um “Projeto APL”: Estudo de Caso de empresa desvinculadas do “Projeto APL” Moveleiro de Mirassol-SP. 2013. 123f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Centro Universitário de Araraquara, Araraquara-SP.

## ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

**NOME DO AUTOR:** Andre de Carvalho Ministro

**TÍTULO DO TRABALHO:** Motivações para ingresso e saída e um “Projeto APL”: Estudo de Caso de empresa desvinculadas do “Projeto APL” Moveleiro de Mirassol-SP. Dissertação / 2013

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede ao Centro Universitário de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



André de Carvalho Ministro  
Avenida Brasil,380 – City Barretos  
14784-011 - Barretos - SP  
ministrao@hotmail.com



**Dissertação aprovada em sua versão final pela banca examinadora:**

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa  
Orientador(a) – UNIARA

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Helena Carvalho De Lorenzo  
UNIARA - Araraquara

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva  
UNIARA – Araraquara

**Araraquara, 19 de dezembro de 2013**

Dedico aos meus familiares, por toda ajuda, carinho e compreensão pelas minhas ausências. Em especial à Maria Eduarda, que é a motivação de todos meus esforços.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pela fé que me inspirou a seguir nos momentos de desânimo, fraquezas, iluminando e me guiando. Obrigado pelas oportunidades que me tens dado e principalmente em me mostrar que as coisas acontecem a Teu tempo.

Agradeço aos Mestres do Curso, propriamente Mestres, que me fizeram entender quesitos técnicos e também quesitos humanos, estes últimos raros no meio em que vivemos. Obrigado a todos.

As empresas pesquisadas, do Polo Moveleiro de Mirassol, pela disponibilidade de expor seus problemas, suas mágoas, seus desatinos, confiando em minha pessoa e contribuindo para a realização deste estudo. Em especial à Jussara e ao Clayton, da ASSIMI, que abraçaram minha idéia como se fosse a deles.

Aos colegas da turma de Mestrado, que proporcionaram um ambiente solidário e amigo.

Aos meus familiares, esposa, filha, mãe, irmão e demais, por toda estrutura física e moral que a mim proporcionaram no decorrer desta árdua jornada. Minhas ausências jamais foram questionadas. Neste quesito, agradecimento especial ao meu irmão Eduardo e à minha esposa, Danielle.

Por fim, o agradecimento especial a quem foi a principal colaboradora deste meu projeto pessoal. Suas aulas, ensinamentos, técnicas não me surpreenderam, apenas ressaltaram a exímia profissional que é, e que todos já sabíamos. Mais que isso, sua energia, preocupação, liderança e motivação me conduziram até aqui. Tenho a absoluta convicção que sua contribuição foi a maior de todas, com a certeza de não minimizar os outros que também foram importantes no processo. A Sra. Entendeu meus momentos de incertezas de maneira humana, e ao mesmo tempo responsável e profissional. Se um dia eu me tornar um Mestre, com toda a propriedade da palavra, tenho certeza que dentre minhas qualidades estarão a maioria das que possuí. Muito obrigado minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa.

Quando tudo nos parece dar errado acontecem coisas que não teriam acontecido, se tudo tivesse dado certo.

Renato Russo

## RESUMO

O principal objetivo dessa Dissertação de Mestrado foi identificar e analisar as razões que levaram algumas empresas a se desvincularem do “Projeto APL” Moveleiro de Mirassol/SP, durante o período de 2003 a 2007. O método utilizado foi uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso sendo, este último, realizado por meio de diferentes fontes, como entrevista estruturada, aplicada aos gestores das empresas evadidas, bem como observações diretas participantes no APL moveleiro de Mirassol/SP. Os resultados mostraram que o APL Moveleiro de Mirassol é de expressiva relevância para a região e para o país, pelos resultados crescentes de emprego e geração de renda, quando comparado com os demais setores da região. Porém, percebeu-se que no “Projeto APL” de Mirassol algumas empresas se desvincularam, por várias razões, dentre elas, a ausência de cooperação entre elas e também o excesso de individualismo e concorrência.

Palavras-chave: Arranjos Produtivos Locais. Setor Moveleiro. Fatores de insucesso das empresas integrantes.

## **ABSTRACT**

The principal objective of this Dissertation of Master's degree identified and he analysed the reasons that took some enterprises to Moveleiro de Mirassol/SP disassociate himself from the “ Project APL ”, during the period from 2003 to 2007. The used method was a bibliographical inquiry and a case study being, last East carried out through different fountains, like an interview structured, devoted to the gestores of the evaded enterprises, as well as straight observations participants in the APL moveleiro of Mirassol/SP. The results showed that the APL Moveleiro de Mirassol is of expressive relevance for the region and for the country, for the growing results of job and generation of income, when too many sectors of the region were when bought with. However, it was realized what in the “ Project APL ” of Mirassol some enterprises disassociated itself, for several reasons, among them, the absence of cooperation between them and also the excess of individualism and competition.

**Keywords:** Local Productive Arrangements. Furniture Sector. Factors of failure of member companies.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAG - Associação Brasileira de *Agribusiness*

ABEMEL - Associação Brasileira dos Exportadores de Mel

ABEST – Associação Brasileira de Estilistas

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

ABILUX – Associação Brasileira da Indústria de Iluminação

ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos

ABIMO – Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios.

ABIMÓVEL - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário

ABINPET – Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de estimação

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANPEI - Programa de Alavancagem Tecnológica

APEX - Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimento

APEX - Agência de Promoção e Exportação

APL - Arranjos Produtivos Locais

ASSIMI - Associação Industrial de Mirassol

BANCOOB – banco Cooperativo do Brasil

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEMAD - Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga.

CERFLOR - Sistema Brasileiro de Certificação Florestal

CETESB - Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido

DCI – Diário Comércio Indústria e Serviços

ERP - *Enterprise Resource Planning*

ES – Espírito Santo

EUA – estados Unidos da América

FEMUB – Feira de Móveis de Ubá

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FIMMA – Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Assessorios para a Indústria Moveleira

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

FIQ - Feira de Máquinas e Equipamentos para Indústria

FSC - Conselho de Manejo Florestal

GEMM - Grupo Exportador de Móveis da Região de Mirassol

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatísticas

ICMS - **Imposto** Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial

INMETRO - o Instituto Nacional de Metrologia

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

IPA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do estado de São Paulo

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

ISS - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza

MCMV - Programa Minha Casa Minha Vida

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia

MDF - Painéis de fibras de média densidade

MDIC - Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

MDP - Partículas de madeira em camadas

MG – Minas Gerais

MI - Ministério da Integração Nacional

MOVINTER - Feira de Móveis do estado de São Paulo

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

MPMEs – Micro Pequenas e Médias Empresas

MS – Mato Grosso do Sul

MT – Mato Grosso

ONG´s – Organizações Não Governamentais

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PA – Pará

PIS – Programa de Integração Social

PITCE - Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior

PME's – Pequenas e Médias Empresas

PNDR - Política Nacional de Desenvolvimento Regional

PPA - Plano Plurianual

PR – Paraná

RMSP - Região Metropolitana de São Paulo

ROL/CI - Relação entre receita e custos materiais

RS – Rio Grande do Sul

SBS - Sociedade Brasileira de Silvicultura

SC – Santa Catarina

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SEBRAETEC - Serviços em Inovação e Tecnologia é um instrumento do Sistema SEBRAE

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SIGE - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial

SIMM - Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol

SINDIMAM - Sindicato das Indústrias da Madeira e do Imobiliário do Distrito federal

SINDMOVEIS - Sindicato das Indústrias do Mobiliário

SP – São Paulo

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas

UNIFEV - Centro Universitário de Votuporanga

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Modelo diamante de Porter (1993).....	44
QUADRO 2: Caracterização das empresas pesquisadas.....	72
QUADRO 3 : Síntese dos resultados: caracterização das empresas.....	78
QUADRO 4: Linha de produtos.....	79
QUADRO 5: Pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes.....	82
QUADRO 6: Síntese dos resultados: caracterização dos produtos.....	85
QUADRO 7: Síntese dos resultados: razões que levaram as empresas a aderir ao “Projeto APL” de Mirassol-SP.....	94
QUADRO 8: Pontos fracos e fortes dos órgãos articuladores na visão das empresas	99
QUADRO 9: Síntese dos resultados: dificuldades encontradas durante a permanência das empresas no “Projeto APL” de Mirassol em termos de governança.....	100
QUADRO 10: Síntese dos resultados: setor moveleiro.....	104

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Metodologia Sebrae para criação e desenvolvimento de APL's.....	34
Figura 2: Modelo de governança em APL.....	37
Figura 3: Proposta de configuração de matriz para APLs.....	51
Figura 4: Mapa dos Arranjos Produtivos Locais do Estado de São Paulo.....	64
Figura 5: Cidade de Mirassol e Região Administrativa de São José do Rio Preto.....	66
Figura 6: Localização geográfica do pólo moveleiro de Mirassol-SP .....	67
Figura 7: Raio de ação da logística do pólo moveleiro de Mirassol/SP.....	68
Figura 8: Ramo de atividade.....	73
Figura 9: Mudanças no quadro societário da empresa.....	76
Figura 10: Produtos mais conhecidos no mercado na visão dos empreendedores.....	80
Figura 11: Exportação.....	83
Figura 12: Tempo de integração no APL.....	86
Figura 13: Oportunidade de comparar preços com demais empresas locais.....	88
Figura 14: Possibilidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição.....	89
Figura 15: Acesso a feiras do ramo.....	90
Figura 16: Acesso a informações de concorrentes e mercado.....	93
Figura 17: Motivação para as reuniões.....	95
Figura 18: Órgão articulador que mais contribuiu no “Projeto” .....	98

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução.....</b>	<b>16</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	18
1.2 Supostos que deram apoio à investigação.....	18
1.3 Justificativa e Relevância.....	21
1.4 Objetivos.....	22
1.4.1 Objetivo Geral.....	22
1.4.2 Objetivos Específicos.....	22
1.5 Abordagens e etapas da Pesquisa.....	22
1.6 Estrutura do Trabalho.....	23
<b>2 Arranjos Produtivos Locais (APL's), Clusters e "Projetos APL.....</b>	<b>24</b>
2.1 Aglomerações Produtivas, APL's e Clusters.....	24
2.1.1 Vantagens decorrentes das aglomerações produtivas de empresas.....	24
2.1.2 Arranjos Produtivos Locais: principais características.....	27
2.1.3 Arranjos Produtivos Locais e Clusters.....	30
2.1.4 A relevância dos APL's industriais no processo de reestruturação produtiva no Brasil.....	31
2.2 "Projetos APL": Caracterização, origem e organização .....	32
2.2.1 Características dos "Projetos APL" .....	34
2.2.2 Gestão e governança em "Projetos APL" .....	36
2.2.3 Agentes Articuladores dos "Projetos APL" no Brasil.....	39
<b>3 Condicionantes, motivações e entraves para constituição e evolução de "Projetos APL".....</b>	<b>41</b>
3.1 Razões que levam as empresas a entrarem nos "Projetos APL".....	41
3.1.1 Vantagens Competitivas.....	43
3.1.2 Eficiência Coletiva.....	45
3.1.3 Difusão do conhecimento.....	47
3.1.4 Oportunidades de crescimento regional.....	48
3.1.5 Capacidade de inovação.....	50
3.1.6 Capital social.....	52
3.1.7 O Ambiente e a cultura nos APL's.....	53
3.2 Razões que levam as empresas a se desvincularem dos APL's.....	54
3.2.1 Ausência de cooperação entre as empresas.....	55

3.2.2 Presença de excessiva competição entre as empresas.....	57
<b>4 Aspectos Metodológicos.....</b>	<b>59</b>
4.1 A pesquisa bibliográfica.....	59
4.2 O estudo de caso.....	60
4.2.1 Universo pesquisado.....	60
4.2.2 Instrumentos de coleta dos dados.....	62
<b>5 O APL Moveleiro de Mirassol no Contexto dos APL´S do estado de São Paulo.....</b>	<b>64</b>
5.1 Os APL´s no estado de São Paulo.....	64
5.2 O município de Mirassol.....	65
5.3 O Pólo Moveleiro de Mirassol.....	66
5.3.1 Histórico do APL de Mirassol.....	68
5.4 A cooperação e a competição em APL´s moveleiros.....	69
<b>6 Estudo de Caso do “Projeto APL” Moveleiro de Mirassol-SP.....</b>	<b>72</b>
6.1 Caracterização das empresas que se desarticularam do Projeto do APL Moveleiro de Mirassol/SP.....	72
6.1.1 Ramo de atividades.....	73
6.1.2 Tempo de existência .....	74
6.1.3 Número de funcionários.....	74
6.1.4 Número de sócios.....	74
6.1.5 Grau de parentescos dos sócios.....	75
6.1.6 Atividades dos sócios.....	75
6.1.7 Mudanças no quadro societário.....	75
6.1.8 Motivação para abrir empresa.....	76
6.1.9 Recursos financeiros.....	76
6.1.10 Mudanças na gestão da empresa.....	77
6.1.11 Síntese dos resultados: caracterização das empresas.....	78
6.2 Caracterização dos produtos das empresas pesquisadas.....	79
6.2.1 Linhas de produtos desenvolvidas pelas empresas.....	79
6.2.2 Produto mais conhecido no mercado.....	80
6.2.3 Nível de qualidade dos produtos.....	80
6.2.4. Certificação.....	81
6.2.5 Fornecedores e compradores.....	81
6.2.6 Concorrência.....	81

6.2.7 Pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes.....	82
6.2.8 Concorrentes.....	82
6.2.9 Exportação.....	83
6.2.10 O momento atual das empresas.....	84
6.2.11 As questões internas e externas e os momentos mais difíceis.....	84
6.2.12 Síntese dos resultados: caracterização dos produtos.....	85
6.3 Razões que levaram a empresa a aderir ao “Projeto APL” de Mirassol.....	86
6.3.1 Tempo de integração ao “Projeto APL” de Mirassol.....	86
6.3.2 Tempo de desvinculação do Projeto APL Mirassol.....	86
6.3.3 Contribuições trazidas pela integração no Projeto.....	87
6.3.4 Síntese dos resultados: razões que levaram as empresas a aderir ao “Projeto APL” de Mirassol-SP.....	93
6.4 Resultados sobre as dificuldades encontradas durante a permanência das empresas no Projeto APL de Mirassol em termos de governança.....	94
6.4.1 Síntese dos resultados: dificuldades encontradas durante a permanência das empresas no “Projeto APL” de Mirassol em termos de governança.....	100
6.5 Resultados sobre o setor moveleiro.....	101
6.5.1 Síntese dos resultados: setor moveleiro.....	103
<b>Considerações Finais.....</b>	<b>106</b>
<b>Referências .....</b>	<b>109</b>
<b>Apêndice A – Formulário de Pesquisa.....</b>	<b>122</b>

## 1 Introdução

O cenário econômico atual, em razão da globalização e da busca por maiores níveis de competitividade, tem se caracterizado por uma acirrada competição entre as empresas, principalmente por conta do acesso às novas tecnologias e comunicação, levando os setores industriais a buscarem estratégias para tornar melhor o seu desempenho, de modo a se manterem competitivos. Diante dessa situação de constante pressão, seja para reduzir custos, para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, para atender melhor aos clientes, as empresas se agrupam, organizando-se em complexos industriais, para que, unidas possam vencer os desafios que se apresentam (RAMIRO, 2006).

Dentre os principais aglomerados organizacionais, destacam-se *filière*, cadeias de suprimento, cooperativas, redes, condomínios industriais, consórcios modulares, *clusters* e Arranjos Produtivos Locais (APL's). Em cada um desses aglomerados, apesar de algumas imprecisões em relação a seus conceitos, podem ser identificadas peculiaridades, e também, uma característica comum: a concentração geográfica de empresas, suas vocações e especificidades produtivas (ENRIGHT, 1996).

O presente trabalho trata de Arranjo Produtivo Local (APL), definido como aglomeração de empresas localizadas em um mesmo território e que traz, como característica, a especialização produtiva e algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem, mesmo que incipientes (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Portanto, um Arranjo Produtivo Local (APL) existe quando um número significativo de empresas se aglomera em determinada localidade, para atuar em torno de uma atividade produtiva principal, tendo como uma das exigências, a consideração da dinâmica do território em que elas se inserem, bem como outros aspectos, dentre eles, o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento e diversificação. Dentre tantas outras, uma das vantagens mais importantes das empresas se agruparem em arranjos produtivos é alcançar vantagens competitivas, seja pelas concentrações geográficas que se associam aos ganhos das organizações, seja por ordem de escala, recursos humanos especializados ou difusão de conhecimentos (BRITTO, 2004).

Porém, para que um arranjo produtivo possa ser vantajoso para as empresas, faz-se necessário que estas desenvolvam um complexo de ações sincronizadas, que contribuam com os demais parceiros, que abandonem o individualismo, que definam as áreas de atuação, a flexibilidade, o intercâmbio de informações, os aspectos regionais e locais, de forma que

todas as integrantes possam se beneficiar com os níveis elevados de competitividade, os quais, isoladamente, as empresas teriam muita dificuldade em alcançar (PORTER, 1998).

As empresas reunidas em arranjos produtivos locais podem alcançar altos níveis de competitividade, pois neles elas encontram condições para a ampliação de seus conhecimentos, aperfeiçoamento de procedimentos, refinamento de suas habilidades, produção e comercialização de bens e serviços para atingirem aumento de eficiência produtiva, bem como maior capacidade para coordenar suas decisões estratégicas (ALBAGLI e BRITO, 2003).

Assim sendo, com o objetivo tanto de ampliar a competitividade de empresas e de setores produtivos quanto de incrementar o desenvolvimento local/regional, foram propostos pelos agentes articuladores e empresas, “Projetos APL”. Um “Projeto APL” é constituído a partir do movimento de união ou de adesão de algumas empresas presentes em um APL, estimuladas por entidades determinadas, objetivando processos de melhorias, por meio, principalmente, da cooperação. O(s) idealizador(es) e articulador(es) do Projeto, em grande parte dos casos são representados por sindicatos do setor, órgãos federais ou regionais de fomento, além de associações e prefeituras, contando com a adesão das empresas que buscam melhorias em seus processos produtivos.

O universo do presente estudo é constituído pelo “Projeto APL” que reúne um grupo de empresas pertencentes ao Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Mirassol-SP e região.

A produção de móveis na região teve início no final da segunda década do século XX, a partir do que a produção moveleira cresceu tornando-se um pólo moveleiro proeminente, tendo como municípios de destaque Mirassol e Votuporanga (SANTI, 2000).

O “Projeto APL” de Mirassol teve início em 2003, com a adesão de 25 empresas, mediante a articulação e/ou parceria de diversas entidades: Associação Industrial de Mirassol (ASSIMI); Sindicato da Indústria Moveleira de Mirassol (SIMM); Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE); Federação das Indústrias do estado de São Paulo (FIESP); Prefeitura Municipal de Mirassol; e Instituições de ensino locais e regionais, como o Centro Universitário de Votuporanga (UNIFEV).

Embora os arranjos produtivos locais apresentem-se vantajosos para as empresas, nem todas conseguem esse tão esperado sucesso, pois integrar um arranjo, fazer parte dele, também pode trazer consequências desfavoráveis para algumas, assim como também ameaças, aspectos negativos e desafios. Isto porque essas empresas não são capazes de

formular e implantar estratégias concorrenciais, que ampliem ou conservem, solidamente, uma posição sustentável, no mercado (KWASNICKA, 2006).

Situação análoga pode ser observada em relação aos “Projetos APL”, pois pode ocorrer a união de empresas com perfis de gestão, portes, cultura organizacional, condições financeiras, estratégias competitivas, níveis de conhecimento e tecnologia heterogêneos, fazendo com que algumas empresas se desvinculem do processo, entendendo que tal projeto não será benéfico a elas.

### **1.1 Problema de pesquisa**

O problema que se apresenta e que esta pesquisa procurou responder é o seguinte: Quais as causas que levaram algumas empresas a se evadirem do “Projeto APL” moveleiro de Mirassol-SP durante o período de sua implementação e no decorrer de seu desenvolvimento?

Esta indagação central levou a outros questionamentos secundários, a saber:

- 1) Quais os fatores que levam as empresas à adesão ao projeto? Ainda sob o mesmo contexto, quais os fatores que levaram à evasão?
- 2) Qual a contribuição da participação dos órgãos de fomento articuladores do projeto?
- 3) Qual a influência do perfil individual dos participantes nos processo de adesão e evasão das empresas?

### **1.2 Supostos que deram apoio à investigação**

Paradoxalmente, algumas razões que podem estimular as empresas a aderirem a aglomerados podem ser as mesmas que dificultam sua permanência neles.

Assim sendo, são apresentados, a seguir, os supostos que nortearam a investigação para a avaliação dos fatores que levam as empresas à adesão ou à evasão “Projeto APL” objeto do presente estudo

(1) **Falta de capacidade das empresas para criarem estratégias concorrenciais:** A competitividade das empresas resulta da sua capacidade em criar e desenvolver estratégias concorrenciais que lhes possibilitam crescer, se desenvolver, ter sucesso, de modo a manter uma posição sólida no mercado em que atuam. As empresas precisam, dentre outros fatores, desenvolver habilidades, analisar os pontos fracos e fortes de seu desempenho, anteciparem-se às necessidades dos clientes, serem produtivas, velozes, eficientes, eficazes, reduzir seus custos, inovar sempre e apresentar excelência naquilo que fazem. Precisam estruturar-se com

novas tecnologias, buscar novos mercados, novas maneiras de gestão, ser flexíveis diante de tantas mudanças, reposicionar o seu negócio, implementar nova logística de distribuição e uma maior integração de sua cadeia de valores. Conforme Degen (1989), muitas empresas fracassam em razão de seus empreendedores não possuírem habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas e não cuidarem de realizar um planejamento adequado e um rígido controle do fluxo de caixa.

(2) **Ausência de capacidade empreendedora:** “Uma empresa sobrevive e tem sucesso quando seus fundadores possuem capacidade empreendedora” (HIRISICH e PETERS, 2004, p. 67). Muitas empresas fracassam em sua atuação em arranjos produtivos locais em razão de restrições e barreiras, de ordem político-industrial, infra-estrutura e dificuldades culturais, isto porque “ocorre a falta de informação, por parte de muitos empresários, individualismo, imediatismo e ceticismo, que criam problemas na hora de implantar ações de cooperação” (SOUZA, 2005).

São muito variados os fatores que levam as empresas ao fracasso ou a não consecução do sucesso. Esses fatores nem sempre são facilmente identificados. Pereira e Santos (1995) destacam dois deles, que consideram os mais importantes: a falta de experiência empresarial anterior (pois sem a mesma decorrerão muitas outras falhas) e a falta de competência gerencial (motivo este que explica o fracasso empresarial).

Para Schell (1995), a principal razão do fracasso das empresas é a “solidão” empresarial, visto que o desejo de independência que, ao mesmo tempo em que atrai para essa carreira, acaba sendo o vilão para as empresas que aprendem as lições do dia a dia por meio do método de ensaio e erro, de modo a repetir os mesmos erros cansativos e desgastantes que os antecessores já cometeram antes, desde há muito tempo. Caminhar sozinho nesta empreitada é um desperdício, devendo-se aproveitar a experiência de outras empresas e pessoas. No entanto, por vezes pode levar à saída do empreendimento por falta de persistência ou por avaliação equivocada dos relacionamentos desenvolvidos.

Costa (2012) argumenta que o sucesso de uma empresa resulta da combinação de diversos fatores, destacando-se um em especial: uma idéia inovadora. Contudo, medir o grau de inovação é tarefa com certo nível de dificuldade. Para o referido autor uma idéia inovadora consiste na apresentação de novas soluções para antigos problemas, devendo as mesmas apresentar maior eficácia que as antigas. Um exemplo disso são as redes sociais que, por meio das mídias sociais, transformaram para melhor a comunicação, que já existia antes, mas que foi melhorada no período recente.

(3) **Tipo de comportamento: ausência de cooperação interempresarial**, de confiança (Transparência, Honestidade e Relacionamento Interpessoal) e flexibilidade (Proatividade e Reconfiguração) (PINTO e LOIOLA, 2007).

(4) Conforme Villashi Filho e Campos (2000, p.37), conjunto de outros fatores deve ainda ser considerado:

a) Baixa escolaridade da força de trabalho nas empresas, cujos trabalhadores, apresentam, no máximo, o primeiro grau completo.

b) Falta de financiamento da produção e da ampliação da capacidade produtiva e de inovação;

c) Baixo grau de articulação entre os elementos do arranjo: isoladamente dinâmicos, mas com baixa geração de externalidades positivas;

d) Falta de políticas de apoio, não apenas públicas, governamentais, mas do próprio arranjo;

e) Ausência de cooperação voltada para a capacitação inovativa, seja entre as empresas, seja entre os elementos dinâmicos do arranjo.

Nos últimos anos tem se evidenciado, através de pesquisas, que a taxa de crescimento das pequenas empresas tem sido devida ao fato de que os empreendedores apresentam maior capacidade para superar dificuldades nos primeiros dois anos de vida, momento em que ocorre “o enfrentamento do problema de ainda não ser conhecida, não ter clientela formada e de ter gestores ainda pouco experientes” (CIAFFONE, 2013, p. 1).

A elevação dessa taxa se deve a três fatores: legislação favorável, aumento da escolaridade e mercado fortalecido. Isto porque o Supersimples (modalidade tributária que reduz impostos e unifica os tributos em um só boleto, conforme Lei Complementar n.123/2006) proporcionou um tratamento distinto e melhores condições às pequenas empresas. Também a escolaridade dos empreendedores apresentou aumento expressivo no Brasil como um todo, conseqüentemente, influenciando positivamente as empresas, visto que com estudo o empreendedor passa a planejar melhor os seus investimentos. E, finalmente, a força do mercado interno, com mais de 100 milhões de consumidores, o que impulsiona os pequenos negócios (CIAFFONE, 2013).

Quanto à escolaridade dos empreendedores, dados divulgados no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010/2011, publicado em dezembro de 2011, revelaram que cresceu o número de empreendedores de pequenas empresas com ensino superior completo, passando de 3,4% no ano de 2000 para 5,3% no ano de 2010 (CAMARGO, 2011).

Em relação ao mercado interno, este se mantém aquecido, alimentando indústrias e gerando empregos (ROUSSEF, 2011).

### 1.3 Justificativa e Relevância

É de suma relevância buscar conhecimentos acerca das causas que levam as empresas a se evadirem de projetos voltados ao seu fortalecimento, caso de “Projeto APL”, tanto para estudos acadêmicos, como para a organização de políticas públicas, porque somente assim é possível combatê-las, eliminá-las, para que os arranjos produtivos possam se desenvolver com equilíbrio e se apresentar como o elemento importante no desenvolvimento das regiões.

A investigação sobre essas aglomerações e os problemas que impactam o desenvolvimento de seus agentes econômicos pode ser útil para a conscientização da necessidade de “políticas que possam dinamizar os processos da difusão do conhecimento tácito, o aprendizado e a inovação e, assim, enraizar mais firmemente o desenvolvimento industrial do que políticas setoriais genéricas” (COSTA, 2011, p. 16).

Os APLs são significantes para a economia regional, por contribuírem para o desenvolvimento e o progresso das empresas integrantes. Sobretudo, não é o bastante apenas investir-se no desenvolvimento de iniciativas empresariais sem que sejam considerados outros fatores implicantes tais como:

[...] o capital humano (os conhecimentos, habilidades e competências da população local, as condições e a qualidade de vida); o capital social (os níveis de confiança, cooperação, reciprocidade, organização social e empoderamento da população local); a governança (a capacidade gerencial do governo e os níveis de participação e controle social); e, o uso sustentável do capital natural (MORAES e SILVA, 2008, p. 13).

É nesse sentido que os resultados desta pesquisa se fazem importantes, porque tratam de um assunto muito significativo para os agentes econômicos que integram o “Projeto APL” de Mirassol/SP tomando, como o exemplo, as causas que levaram alguns deles a se evadirem desse aglomerado, para que possam rever seus valores, seus comportamentos, ações e iniciativas, de modo que consigam ali permanecer e se desenvolver satisfatoriamente rumo à competitividade.

Se o objetivo principal dos “Projetos APL” e dos próprios arranjos produtivos locais é elevar a competitividade das empresas, para o satisfatório desenvolvimento regional, faz-se então necessário conhecer o que pode levar as empresas ao fracasso e valorizar o que as leva

ao sucesso. Cabe especialmente aos gestores receber esse conhecimento, para que sejam capazes de por em prática ações mais efetivas, mais eficazes, em prol da continuidade do negócio e da otimização de seus resultados.

Também esse assunto se faz importante para a sociedade em geral, visto que os arranjos produtivos alavancam a região e a tornam mais produtiva, mais rica, mais desenvolvida, conseqüentemente trazendo inúmeros benefícios à sociedade como um todo.

Se as empresas caminharem bem nos arranjos produtivos locais, estes se desenvolverão em equilíbrio e todos ganharão. Porém, se esses agentes econômicos não conseguirem se manter integrados nas aglomerações industriais, então os arranjos podem ir perdendo suas forças e resultarem em fracasso, levando a resultados desfavoráveis, de imediato, para a economia da região.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Identificar e analisar as razões que levaram empresas a se vincularem e desvincularem do “Projeto APL Moveleiro de Mirassol” durante o período de implementação e desenvolvimento do mesmo.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar os conceitos de Arranjos Produtivos Locais (APLs), bem como suas características, benefícios e entraves.
- Caracterizar o processo evolutivo de APLs, em especial o moveleiro de Mirassol-SP.

## **1.5 Abordagens e etapas da Pesquisa**

Este trabalho foi desenvolvido em três etapas: a do levantamento bibliográfico, fundamentado na literatura referente ao assunto, ou seja, livros e artigos científicos; a segunda, com o levantamento das características do APL de Mirassol/SP e do “Projeto APL moveleiro de Mirassol” e a terceira, por meio da aplicação do instrumento de pesquisa (Apêndice A) aos empresários que se desvincularam do referido “Projeto APL”, buscando-se conhecer quais as razões que os levaram a essa atitude.

## 1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em 6 (seis) seções, da seguinte forma:

(1) Seção um – Introdução - contendo o problema de pesquisa, as hipóteses explicativas para este problema, os objetivos, geral e específicos, a relevância do tema e a estrutura do trabalho.

(2) Na segunda seção apresenta-se a característica dos Arranjos Produtivos Locais, como uma designação de um tipo de aglomerado de empresas no Brasil e sua proximidade com o conceito de Cluster. Pretende ainda caracterizar os assim designados neste trabalho de “Projetos APL”, aglomerado de empresas, constituídos em decorrência de políticas públicas formuladas a partir de 1999, por iniciativa do Ministério da Ciência e tecnologia (MCT), com o apoio de diversos agentes articuladores, para fortalecer Pólos Produtivos ou APL’s pré existentes.

(3) Na terceira seção, discutem-se os condicionantes, as motivações e os entraves para constituição e evolução de “Projetos APL”, ou seja, as razões que levam as empresas a entrarem em “Projetos APL”.

(4) A quarta seção apresenta os caminhos metodológicos que tornaram viável esta pesquisa, assim como seu enquadramento, universo, população e amostra escolhida.

(5) Na quinta seção é apresentado o APL Moveleiro de Mirassol no contexto dos APL’S do estado de São Paulo.

(6) Na sexta seção são analisados e discutidos os resultados obtidos no estudo de caso junto ao APL de Mirassol e às empresas que se desvincularam do “Projeto APL”.

## **2 Arranjos Produtivos Locais (APL's), *Clusters* e “Projetos APL”**

Esta seção tem por objetivo inicial caracterizar os Arranjos Produtivos Locais, como uma designação de um tipo de aglomerado de empresas no Brasil e identificar sua proximidade com o conceito de Cluster. Pretende ainda caracterizar os assim designados neste trabalho de “Projetos APL”, aglomerados de empresas, constituídos em decorrência de políticas públicas formuladas a partir de 1999, por iniciativa do Ministério da Ciência e tecnologia (MCT), com o apoio de diversos agentes articuladores, para fortalecer pólos produtivos ou APL's pré existentes.

### **2.1 Aglomerações Produtivas, APL's e *Clusters***

As aglomerações produtivas apresentam algumas vantagens para o processo produtivo das empresas, as quais são apresentadas a seguir.

#### **2.1.1 Vantagens decorrentes das aglomerações produtivas de empresas**

As aglomerações produtivas como vantagens no processo de concorrência capitalista tiveram suas primeiras experiências com o economista inglês Alfred Marshall, no final do século XIX, o qual lhes atribuiu o conceito de “Distrito Industrial”, caracterizando as concentrações de pequenas e médias empresas localizadas nos subúrbios das cidades inglesas. Levando em conta a pressuposição de retornos crescentes de escala, esse economista observou a capacidade das empresas aglomeradas em apropriar-se de economias externas geradas pela aglomeração dos produtores, o que não obteriam se estivesse atuando isoladamente. Verificou também que os retornos crescentes de escala evoluem da condição de especialização dos agentes participantes do processo de divisão social do trabalho, propiciando, assim, às unidades envolvidas, ganhos de escala (CAMPOS et al., 2005).

A idéia de arranjos produtivos pode ser considerada um desdobramento dos trabalhos de Alfred Marshall, no século XIX, quando escreveu sobre os distritos industriais da Inglaterra, em que abordou temas como economias externas e outros que podem ser identificados nas prioridades para identificação e configuração de um APL (NEVES, 2006, p. 44).

Portanto, Alfred Marshall, já no início do século XX, havia identificado três tipos básicos de economias externas originadas da especialização dos agentes produtivos

concentrados geograficamente: 1) a presença de economias externas locais, que é a possibilidade de transbordamento (*spill-overs*) de conhecimento e tecnologia. Essa proximidade facilita a circulação de informações e de conhecimentos, fomentando o processo de aprendizado local; 2) a atração de fornecedores especializados em setores e segmentos da indústria e serviços ligados à atividade principal mantida no aglomerado produtivo e, 3) a qualificação e o treinamento de mão-de-obra, designados por Marshall de aptidão hereditária, ou seja, os segredos da profissão passam a ser absorvidos por todos.

Campos, Caleffi e Souza (2005) assinalam que as economias externas apontadas pelo economista inglês Alfred Marshall foram fundamentais para o desenvolvimento da chamada eficiência coletiva, definida por Schmitz (1997, p.165) “como a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ações conjuntas”.

Conforme Schmitz (1997 apud CAMPOS e CALLEFI, 2009, p. 3),

[...] a eficiência coletiva pode ser planejada (incidental), cujos ganhos são gerados da própria existência da aglomeração industrial, a qual fornece custos reduzidos, enquanto que a eficiência coletiva planejada resulta de ações conjuntas deliberadas de empresas e instituições locais.

Essas relações desenvolvidas entre os atores das aglomerações industriais representam mais do que economias externas planejadas. Conforme Campos et al. (2005, p.58), elas significam “construções sociais específicas aos agentes locais, as quais não podem ser reproduzidas em outros contextos”.

As condições locais para se construírem mecanismos de aprendizagem têm mostrado sua importância para as empresas, porque as aproximam e complementam os agentes econômicos, de forma a estimular as interações e facilitar o desenvolvimento da confiança e da cooperação entre as mesmas. Nesse sentido, para Lundvall (1992), os sistemas locais de inovação consistem em um ambiente delimitado no espaço, no interior de um estado-nação, onde as empresas podem viver bem próximas umas das outras e se complementarem, sendo favorecidas com a aprendizagem organizacional e a inovação tecnológica.

As características dos sistemas locais de inovação são as seguintes, de acordo com Lundvall (1992, p. 109):

(a) estrutura produtiva e demais organizações sediadas no local; (b) organização interna das empresas; (c) relações interempresas; (d) papel do setor público; (e) relações entre o sistema financeiro e o processo de inovação; (f) características do sistema de pesquisa e desenvolvimento; e (g) sistemas educacionais e de treinamento. No caso das organizações definidas aqui como: organizações produtivas, de ensino, financeiras, de infra-estrutura tecnológica, de coordenação, de

infra-estrutura comum, de comércio e as organizações públicas, estas desempenham o papel das principais vias de acesso para as interações entre os agentes, funcionando como suporte a uma ordem implícita, organizando e moldando as ações e reduzindo os conflitos entre os agentes.

Schumpeter (1988)<sup>1</sup> enfatizou as vantagens das aglomerações de produtores, envolvendo um processo de interação e cooperação entre diversos agentes no âmbito regional ou local. Foram ressaltados, também, a transmissão de conhecimento tácito entre as empresas, isto porque o padrão atual de desenvolvimento industrial estimula a imaginação e a ação de empresários para que concentrem as estratégias no desenvolvimento de sua capacidade inovativa, podendo, dessa forma, serem mais competitivos no mercado.

Para Schumpeter (1988), a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, no interior das indústrias, revolucionando as estruturas produtivas e criando fontes de diferenciação para as empresas. Assim, a inovação passa a ocorrer por meio da interação entre empresas e com outras instituições, no sentido de criar novos conhecimentos e compartilhar os já existentes. Há uma associação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico, pois o empreendedor é aquele agente que vai catalisar, dinamizar e incrementar a economia, ou seja, ele é o agente inovador, cujos produtos originários dessa inovação são aceitos e valorizados no mercado.

Tal transformação teve início a partir dos anos de 1970, em uma região no Norte da Itália, quando essa passou por um grande processo de automação. Isto significa que, com a mudança do cenário mundial, as fábricas se automatizaram, as grandes empresas mudaram de localização ou mudaram a forma de produzir. Essa transformação afetou também a forma como as empresas se relacionavam com seus fornecedores e muitos perderam suas funções.

Naquele momento, os pequenos empresários que tinham sua produção articulada com a das grandes empresas, perceberam que era possível mudar a natureza da forma de produção valendo-se do conhecimento que tinham.

Os espaços deixados pelas grandes empresas, em alguns lugares, passaram a ser ocupados por empresas de pequeno e médio porte que passaram a produzir de maneira cooperada. A esses espaços deu-se o nome de distritos industriais, cuja característica era produzir em conjunto, mas manter a individualidade e competitividade.

Esse tipo de produção, a partir de 1970, após a crise do Fordismo, passa a ser foco de atenção de estudiosos e formuladores de políticas públicas no mundo todo, uma vez que

---

<sup>1</sup> A primeira obra de Joseph Schumpeter data do ano de 1908.

apresenta grande possibilidade de desenvolvimento, poucas barreiras para a inserção e atendimento de uma clientela que procura qualidade e preço flexível.

Ao conjunto dessas localidades italianas atribuiu-se o nome de Distritos Industriais Marshallianos e suas características possibilitaram a criação de redes de pequenas empresas inovadoras e competitivas no mercado internacional.

Tais experiências são observadas nos EUA, em alguns países da Europa, especialmente na Alemanha e até mesmo no Brasil, onde recebe o nome de Arranjo Produtivo Local.

Dentre as causas originais para essa concentração, Garcia (2006, p. 25) aponta:

[...] a existência de condições naturais — como a disponibilidade de matéria-prima e de fontes de energia ou facilidades nos transportes — e a existência prévia de demanda na região, fatores estes que atraem outras empresas que atuam no mesmo setor ou segmento industrial ou em indústrias correlatas e de apoio, resultando em configuração de uma organização produtiva, na qual se destaca a presença de produtores especializados, o que contribui para a intensificação do processo de divisão do trabalho entre eles. A partir desse extenso processo de divisão do trabalho, as economias externas são geradas e ampliadas, reforçando as possibilidades de incremento da capacidade competitiva dos produtores locais.

Entende-se, portanto, de acordo com Garcia (2006), que a existência de um espaço de atuação conjunta dos agentes locais, com a contribuição do poder público, resulta em um incremento das vantagens competitivas dos produtores.

Fazendo referência à competitividade de aglomerados, Porter (1999) afirma que as políticas macroeconômicas são condições necessárias, mas não suficientes, para fomentar a competitividade. Para esse autor, os aglomerados constituem o foro que possibilita novas e imprescindíveis modalidades de diálogo entre empresas, órgãos governamentais e instituições.

Entende-se, desta forma, que para Porter (1999) na economia a competição ocorre subordinada à consolidação da cooperação em torno dos termos regimentais e regulatórios que servirão de arcabouço político, ético e institucional para que a competição, seja qual for seu resultado, contribua para a melhoria do ambiente sistemicamente. Assim, os aglomerados seriam definidos como um sistema de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo valor como um todo é maior do que a soma das partes.

### **2.1.2 Arranjos Produtivos Locais: principais características**

Os Arranjos Produtivos Locais consistem em aglomerações territoriais formadas por agentes econômicos, políticos e sociais, direcionadas para um conjunto específico de

atividades econômicas e que apresentam vínculos, mesmo que incipientes. Envolve, de forma geral, a participação e a interação de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação (GUEDES e MOREIRA, 2008; VIDIGAL e CAMPOS, 2011).

Trata-se de temática que vem adquirindo um crescente interesse na literatura em geral. Isso se deve às constantes mudanças que ocorreram nas últimas décadas no ambiente competitivo das organizações.

De fato, a globalização está afetando diretamente a necessidade interna e estrutural das organizações (SUZIGAN, 2004), assim, a discussão sobre os APL's se destaca como foco de muitos estudos. O novo cenário enfrentado, não apenas pelas organizações, mas no Brasil como um todo, tem exigido reestruturação e modernização de todos os setores da indústria, até mesmo nos processos produtivos. Trata-se de um novo período, que tem pressionado as empresas a criarem novas estratégias de sobrevivência, visando a manutenção de sua competitividade no mercado onde atuam (SANTOS, 2004).

Os distritos industriais, neste contexto, aparecem como uma forma alternativa de organização industrial, onde se verificam elevadas economias externas de escala e escopo às firmas, porém internas ao distrito. Eles se destacam pela extensiva divisão do trabalho entre pequenas e médias empresas especializadas em determinadas etapas do processo produtivo e pela forte cooperação interfirmas, uma vez que a localização da produção facilita a obtenção de economias externas provenientes da cooperação (GARCIA, 1996, p. 13).

Okamoto (2004, p. 21) estabelece modelos organizacionais de sucesso:

A região mencionada acima se destacou internacionalmente por seu desenvolvimento sustentado em redes de pequenas fábricas. Ganhou posição de destaque entre as regiões mais industrializadas da Itália em distribuição de renda, alcançando os níveis de renda *per capita* até então registrados apenas na Província de Piemonte, a região mais industrializada do país. A *Emilia Romagna* também contabilizou reduções significativas das taxas de desemprego, colocando a região em posição privilegiada tanto no cenário nacional como internacional.

A importância dos sistemas e arranjos produtivos locais, para o desenvolvimento de uma região, tornou-se indiscutível e essas aglomerações tendem a ser foco de ações das políticas de desenvolvimento, pois representam em si elementos de plausibilidade. Mesmo com o consenso, no entanto, não se pode deixar de verificar a racionalidade, alcance e possibilidade de eficácia de seus intentos.

Cassiolo, Lastres e Szafiro (2000), apontam algumas das principais peculiaridades que devem ser observadas no estudo dos arranjos produtivos locais, quais sejam: a dimensão

territorial; a diversidade, das atividades e dos atores; o conhecimento tácito; as inovações e aprendizados interativos; e a governança.

A confiança entre os agentes locais é fator crítico de sucesso destes agrupamentos, tanto no seu desenvolvimento quanto na sua consolidação, presente em todas as atividades econômicas e sociais. Esta vem associada, em geral, aos aspectos sócio-culturais do país ou da região. No modelo Italiano, esse aspecto foi considerado a razão para seu sucesso (SUZIGAN, 2004).

De acordo com Teixeira (2006), a confiança da implantação nestes processos é essencial, sendo que esta pode ser estabelecida através três fontes:

a) confiança contratual de âmbito jurídico que garante o cumprimento dos contratos e pode ser promovida por instituições habilitadas,

b) através da confiança/competência ligada à crença de que o parceiro é capaz de cumprir o contrato estipulado, inclusive verbalmente. Onde as instituições promotoras dessa confiança são entidades certificadoras, instituições de ensino, dentre outras, com tanto que sejam independentes.

Por fim, c) confiança/boa vontade que está solidificada na reciprocidade e no comprometimento em busca de resultados comuns. Esta é, pois, a confiança mais difícil de ser promovida, pois em diversos casos os agentes são concorrentes (HERRERO, 1998).

Um fator favorável ao processo de confiança mútua é a convivência cotidiana de agentes locais em atividades econômicas, podendo expandir a projetos maiores (HUMPHREY e SCHIMITZ, 2000).

Segundo Figueiredo (2005), para que haja sucesso nestes processos deve ser definido, em comum acordo, um projeto orientado ao desenvolvimento das atividades produtivas da região. É necessário prever a realização de projetos em tempos definidos e, também, prever a “criação” de um ente gerenciador que expresse o acordo e a união dos atores envolvidos.

Não só os aspectos técnicos definem a forma organizacional e estrutural da cooperação, como também os aspectos sociais, estes fundamentais para o entendimento dos processos e das ações dentro das atividades dos agrupamentos.

Segundo Sousa e Arica (2006) o processo de estratificação de empresas em APL's pode ser entendido como reflexo do ambiente competitivo econômico, que surge a partir da diversidade de comportamentos e de diferentes estratégias competitivas frente a um mercado seletivo. A capacidade das empresas em adotarem certos padrões técnicos, procedimentos e rotinas operacionais, característicos de cada setor/ambiente, sofrem influências, por um lado, da tradição e da cultura local, e por outro, das demandas específicas do mercado, em termos

de qualidade, diversidade e preço de cada produto, entre outras. Esta dinâmica forma o que se pode denominar de "trajetória competitiva". Tal fenômeno pode ser analisado em termos de nichos de mercado, tecnologias, estratégias e rotinas, as quais caracterizam e definem uma "trajetória competitiva" específica de cada APL.

### 2.1.3 Arranjos Produtivos Locais e *Clusters*

Segundo Noronha e Turchi (2005):

Arranjos Produtivos Locais podem ser tomados como tradução do termo *cluster*, até mesmo na ambigüidade que o termo em inglês envolve. Rigorosamente, o essencial da definição está i) na especialidade da produção e ii) na delimitação especial. Com base nesses critérios minimalistas, qualquer concentração de um tipo de produção seja em uma região, município, bairro ou mesmo rua pode ser denominada APL (NORONHA e TURCHI, 2005, p. 8).

Na visão de Porter (1999, p. 211) os *clusters* são como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”, portanto, um conceito mais abrangente que o de APL’s, visto que é mais generalizado.

Sob a ótica de Rosenfeld (1997), os APL’s são como uma massa crítica de empresas em uma região específica, a qual está próxima de setores correlatos e complementares, e que se constitui basicamente de empresas com clientes e produtos similares. Este mesmo autor acrescenta que a massa crítica depende, de forma direta, da qualidade das relações sistêmicas existentes entre as empresas, e delas com os demais atores.

Para que um aglomerado de atividades produtivas possa ser caracterizado como um cluster, são necessários nove requisitos, conforme afirma Zaccarelli (2003): 1) alta concentração geográfica; 2) existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do cluster; 3) empresas altamente especializadas; 4) presença de muitas empresas de cada tipo; 5) total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos; 6) grande cooperação entre as empresas; 7) intensa disputa: substituição seletiva permanente; 8) uniformidade de nível tecnológico; 9) cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster. O autor ressalta que tais requisitos se correlacionam, por isso devem ser atendidos simultaneamente.

Portanto, entende-se que a noção de *clusters* é muito útil aos gestores de empresas, uma vez que implica questões relevantes na obtenção de vantagens competitivas. De acordo com Porter (1999), essas implicações para as companhias são as seguintes:

a) A estratégia global da organização deve contemplar as vantagens da difusão das atividades da empresa em localizações que favoreçam o aumento da produtividade e da inovação nas unidades estratégicas de negócio;

b) Benefícios às empresas aglomeradas podem ser obtidos quando elas realizam investimentos em bens “públicos”, ou ativos específicos ao *cluster*, como financiamento de pesquisas em universidades regionais, melhoria da infraestrutura especializada, e desenvolvimento e capacitação da mão de obra local;

c) Ganham destaque as associações de interesse, que podem se tornar ativos competitivos com funções coletivas, atuando principalmente na interação com as organizações de novos negócios no próprio *cluster*, e ainda, no desenvolvimento de relacionamentos com organizações complementares e de apoio,e:

d) A decisão da localização, para as empresas, não é mais somente baseada em impostos baixos, e em matéria-prima e mão-de-obra barata. A escolha de atuar em um *cluster* desenvolvido traz diversos outros benefícios.

Segundo Gobbo Jr. e Oliveira (2006, p. 15), as análises mais recentes no Brasil remontam ao cenário do agronegócio, onde a Associação Brasileira de *Agribusiness* (ABAG), com base no conceito original de *cluster*, propôs a utilização do termo *agrcluster* para reportar-se aos estudos de caso voltados a todo complexo agroindustrial.

#### **2.1.4 A relevância dos APL's industriais no processo de reestruturação produtiva no Brasil**

A importância dos APL's industriais, no Brasil, reforça-se em razão dos seguintes aspectos:

O processo de reestruturação produtiva do setor industrial que ocorreu na década de 1990 e as crescentes pressões por níveis cada vez mais altos de eficiência na utilização de fatores produtivos levaram as atividades produtivas a se localizarem em regiões nas quais havia disponibilidade de mão-de-obra e recursos naturais. Contudo, não somente estes dois aspectos se mostraram importantes, mas também os vínculos sócio-culturais dos agentes locais, visto que eles é que estabelecem os comportamentos dentro do grupo; as associações horizontais e verticais que existem entre os agentes que permitem trocas de produtos, serviços, informações e pessoas; as atividades de forma articulada e com uma lógica econômica comum que determina o padrão de competitividade da localidade (SANTOS e OLIVEIRA NETO, 2011, p. 3)

Nas localidades encontram-se diferentes agentes que participam da cadeia setorial e que contribuem para determinar a competitividade dos arranjos. Esses agentes são: os fornecedores locais, que fabricam insumos como componentes, matéria-prima, máquinas, serviços e outros mais; os fornecedores de infraestrutura especializada, especialmente órgãos do governo, universidades, escolas técnicas e associação de classe que promovem treinamento, educação, pesquisa e suporte técnico; força de trabalho, caracterizada pela mão-de-obra especializada setorialmente. É a cooperação e o associativismo entre estes agentes, no arranjo, que potencializa a competitividade, por meio de ações fundamentadas na mútua confiança entre eles. “É este fator que faz a diferença, por potencializar as externalidades locais que existem, resultando em um ambiente propício para incrementar a competitividade local” (SANTOS e OLIVEIRA NETO, 2011, p.3).

Segundo Noronha e Turchi (2005, p.7)

[...] o sucesso de um APL depende das diversas formas de cooperação entre as empresas ou de uma combinação adequada entre competição e cooperação. A cooperação (ou confiança tomada como pré-condição da cooperação) pode ser considerada a principal razão do sucesso de APL na visão de alguns autores.

As empresas integrantes dos APL's, dependendo de seus comportamentos, podem compartilhar uma série de fatores, como a tecnologia, as pesquisas de mercado, consórcio para exportar ou comprar matéria-prima, desenvolvimento de novos produtos, coordenação da divisão das atividades entre si, de modo a manter a especialização e divulgar, conjuntamente, os produtos da região, além de formar centros de *design*, sempre dentro de um ambiente que reúna a competitividade e a cooperação, por meio do associativismo. A cooperação, seja horizontal, seja vertical, observada no interior dos arranjos locais, é um fator relevante na busca de superação de assimetrias competitivas entre empresas ali residentes (SANTOS e OLIVEIRA NETO, 2011)

## **2.2 “Projetos APL”: Caracterização, origem e organização**

Nos dizeres de Costa (2010, p. 228-229)

A partir do ano de 1999 políticas públicas pensadas para o desenvolvimento de APLs passaram a integrar de modo oficial a agenda governamental, quando o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) incorporou este tema e o incluiu, pioneiramente, em um plano plurianual (PPA), no período de 2000-2003. Mais recentemente o Ministério da Integração Nacional (MI) assimilou esta dimensão e incluiu os arranjos produtivos como um instrumento fundamental para o desenvolvimento regional no âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento

Regional (PNDR), na busca por reduzir as desigualdades regionais, apoiar o desenvolvimento das regiões brasileiras e explorar, mais eficazmente, os potenciais oriundos da diversidade cultural, social e econômica.

O termo “Projeto APL”, utilizado no presente trabalho, refere-se a uma forma de atuação de entidades governamentais e privadas, visando o fortalecimento de aglomerados produtivos, designados no Brasil de Arranjos Produtivos Locais. Essa atuação, estruturada a partir de 1999, foi intensificada nos primeiros anos do século XXI, pelo governo federal, por um grupo interministerial para prover políticas públicas específicas para as aglomerações de empresas, que já existiam no Brasil. Esse modelo de política pública, para estimular o desenvolvimento territorial, passou a apoiar os vínculos verticais e horizontais entre empresas, surgindo, desta forma, uma política pública centrada nos APLs. Essa política deixou de lado a velha classificação de empresas por setor, limitada por sua abordagem centrada apenas na similaridade de produtos concorrentes e incapaz de verificar cooperações verticais e horizontais, entre empresas e essas outras organizações (NORONHA e TURCHI, 2005).

Em geral, o processo de desenvolvimento dos “Projetos APL” se dá em três etapas (OLIVEIRA e LIMA, 2003) :

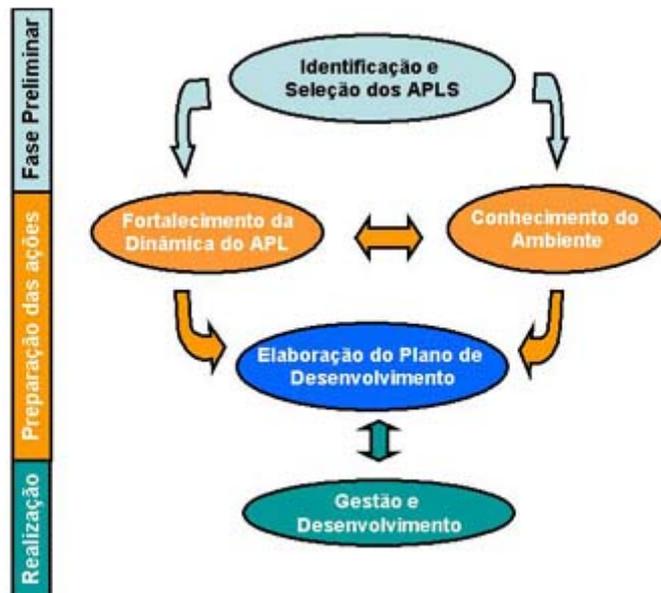
Primeiramente, um ou mais empreendedores identificam vantagens competitivas locais decorrentes de alguns fatores, como: facilidades de distribuição, infraestrutura local, presença de grande quantidade de competidores que juntos compartilham riscos de investimentos.

Em segundo lugar, como resultado de uma estratégia empresarial para solucionar problemas de competitividade. Nesse caso, a interação ou cooperação ocorre na cadeia produtiva (interação vertical) e/ou entre competidores (interação horizontal).

Um terceiro processo envolve razões históricas, baseadas nas experiências de longos anos e na tradição das empresas da região, que movidas pela perspectiva de ganhos, passam a interagir.

A Figura 1 ilustra a metodologia utilizada pelo Sebrae para selecionar e desenvolver “Projetos APL”, apesar de não designá-los dessa forma.

Figura 1: Metodologia Sebrae para criação e desenvolvimento de “Projetos APL”.



Fonte: Sebrae (2005, p. 21)

O processo de desenvolvimento do “Projeto APL”, conforme a referida metodologia Sebrae, consiste em quatro componentes, ou seja, (1) fortalecimento da dinâmica do APL; (2) Conhecimento do ambiente competitivo; (3) elaboração dos planos de desenvolvimento e (4) gestão, desenvolvimento e avaliação. Esses componentes são trabalhados de forma contínua, durante todo o processo de desenvolvimento do “Projeto APL”.

### 2.2.1 Características dos “Projetos APL”

Teixeira et al. (2006, p. 7), demonstraram com grande êxito as características que compõem o desenvolvimento de “Projetos APL”.

(...) há aspectos característicos para cada tipo de arranjo que variam de acordo com a região na qual os agentes destes arranjos estão envolvidos, ou seja, as diferenças estão inerentes à dinâmica interna de cada um deles, entretanto, é pertinente dizer da existência de traços comuns entre eles.

Segundo Cassiolato e Lastres, 2003 apud ZAMBANINI, 2010, p 52), Arranjos Produtivos Locais (APL) consistem

[...] em aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em determinado segmento de produção, que apresentam vínculos, mesmo que

incipientes. Geralmente envolvem a participação e interação entre as empresas – desde as produtoras de bens e serviços, comercializadoras, prestadoras de serviços, clientes, até as mais variadas formas de associação e representação. Incluem diversas instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades), pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e desenvolvimento.

Considera-se que em todos os casos que foram constatados êxitos em “Projetos APL”, estão presentes quatro elementos estruturantes: (1) o capital social, (2) estratégias coletivas de organização da produção, (3) estratégias coletivas de mercado e (4) articulação político-institucional, que se apresentam de maneira articulada.

Quanto ao capital social, segundo Teixeira et al. (2006), este se refere-se a um fator intangível por natureza, que representa um acúmulo de compromissos sociais consolidados pelas interações sociais em uma determinada localidade. Este capital social apoia outro componente, a estratégia coletiva de organização da produção.

A estratégia, ainda conforme Teixeira et al. (2006), se encontra relacionada com as decisões coordenadas, entre os produtores, no que se refere a quem vai produzir, o que produzir e como produzir. E é por meio da qual que a aglomeração das pequenas empresas determina seu poder em relação às grandes empresas, por meio da equivalência da vantagem em relação à escala da compra dos insumos, do uso de máquinas e equipamentos, da produção em geral etc. Também, é por meio da estratégia coletiva de organização da produção que se revela e se processa a aprendizagem coletiva, fonte das inovações e da competitividade.

Com relação ao terceiro elemento, TEIXEIRA et al. (2006) utilizando-se de avaliação de Amaral Filho (2002), afirmam que ele encontra o seu eixo direcionado para estratégias coletivas de mercado, bem como para ações coordenadas e convergentes entre os produtores.

Para Teixeira et al. (2006), a estratégia coletiva de organização da produção não teria nenhum valor se não existisse uma estratégia também coordenada e coletiva para a conquista e manutenção dos mercados. Isto decorre em razão de que os mercados compradores, além de serem formados por grandes *players*, são também condicionados por grande escala. Sem uma estratégia comum entre os produtores, fica difícil para a pequena empresa superar esses obstáculos, pois as pequenas empresas veriam reduzidos os ganhos conseguidos nas economias de escala, alcançados nas esferas da compra dos insumos e na realização da produção.

O último integrante, ainda segundo Teixeira et al. (2006), está voltado para a articulação político-institucional, também decorrente do capital social. Este elemento é o

instrumento pelo qual o arranjo produtivo se articula com instituições públicas e privadas responsáveis pelas políticas públicas, e com as organizações privadas de apoio às pequenas empresas. As evidências revelam que, quanto mais capital social acumulado dentro de um determinado núcleo ou aglomeração de empresas, melhor e mais eficiente será a articulação com as organizações e instituições.

### **2.2.2 Gestão e governança em “Projetos APL”**

O desenvolvimento de um “Projeto APL” traz inúmeras vantagens para as empresas e também para a região onde elas se encontram, dentre as quais, a mais importante delas é a criação e desenvolvimento de um complexo de ações que estabelecem uma forma de gestão para conduzir as atividades dos Arranjos Produtivos Locais, sempre levando em considerando o tipo de arranjo que se pretende implantar. Para isto é preciso criar mecanismos para obter apoio de instituições, que irão elaborar um planejamento, execução e coordenação, definir e delimitar os papéis, compartilhar as atribuições, responsabilidades e recursos; gerenciar conflitos, realizar ações que envolvam a organização dos fluxos de produção e também buscar alternativas que levem a tomadas de decisão o mais acertadas possível, respeitando o grau de hierarquia entre os agentes envolvidos. A criação desses mecanismos recebe a denominação de governança, que consiste em uma maneira de gestão pela qual indivíduos e instituições possam gerenciar seus problemas corriqueiros, acomodar seus conflitos e realizar ações cooperativas, através de regimes e instituições formais de coordenação (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

Em se tratando de “Projetos APL”, governança significa as mais variadas formas de coordenar, intervir e participar nos processos de tomadas de decisão dos diferentes agentes e que podem se estabelecer por meio de redes de instituições públicas (estadual e municipal), ONGs, além de instituições privadas (SEBRAE, 2005).

Isso se comprova, de fato, conforme Jouve e Lefevre (1999, p. 76),

[...] desde o fenômeno que vem sendo descrito por alguns autores como a crise do fordismo e a recomposição do estado moderno, a comunidade local tem sido chamada para ampliar a sua contribuição para o desenvolvimento econômico. Diante do fracasso das novas formas de regulação, o processo de governança, baseado em diversos atores, parece contribuir para uma resposta mais efetiva para o desenvolvimento sustentável.

Na pesquisa que deu suporte ao presente trabalho, a intenção foi de compreender os arranjos produtivos locais como novos modelos de organização que estão demandando por

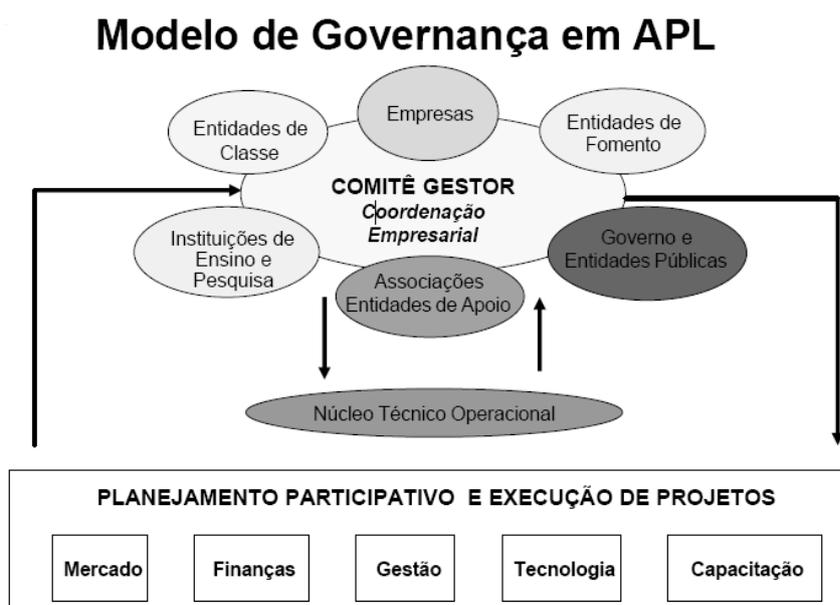
uma gestão participativa, com maior atuação das comunidades locais. Para tanto o conceito de governança pode contribuir para melhor entendimento de como ocorre a participação da comunidade nas decisões para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais.

Em estudo que enfatizou a importância de uma estrutura de governança para os “Projetos APL”, foi ressaltado que a governança é um dos aspectos mais complexos dentre os que caracterizam a dimensão espacial das atividades produtivas e inovativas. (SUZIGAN et al., 2007).

O modelo de governança no âmbito do APL tem a função executiva, portanto, de coordenar e alinhar as iniciativas, observando prazos, atividades, atribuições e responsabilidades, motivação, comprometimento, entre outros. O grupo gestor poderá ser formado por empresários e representantes de entidades presentes no APL (SEBRAE, 2005).

Uma governança organizada indica que o capital social do APL é forte e apresenta maturidade diante de ações cooperadas e coletivas. Nesse sentido, D’Araújo (2003) acrescenta que é por meio do capital social que se pode observar, basicamente, a capacidade de uma sociedade de estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação. Ainda, de acordo com dados do SEBRAE (2005), embora seja de difícil mensuração, o capital social é considerado como um dos fatores mais relevantes para o desenvolvimento econômico, por meio do qual se cria um ambiente propício para os negócios e incentiva-se o comércio e as inovações. A figura 2 ilustra um modelo de governança de APL:

Figura 2: Modelo de governança para APL aplicável a “Projetos APL”



Fonte: Adaptado de Cavalcanti (2004)

Através do modelo, observam-se as seguintes ações:

- Oferta de serviços que atendem às necessidades das empresas;
- Estímulo a iniciativas coletivas visando ao melhor emprego de recursos existentes;
- Criação de centros tecnológicos, de serviços e de cooperativas de compra e distribuição;
- Introdução de programas de gestão empresarial e de qualidade;
- Introdução de normas técnicas, certificações e fortalecimento do APL para negociação e captação de projetos e investimentos.

Para Stainsack (2006), algumas características essenciais devem ser seguidas na criação de um comitê gestor, quais sejam: a liderança do setor privado, o amplo envolvimento dos empresários e representantes de entidades locais e visão de futuro atrelada às ações de desenvolvimento, considerando que o papel do APL deve ser de conhecimento do grupo, dando ênfase às relações pessoais e à comunicação.

Os objetivos da governança ou comitê gestor do APL são destacados por Stainsack (2006) como: promover integração entre empresas e entidades; buscar recursos e alternativas de financiamento para projetos e para o comitê, definir e implantar plano de desenvolvimento do APL; elaborar estudos, programas e projetos para superar desafios do processo de desenvolvimento regional; gerar informações de interesse do APL e promover a instalação de sistemas de informação; apoiar a implantação de centros de pesquisa e treinamento; incentivar a ampliação e criação de novas empresas e promover formas de cooperação entre o comitê e outras entidades de desenvolvimento nacional e internacional.

Na maioria dos casos, de acordo com o supracitado autor, são criados grupos temáticos que facilitam e contribuem para o desenvolvimento de ações de acordo com áreas de interesse.

Conforme Suzigan et al. (2007), há certa complexidade no desenvolvimento da governança do APL. Isto porque, por um lado, considera-se o difícil equilíbrio que a forma de governança deve manter entre cooperação e competição no âmbito do APL e, por outro lado, da miríade de fatores que condicionam a governança. Implica em dizer que não há modelos de aplicação genérica para a governança de APL's. A forma e a própria existência da governança vão depender de um conjunto de características específicas a cada sistema ou arranjo. Implica também em considerar que a governança deve ser local.

Formas de governança cujo comando ou coordenação é externa ao APL, são menos relevantes do ponto de vista dos objetivos de coordenar ações coletivas e cooperação em APL's. É necessário, antes de qualquer outra consideração, deixar claro que a questão da

governança em APL's só se coloca quando os agentes locais procuram ir além do aproveitamento das vantagens competitivas locais, decorrentes de economias externas de aglomeração e tentam tomar iniciativas coletivas ou desenvolver ações conjuntas, estreitando suas interdependências no sentido de alcançar a eficiência coletiva. Essas iniciativas ou ações conjuntas podem ter vários objetivos, mas, de modo geral, visam à formação de, entre outras formas de organização, centrais de compras de matérias-primas, consórcios de exportação, centros tecnológicos de uso coletivo, criação de instituições de ensino e formação profissional, criação de marca de denominação local, desenvolvimento de redes ou sistemas próprios de distribuição (SUZIGAN et al., 2007).

Segundo os referidos autores alguns fatores são fundamentais para que seja concretizado um APL, quais sejam:

a) o número e a distribuição por tamanho das empresas locais; b) o tipo de produto ou atividade econômica local e a respectiva base tecnológica; c) a forma como se organiza a produção local também pode ser um importante determinante da forma de governança. d) de maneira semelhante, a forma como as empresas locais se inserem nos mercados tem implicações sobre a forma de governança. e) a existência de empresas que dominem capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica, comercial, produtiva ou financeira dificulta a organização dos produtores locais no sentido de coordenar iniciativas coletivas ou cooperar em ações conjuntas. f) a presença de instituições locais com representatividade política, econômica e social, interagindo com o setor produtivo, também é importante para determinar a possibilidade e a forma de governança. g) o contexto sociopolítico e cultural.

Observa-se, então, que a questão da governança é central para a viabilidade e funcionamento dos chamados arranjos produtivos locais, em princípio, porque neles intervêm diferentes atores: empresas privadas, governos locais e entidades e organizações pertencentes ao escalão estadual da administração, sindicatos, além de organizações não-governamentais. Em segundo lugar, porque as relações entre esses atores tende a ser horizontal e não vertical. Nesse caso, a articulação entre eles pressupõe regras e papéis claros para cada um e para a tomada de decisões.

### **2.2.3 Agentes Articuladores dos “Projetos APL” no Brasil**

No Brasil, sob a ótica institucional, a criação do Programa de apoio aos APLs e a oficialização do Grupo Interministerial de Trabalho sobre APL, com início em 1999, foram expressivos, por identificar, diagnosticar e promover os arranjos. Além desses, também o SEBRAE tem apoiado o desenvolvimento de micro e pequenas empresas em aglomerados

produtivos, por meio de programas específicos para fortalecer essa forma de organização empresarial.

No estado de São Paulo a atuação do SEBRAE tem sido muito significativa, por meio de um programa específico, cuja estratégia é a de agregar empresas em núcleos correspondentes às diversas etapas dos processos produtivos dos arranjos.

Portanto, entre as propostas governamentais para a promoção de APLs, ocorreu a inclusão de micros e pequenos empreendimentos na Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e a atuação da Agência de Promoção e Exportação (APEX), da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), IPEA, BNDES, Banco do Brasil na elaboração de um Programa Nacional para atuação conjunta em APLs. (FLORIAN e LORENZO, 2008).

O desenvolvimento dessas políticas governamentais para APLs e os diversos programas de apoio que existem têm mostrado intensos esforços de muitos municípios, regiões e estados, buscando tornar seus aglomerados produtivos e que fossem classificados como APLs para terem acesso a políticas públicas. Diante dessas iniciativas, o nome “APL” foi se tornando fortalecido diante do mercado e envolvendo um maior número de casos e de instituições em seu estudo. Sobretudo, o desenvolvimento desses programas e estratégias para desenvolver APLs, em vários níveis de governo e por várias instituições, sozinhos não são suficientes para garantir o sucesso e consolidar um segmento. Por isto faz-se necessário que, entre as políticas de promoção de APLs e a realidade de cada caso haja uma forte mediação institucional local, com a finalidade de que os resultados dessas políticas institucionais possam ser aproveitados. (NORONHA e TURCHI, 2005).

### **3 Condicionantes, motivações e entraves para constituição e evolução de “Projetos APL”**

Nesta seção são abordadas as razões que levam as empresas a ingressarem e a se desvincularem de “Projetos APL”. São abordadas questões teóricas que contribuem para a compreensão do ingresso e saída dos “Projetos APL”.

#### **3.1 Razões que levam as empresas a entrarem nos “Projetos APL”**

Nas aglomerações as empresas que integram os APLs são favorecidas com a captação de externalidades positivas. Esse termo externalidades, ou economias externas, tem sido muito adotado, desde que Alfred Marshall o introduziu, no sentido de formar economias de escala externa à firma, diversamente das economias de escala interna à firma, resultante da formação de aglomerações de firmas afins, localizadas próximas uma das outras, num espaço contíguo denominado distrito industrial.

Para Marshall (1982)<sup>2</sup>, existem duas formas fundamentais de economias internas da firma: as reais (intra-planta e inter-planta) e as pecuniárias, as quais consistem em pagamentos a preços mais baixos dos fatores de produção utilizados na produção e na distribuição do produto, em razão do volume dos produtos comercializados quando aumenta o tamanho da planta industrial da firma.

Marshall (1982) classifica as externalidades positivas em três tipos básicos: (1) concentração de mão-de-obra qualificada e com habilidades específicas ao setor ou segmento industrial de cada APL, o que representa uma redução nos custos para as empresas locais, que ganham com os conhecimentos exógenos (externos à empresa), mas endógenos (comum ao APL); (2) a presença de fornecedores especializados de bens e serviços aos produtores, o que torna os custos dos maquinários, insumos e equipamentos bem mais reduzidos; e (3) as possibilidades de transbordamento de conhecimento e de tecnologia.

Essas externalidades dinâmicas ou tecnológicas influenciam de modo expressivo a inovatividade e o desenvolvimento de cada empresa, individualmente e do próprio APL e também da região (HENDERSON, 1995).

Porém, as externalidades só se tornam possíveis depois de um longo período de união, integração, cooperação, sinergia entre as empresas aglomeradas, ocasionando a construção de

---

<sup>2</sup> A primeira obra de Alfred Marshall data do ano de 1879.

uma aprendizagem sólida e significativa bem distinta, que cria valor às empresas concentradas. Por outro lado, nos APL's as interações entre empresas e instituições de ensino, além de desenvolverem empresas de alta tecnologia, ocasionam também um núcleo de mão-de-obra qualificada. (HERBER, 2012).

Desta forma, a integração em arranjos produtivos favorece as empresas para o acesso a recursos como capital, mão-de-obra qualificada, tecnologia e influência política (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Além desses, outros benefícios são proporcionados por essa integração, como aumento da produtividade, da inovatividade, expansão e fortalecimento das empresas, maior flexibilidade de produtos e processos, maior reputação, redução de custos, aprendizagem de boas práticas, confiança, comunicação aberta (PORTER, 1999).

Sobretudo, para que todos esses benefícios sejam concretizados, cada agente econômico, ou seja, cada empresa deve fazer o seu papel, contribuir de sua forma, deixar de ser individualista, não resistir às mudanças necessárias (PORTER, 1999).

Além dos referidos benefícios, é perceptível ainda a formação de uma identidade sociocultural. Cada empresa, ao obedecer a regras e práticas comuns, vai desencadeando laços de união com as demais, por meio da mútua confiança, da mesma cultura que passa a fazer parte de cada agente interdependente, da parceria, da cumplicidade, da solidariedade, o que as leva a ultrapassar limites e fragilidades até então insuperáveis, corrigir deficiências impossíveis de serem feitas individualmente (BRITTO, 2002).

Suzigan (2006) resume tais benefícios da seguinte forma: “ a) contingente de mão-de-obra especializada, b) interações entre empresas e instituições de pesquisa; c) fornecedores especializados de matérias-primas e serviços; d) transbordamentos locais de conhecimentos adquiridos” (SUZIGAN, 2006, p. 89).

Esses benefícios potencializam vantagens competitivas às empresas integrantes dos APL's, que passam a serem capazes de:

[...] comprar matéria-prima, promover cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criar consórcios de exportação, contratar serviços especializados, estabelecer centros tecnológicos de uso coletivo, criar cooperativas de crédito, dentre outros (SUZIGAN, 2006, p. 100).

### 3.1.1 Vantagens Competitivas

Atualmente, em razão da globalização, as empresas têm enfrentado um grande desafio para se manter no mercado, especialmente as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), pois não existem mais delimitações nas fronteiras organizacionais, mas sim um cenário que se torna cada vez mais dinâmico a cada dia, o qual deve ser considerado (FENTON; PETTIGREW, 2000).

Tal cenário, além de pressionar as empresas a terem uma visão sistêmica de integração dos processos econômicos, tem ainda tornado intensa a competição, a procura por novos mercados, por novas estratégias de gestão, por novas estruturas que possam proporcionar a vantagem competitiva (LOPES; BALDI, 2002).

Dentre essas novas fórmulas estratégicas que as empresas têm buscado, destaca-se a cooperação e a competição, simultaneamente, vivenciada em arranjos cooperativos, merecendo atenção os arranjos produtivos locais (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996).

Nos APL's as empresas são favorecidas com ganhos de competitividade, os quais ocorrem através de fatores como redução de custos, diferenciação qualitativa, capacidade das empresas de responderem de maneira rápida às mudanças nas exigências dos mercados; aprendizagem coletiva; economias de escala; alcance de novos segmentos ou nichos de mercado; difusão de conhecimentos; e acesso aos processos inovativos (GARCIA et al., 2006).

Portanto, considera-se que existem economias externas e internas que justificam as aglomerações de empresas em arranjos produtivos locais, as quais podem ser geradas de forma espontânea pelas empresas do mesmo setor ou segmento que, quando adequadas, levam a um aumento da capacidade competitiva das mesmas (GARCIA et al., 2006).

Além disso, ocorre a cooperação, a união, a cumplicidade, que resulta da força consciente no trabalho (SCHMITZ, 1999).

Observa-se, portanto, que além das forças externas que podem beneficiar as empresas aglomeradas, há ainda os benefícios da cooperação entre elas, que leva a ganhos competitivos. Por essa razão é importante que as empresas estabeleçam e mantenham relações de cooperativismo, de forma que possam reforçar as economias externas, fortalecer as suas interações, potencializar os processos de aprendizagem, aumentar as vendas, a qualidade de produtos e serviços, buscar inovações, sejam de produtos, sejam de processos. (ARAÚJO FILHO, 2006).

Deve-se ressaltar que o envolvimento dos elementos de competição e cooperação no processo dos arranjos produtivos locais, pode ocasionar dificuldades no modo de gerenciar essas relações, dado que os verdadeiros ganhos somente podem ser alcançados com o bom gerenciamento, que demanda participação e envolvimento de todas as empresas integradas, através de relacionamentos caracterizados pela confiança e pelo comprometimento, não somente nos contratos clássicos e por controle rígido, mas também informalmente (OHMAE, 1994).

Isto porque, não são apenas os benefícios que devem ser compartilhados, mas também os esforços despendidos, através dos recursos e capacidades, de modo a levar à otimização dos pontos críticos, visto que, atualmente, as empresas têm substituído a competição entre si pela competição entre grupos (YOSHINO e RANGAN, 1996).

A vantagem competitiva das empresas em um APL consiste, portanto, em benefício significativo, conquistado ao longo do prazo que uma empresa pode alcançar vantagens sobre sua concorrência (GOMES e SUGANO, 2006).

Nesse sentido Porter (2009) enfocou a competitividade, fazendo uso do modelo diamante, como uma ferramenta para conduzir uma análise crítica sobre os fatores regionais para determinada atividade econômica.

O modelo diamante proposto por Porter (2009) é ilustrado no quadro 1:

**QUADRO 1:** Modelo diamante de Porter (1993)

MODELO DIAMANTE DE PORTER (1993)	
Condições de Fatores (Insumos)	(1) Quantidade e Custo dos Fatores (Insumo). (2) Qualidade dos Fatores. (3) Especialização dos Fatores: (Recursos naturais, recursos humanos, recursos de capital, infraestrutura física, infraestrutura administrativa, infra-estrutura de informação, infraestrutura científica e tecnológica).
Contexto para a Estratégia e Rivalidade da Empresa	(1) Contexto local que encoraje formas apropriadas de investimento e aprimoramento sustentado. (2) Competição vigorosa entre rivais situados na localidade.
Setores Correlatos e de Apoio	(1) Presença de fornecedores capazes, situados na localidade. (2) Presença de setores correlatos competitivos.
Condições da Demanda	(1) Clientes locais sofisticados e exigentes. (2) Necessidades dos clientes que antecipem as que surgirão em outros lugares. (3) Demanda local pouco comum em segmentos especializados que possam ser globalmente atendidas.

Fonte: Porter (1993)

A partir do modelo Diamante de Porter, pode-se afirmar que os arranjos somente melhorarão sua produtividade se tiverem acesso a insumos; a pessoal especializado; a

informações técnicas e de mercado, que vão acumulando dentro do arranjo; a facilidade de complementar as atividades dos diferentes participantes; a instituições e bens públicos, para que estas possam resolver ou atenuar conflitos e facilitar a avaliação de desempenho (PORTER, 1993).

Em termos de inovação, por meio dos APL's as empresas poderão entender melhor as necessidades e expectativas de seus clientes; acessar novas tecnologias, sejam operacionais ou de distribuição e reduzir seus custos (VASCONCELOS; NASCIMENTO, 2005).

### **3.1.2 Eficiência Coletiva**

Eficiência coletiva é definida como “a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ação conjunta. Ela resulta de um processo interno, em que algumas empresas crescem e outras declinam” (SCHMITZ, 1995, p. 170).

No Brasil, as políticas de apoio ao desenvolvimento local consideram os APLs como imprescindíveis para o desenvolvimento econômico e social local. Por isto esforços têm sido realizados nesse sentido, os quais têm demonstrado avanços significantes (PAIVA, 2002).

Sobretudo, existem algumas limitações, as quais somente poderão ser superadas com a eficiência coletiva, alcançada através das economias externas locais, ação conjunta das empresas, vantagem competitiva, ação das políticas públicas que consistem em relações recíprocas entre empresas e instituições, sem preço, realizadas por meio de confiança (ERBER, 2008).

A aglomeração geográfica e setorial de empresas proporciona um maior campo para a ação coletiva entre as pequenas e médias empresas individuais, de forma que a manutenção de relações de produção entre os produtores tenha conseqüências extremamente positivas em termos de economias de escala e de escopo. Além do mais, a especialização das firmas em uma ou algumas fases do processo produtivo tem o efeito de reduzir os custos de capital, já que as firmas podem concentrar seus recursos na atividade em que são especializadas (GARCIA, 1996, p. 33).

Nos dizeres de Schmitz (1995, p. 43): “[...] a concentração de muitas empresas de caráter semelhante em localidades particulares gera expressivas economias externas e produz eficiência de natureza coletiva”.

A eficiência coletiva significa uma ação conjunta dos agentes envolvidos em uma aglomeração industrial, a qual pode gerar externalidades para todos os participantes. Isto significa que a eficiência coletiva é uma força nova criada por meio da cooperação entre os

envolvidos, que passa a funcionar como força coletiva. Desde os tempos de Marshall, a noção de eficiência coletiva se associa à de externalidades.

Schmitz (1995), analisando a realidade das aglomerações industriais de sucesso em países latinoamericanos, verificou a relevância que as associações locais e suas estratégias coletivas podem desempenhar em conjunto com as externalidades não planejadas, presentes nas concentrações geográficas. A estes elementos, planejados e não planejados, ele deu o nome de eficiência coletiva, a qual se define em razão de existirem dois fatores: os não planejados (externalidades) e os deliberadamente planejados (ação conjunta: cooperação vertical e horizontal). As economias externas, geradas pela falta de capacidade de absorver totalmente o conhecimento produzido pelas firmas, e portanto, sua inapropriabilidade possibilitam que grandes porções de conhecimentos, idéias e inovações escapem para o tecido produtivo local. Por outro lado, toda a infraestrutura implantada para o atendimento das demandas das firmas locais constituem-se, assim como o conhecimento, em bens públicos e por isso não rivais e não exclusivos. Ou seja, o seu uso por uma parte não impede que a outra o utilize e todos podem se beneficiar do bem ou do serviço. O escape de conhecimento e idéias se dá, mais especificamente, através de encontros informais e sociais, porém, a mão de obra que circula entre as firmas já carrega esse conhecimento em sua forma tácita. Sendo assim, as localidades que são dotadas destes elementos atraem as firmas que, de certa forma, alcançarão vantagens frente aquelas que, na mesma região não estiverem aí localizadas.

Para Garcia (1996, p. 42), os ganhos de eficiência coletiva somente serão efetivos quando houver presença de cooperação e concorrência equilibradas, de forma que

[...] as relações de cooperação interfirmas não eliminem a concorrência entre as empresas. Sendo assim, é necessário que a cooperação ocorra nas chamadas áreas pré-competitivas, como no suprimento de infra-estrutura, no treinamento da mão-de-obra ou sob a forma de assessorias organizacionais ou jurídicas. Se as relações interfirmas apresentarem-se de maneira muito mais conflitiva do que cooperativa, os ganhos de eficiência coletiva jamais serão alcançados pela população de firmas do distrito.

A união é importante para que apareçam as economias externas e as ações conjuntas; no entanto, algumas firmas não conseguem superar seus problemas internos, para assim permanecerem no mercado (SCHMITZ, 1995).

É neste sentido que se fazem importantes as presenças das instituições, públicas ou privadas, para auxiliarem na coordenação dessas formas de cooperação entre as empresas (GARCIA, 1996, p. 43).

### 3.1.3 Difusão do conhecimento

A flexibilização dos processos produtivos acaba criando novas possibilidades de desenvolvimento para as empresas. Diante disso, as possibilidades exigem também novas competências, como a capacidade para estabelecer relações interempresariais, compartilhar conhecimentos de forma a estimular as interações voltadas para os processos de aprendizagem interativa.

Conforme Lundvall e Johnson (1994 apud BETIN e RESENDE, 2010, p. 2) a forma de aprendizado que surge da relação da empresa com outras empresas é definida como

[...] “*learning by interacting*”. O estabelecimento de relações de cooperação entre empresas pode ser um instrumento importante para estimular o crescimento dessas empresas e da economia regional, uma vez que essa cooperação permite a elas a obtenção de ganhos de escala e escopo e, ao gerar externalidades positivas, acaba minimizando os problemas comuns a todas elas. A principal vantagem dessas interações é a construção de um conhecimento tácito que só é possível pela proximidade espacial, e cuja transferência depende do contexto social e das instituições estabelecidas nessa localidade.

Segundo Campos et.al. (2002) é através do aprendizado que se constroem novas competências e se obtêm vantagens competitivas, em razão de que o aprendizado ocorre através de novas fontes de informação e demais mecanismos, capacitando tecnologicamente as empresas e estimulando as suas atividades produtivas e inovativas.

Dogson (1996 apud DINATO, SANDIM, CERNACK, 2006, p. 3) descreve a aprendizagem da seguinte forma: “ [...] como as formas que as firmas constroem e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas competências e dentro de sua cultura adaptam e desenvolvem eficiência organizacional, melhorando o uso dessas competências”

Dias Filho (2001 apud BETIN, RESENDE e LEITE, 2006. p.3 ) acrescenta que

[...] a concentração de empresas apresenta-se como uma contribuição para a aprendizagem interativa, a difusão do conhecimento e da tecnologia, onde a integração na busca de soluções e respostas é compartilhada, o que o autor chama de “aprendizagem em equipes de empresas.

No caso da aglomeração produtiva de empresas como um elemento facilitador de disseminação do conhecimento, Galvão (1999, apud BETIN, RESENDE e LEITE, 2006. p.3 ) afirma que “o distrito constitui-se em um verdadeiro laboratório prático, no estilo de uma grande incubadora empresarial ou um departamento multidisciplinar de desenvolvimento tecnológico”.

Lemos (2003 apud BETIN, RESENDE e LEITE, 2006. p.3 ) considera que

[...] a informação e o conhecimento codificado podem ser facilmente transferidos, porém o conhecimento que não é codificado, aquele que permanece tácito, só se transfere se houver interação social entre os agentes, e esta se dá de forma localizada e enraizada em organizações e locais específicos. O grau de interação com que se dá o aprendizado vai variar conforme os agentes envolvidos, o tipo de relação que mantêm entre si, a existência de linguagem comum, identidades, sinergias, confiança, assim como o ambiente em que se inserem.

Esse conhecimento tácito permite, conforme foi observado em Marshall (1982, apud BETIN, RESENDE e LEITE, 2006. p.4) que “os segredos das empresas deixem de ser segredos e acabem pairando no ar, de modo que até as crianças possam aprender inconscientemente”.

Desta forma, o conhecimento é formado a partir da compreensão das relações que as empresas desenvolvem entre si.

O que se deve ressaltar, portanto, é que no âmbito local, como um elemento de diferenciação e de dotação de vantagens competitivas, a proximidade geográfica é útil, estando as pequenas empresas associadas a grandes empresas ou não. As empresas (inclusive e especialmente as pequenas) espacialmente concentradas e dedicadas à atuação em setores econômicos semelhantes desfrutam de externalidades de localização, como Marshall já havia salientando, ao discorrer, no século XIX, a respeito da importância do conhecimento.

Diante do exposto, deve-se ressaltar que o conhecimento e a cooperação são práticas que se relacionam.

### **3.1.4 Oportunidades de crescimento regional**

A organização de um espaço constitui-se pelo complexo de objetos que o homem cria e insere na superfície da terra. Desta forma, ocorre uma transformação do espaço em razão da intervenção do homem, visto que o homem modela este espaço, implantando as cidades, as estradas, as culturas e as civilizações (CORREIA, 1991; MARINI e SILVA, 2011).

Sendo assim, considera-se que território significa um espaço modificado pelo homem, ou seja, um espaço construído (PECQUEUR; ZIMMERMANN, 2005).

A relação dos APL`s com o desenvolvimento regional se dá pelo fato de que as atividades econômicas neles desenvolvidas fazem com que o espaço geográfico no qual eles se encontram localizados se transforme em um espaço social, construído pelos agentes. Em outras palavras, os APL`s somente existirão se os diversos agentes locais se articularem,

influenciados por diversos aspectos, sociais, culturais e econômicos (MARINI e SILVA, 2011)

Sendo assim, a compreensão dessa relação entre APL's e desenvolvimento regional deve levar em conta os vínculos existentes entre os arranjos e as dimensões territoriais. A figura 3 ilustra uma proposta de configuração matricial que inclui os componentes fundamentais que formam a estrutura de um arranjo produtivo local, suas respectivas inter-relações e os relacionamentos com as dimensões territoriais. A referida proposta envolve cinco dimensões para o desenvolvimento sustentável (social, econômica, ambiental, espacial e cultural) (MARINI e SILVA, 2011), assim como também as dimensões, política e a institucional, conforme afirma Boisier (2001), visto que este autor considera que a organização da estrutura político-administrativa seja uma das mais relevantes características do território.

Assim, são sete dimensões que compõem o contexto territorial onde se encontra inserido o APL, cuja interação pode ser implícita ou explicitamente. Dimensão social, Dimensão econômica, Dimensão ambiental, Dimensão espacial, Dimensão cultural, Dimensão política e Dimensão institucional.

Esta proposta de configuração matricial para os APL's e o desenvolvimento regional, mostra o quanto é complexa esta temática, por envolver diversas variáveis e relacionamentos, de modo a compor uma matriz de inter-relações territoriais, demandando por uma proposta de abordagem sob a visão interdisciplinar (MARINI e SILVA, 2011, p. 125).

Desta forma, considera-se que nos APL's ocorre uma concentração espacial de empresas, na qual se compartilha valores econômicos, sociais e culturais e ocasiona o desenvolvimento da região e vantagens competitivas em relação às outras regiões. As indústrias do APL, ao formarem redes no território, seja entre si e também entre os outros atores locais, transformam um entorno inovador, permitindo que as indústrias controlem o território, através de elementos da identidade e da história locais no processo produtivo, levando à territorialização destas indústrias (POLETO, 2009).

Portanto, ainda conforme Poleto (2009), as empresas e instituições que integram um APL criam o seu próprio território, em razão de que essas indústrias e demais atores envolvidos, passam a exercer certo poder, criando a territorialidade, utilizando a história e a identidade locais para o seu interesse, que consiste na busca pelo lucro capitalista. Sobretudo, para que esta transformação territorial aconteça em APL's, faz-se necessário que todos os agentes locais envolvidos (indústrias, sindicatos, poder municipal, agências, instituições, dentre outros), possuam poderes iguais e que esses poderes sejam usados igualmente, através

da criação de fóruns, grupos de trabalho, agendas locais, espaços de diálogos e outros mecanismos mais, de modo que todos os envolvidos caminhem no sentido de alcançar os mesmos objetivos de toda comunidade local.

“Nos territórios onde existe uma confluência de fatores sociais, políticos, institucionais e culturais entre os atores econômicos, existe também a capacidade de inovação” (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003, p. 40).

### **3.1.5 Capacidade de inovação**

Dentre tantos benefícios proporcionados pelos APL's às regiões onde se encontram instalados, a inovação se destaca como uma importante estratégia de desenvolvimento, por estar relacionada com um estágio mais avançado dessas aglomerações empresariais. O meio se torne inovador, depende da ação e esforços de todos os envolvidos nos APL's, que devem ser beneficiados com seus resultados (SILVA, FEITOSA, AGUIAR, 2012).

De acordo com Ludval (1992), a inovação e o desenvolvimento econômico são fruto de condições particulares, sociais e histórico-culturais. Consistem nos elementos e nas relações existentes em determinados sistemas que poderão determinar a capacidade de aprendizado de um país, região ou localidade, e, conseqüentemente, a capacidade de inovação e de adaptação às mudanças do ambiente.

Silva, Feitosa, Aguiar (2012), consideram a cooperação entre as empresas nos APL's tem a finalidade de atingir alguns objetivos, abrangendo desde a divisão de custos até o compartilhamento de riscos, visto que realizam conjuntamente experiências na exploração de novas oportunidades. Assim, o que realmente forma uma rede de empresas é a diferenciação, a interdependência e a flexibilidade. Por exemplo, a inovação é proporcionada pela diferenciação se elevação nos custos. A unidade organizacional de uma rede é proporcionada pela motivação das empresas gerada pela interdependência. Quanto a flexibilidade, tanto a produtiva, como a organizacional e a de inovação, esta cria a vantagem competitiva para a rede, ao lhe conferir o poder de se adaptar de acordo com as mudanças no ambiente de negócios.

As redes proporcionam aumento nos níveis de inovação, de adaptação às mudanças no ambiente e da flexibilidade e eficiência, possibilitando o acesso a muitos recursos com custo bem baixo e também a direção do alto desempenho organizacional (BRITTO, 2008).

Uma região se desenvolverá se houver nela inovação, principalmente naquelas onde existem aglomerados de empresas e a capacidade de inovação é proporcionada por uma inter

relação entre as indústrias, o governo e as universidades (SILVA, FEITOSA, AGUIAR, 2012).

Algumas inovações tecnicamente incrementáveis podem exercer expressivo impacto na economia. Por exemplo, uma pequena mudança técnica que soluciona um problema de gargalo de importância estratégica. Esta inovação vai sinalizar um novo paradigma tecnológico, e por razões técnicas prematuras, pode ter um impacto reduzido sobre a economia. A inovação é considerada como um processo contínuo, cumulativo, devendo envolver não apenas a inovação radical e incremental, mas também a difusão, absorção e utilização de inovação (LUNDVALL, 1992).

Várias teorias explicam como a inovação é difundida entre as empresas integrantes dos arranjos produtivos locais, dentre as quais, a que considera que isto ocorre por razões técnicas e internas às organizações, como os atributos individuais (MOCH; MORSE, 1977; DAMANPOUR, 1987); a que sugere que são as razões externas, como forças miméticas e pressões normativas exercidas por outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983) e a que considera os fatores relacionais como determinantes nesse processo (GALASKIEWICZ, 1985; GRANOVETTER, 1985).

O sucesso da inovação depende de algumas variáveis, quais sejam:

(1) capacidade de aproveitamento das vantagens estratégicas oriundas do mercado ou das necessidades reais e/ou potenciais dos clientes; (2) capacidade de absorver informações, por meio das redes e da observação do que ocorre em seu entorno; (3) flexibilidade e capacidade de aprendizado; (4) laços mantidos com os elementos externos, como centros de pesquisa e consultorias (JULIEN, 2010, p. 14).

A figura 3 ilustra essas variáveis.

Figura 3: Variáveis que explicam o sucesso da inovação



Fonte: Julien (2010)

Historicamente, as relações de mercado se fundamentam no interesse individual das empresas. Nos arranjos produtivos a inovação é a própria cooperação, que trouxe uma forma inovadora de lidar com as imperfeições de mercado. Assim, as redes de cooperação formadas desenvolvem novas formas de organização empresarial. Por exemplo, os pólos moveleiros se inter relacionam, em uma mesma região, com múltiplas empresas dedicadas à produção do mesmo tipo de mobiliário sem qualquer divisão de trabalho entre elas, de modo a permitir a potencialização da competitividade da produção de móveis, beneficiando todo o setor (COUTINHO e FERRAZ, 1994 apud SILVA, FEITOSA e AGUIAR, 2012).

Wittmann et al. (2003 apud SILVA, FEITOSA e AGUIAR, 2012), em seus estudos sobre os benefícios trazidos pela rede de cooperação e sobre a contribuição dos mesmos para a competitividade em uma rede de micro e pequenos supermercados no estado do Rio Grande do Sul, verificaram que as ações de marketing e a elevação do poder de negociação foram os benefícios mais importantes sendo, o descumprimento de acordos a maior dificuldade para a permanência na rede, além de características culturais individualistas. Por isto é importante que exista confiança entre os membros para que as empresas possam estabelecer relações de cooperação dentro de uma rede.

Sendo assim, não basta apenas dispor as empresas juntas para que possam dar início à cooperação e à complementação de seus conhecimentos para que se desenvolva um ambiente de sinergia e inovação. É preciso considerar, isto sim, a socialização de idéias, que torne possível a cooperação e a confiança, para que se crie um ambiente de inovação e que a cooperação e a confiança predominem sobre o oportunismo e à competição comumente existente nas relações econômicas tradicionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007 apud SILVA, FEITOSA e AGUIAR, 2012).

Para Ludval e Lorenz (2007), a inovação possui processo diversificado de conhecimento, o qual surge de distintas formas: aprendizagem por uso, por fazer ou interagir (modo DUI); pela pesquisa e desenvolvimento e criando acesso ao conhecimento explícito – Ciência, Tecnologia e Inovação.

### **3.1.6 Capital social**

Na era da informação, as organizações precisam ser hábeis em criar novos conhecimentos, compartilhá-los e aplicá-los, o que tem se mostrado um fator de suma expressividade, visto que as relações sociais passam, agora, a ser incluídas como um fator

competitivo para se obter resultados econômicos satisfatórios. Isto tem sinalizado a relevância, cada vez maior, das relações humanas e institucionais para incentivar e suportar o desenvolvimento (HIGGINS, 2005).

Nesse sentido, o capital social apresenta-se como um elo que liga as relações sociais e seus benefícios de mercado, caracterizando-se por possuir um aspecto que normatiza a reciprocidade nas relações sociais, facilitando “a coordenação, a comunicação, melhores informações (testadas e verificadas) e ainda o cumprimento de acordos (o que para os economistas se traduz em redução de custos)” (MARQUES, 2003, p. 65).

Capital social é definido como “a capacidade que uma sociedade tem de cooperar, por meio da organização de pessoas em redes e da regulação de seus conflitos de forma democrática” (AUGUSTO FRANCO, 2001 e CANGUSSU, 2003).

São os aspectos empresariais e os sociais que potencializam o capital social em bases comunitárias, através do resultado de fatores como a reciprocidade entre agentes, as regras de cooperação e os mecanismos de governabilidade (CHÉVEZ, 2001 e BARROS MOREIRA, 2005).

Os principais fatores que determinam o capital social são o contexto, a linguagem comum utilizada entre os indivíduos, a qualidade das dinâmicas interpessoais e das estruturas de relacionamentos, fundamentados nas seguintes dimensões analíticas: (1) Dimensão cognitiva, que se refere às normas, valores, confiança, atitudes e crenças existentes entre os indivíduos para que possam viver bem em sociedade (SILVA e SALANEK FILHO, 2006); (2) Dimensão relacional, fundamentada na cooperação e confiança entre os indivíduos (BREI e ROSSI, 2007); (3) Dimensão estrutural, relacionada com o padrão de conexões existente entre os agentes ou o grau de conectividade dentro da rede de relações (SILVA e SALANEK FILHO, 2006).

Entende-se, portanto, que um APL será mais consistente quanto mais se desenvolverem as dimensões e elementos de capital social, simultaneamente nos planos cognitivos, relacionais e estruturais (FERRAZ, GOBB e LIMA, 2011).

### **3.1.7 O Ambiente e a cultura nos APL's**

Até há algumas décadas, acreditava-se que qualquer que fosse o contexto em que se encontravam, eram aplicadas regras gerais às situações de administração, trabalho e organização. Contudo, nos últimos anos, pesquisas como as de Motta (2001 apud MORAES, 2006), têm revelado que existem expressivas diferenças entre os valores, atitudes e

comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, especialmente no administrativo, sendo que as culturas nacionais impactam bem mais os funcionários que a cultura da organização.

Barros e Prates (1996 apud MORAES, 2006) ao estudarem a cultura brasileira sob uma perspectiva integrada, verificaram que o brasileiro possui um estilo próprio de administrar, que se caracteriza por quatro subsistemas: institucional, pessoal, líderes e liderados.

O sistema institucional relaciona-se com os traços culturais encontrados no espaço da 'rua'; o pessoal com os traços culturais da 'casa'; o entre líderes e os liderados circula os aspectos ligados ao poder e a posição nesses espaços é dinâmica: ora estamos numa posição de líderes, ora na de liderados (MORAES, 2006, p. 80).

As interseções dos subsistemas formam novos traços culturais.

### **3.2 Razões que levam as empresas a se desvincularem dos “Projetos APL”**

Mesmo diante de tantos benefícios, proporcionados às empresas, pelos APL's, algumas dessas empresas, levadas por motivos específicos, optam pela definição e implementação de estratégias próprias, não fazendo uso desses benefícios potenciais oriundos da atuação conjunta, o que pode ser ocasionado por várias causas, como “a rivalidade entre as empresas, difíceis condições macroeconômicas, questão de custos de transação, ausência de confiança e cultura empresarial (MEYER-STAMER, 2002).

Outros fatores que levam a este comportamento das empresas nos APL's são os seguintes: ausência de informação por parte do empresário; inexistência de capital e de recursos financeiros; mão de obra desqualificada; dificuldade em acessar as universidades; poucas máquinas e equipamentos; falta de cultura organizacional, de confiança; capacidade limitada da empresa; conflitos de interesse entre empresa e instituição; inexistência de visão holística do negócio; utilização de tecnologias ultrapassadas e elevada taxa de juros (IACONO E NAGAMO, 2009).

Há ainda aqueles agentes econômicos que não apresentam motivações o bastante para o desenvolvimento de laços cooperativos, como explica Suzigan et al. (2003), isto ocorre com mais frequência, principalmente em APLs de pequenas empresas, do tipo embrionário, cujas relações entre empresas são incipientes, com baixos níveis de cooperação e interação.

Uma das principais características dos APL's é gerar economias externas incidentais ou deliberadas, as quais incrementam a competitividade das empresas e todo o sistema local. Porém, para que estas economias externas existam, é necessário que as empresas se concentrem espacial e setorialmente, gerando a eficiência coletiva, ou, a vantagem competitiva. Assim, somente as economias externas incidentais, embora de suma relevância, não são suficientes para explicar o sucesso das empresas integrantes dos APL's e deles próprios. Daí a necessidade de as empresas investirem nas formas de ações conjuntas, visto que a integração de diferentes tecnologias e a cooperação entre as empresas têm levado ao desenvolvimento de novos produtos (CASSIOLATO, BRITTO e VARGAS, 2005).

Assim, de nada adianta as empresas se aproximarem, umas das outras, fisicamente se não se interagirem, pois assim não poderão usufruir dos benefícios que a aglomeração pode lhes proporcionar. Isto porque a interação pode mudar a capacidade cognitiva de um indivíduo, assim como suas idéias e representações, afetando a transmissão de conhecimento. E, quando esta interação se faz constante, então possibilita o estabelecimento de processos construtivos de um ambiente propício a novos conhecimentos e ao aprendizado coletivo (ARAÚJO FILHO, 2006).

Assim, dentre tantas razões que podem levar as empresas a se desvincularem dos arranjos produtivos locais, merecem destaque a ausência de cooperação e presença de excessiva competição entre as empresas.

### **3.2.1 Ausência de cooperação entre as empresas**

A cooperação entre as empresas, em arranjos produtivos, torna possível que as mesmas combinem competências e utilizem o *know-how*, umas das outras; dividam o ônus para realizar pesquisas tecnológicas; compartilhem o conhecimento adquirido; partilhem riscos e custos para exploração de novas oportunidades; exerçam uma maior pressão sobre o mercado e também proporcionem incentivos para atuar em mercados internacionais (ANDRADE et al., 2010).

Isto não quer dizer que a cooperação deve ser constituída unicamente de modo formal entre os agentes econômicos dos APL's, mas sim através de comunicação informal ao longo da cadeia de valor, movimentação de funcionários de uma empresa para outra e a troca de informações a respeito de inovações (MEYER-STAMER, 2003).

Essas relações interempresariais podem ocorrer porque as empresas realizam atividades similares, ou seja, muito parecidas em seu processo de produção, como

conhecimento apropriado, experiência e habilidades ou porque elas realizam atividades complementares, ou seja, aquelas com diferença nas fases do processo de produção e que demandam por alguma coordenação (RICHARDSON, 1972 apud IACONO e NAGANO, 2009).

Quando não existe esta cooperação, não somente entre as empresas nos APL's, mas também entre os demais envolvidos, como agentes de conhecimento (universidades, institutos de pesquisa, consultores), agentes de regulação (governo em seus vários níveis), demais atores sociais (sindicatos, associações empresariais, organizações de suporte), fica difícil as empresas, isoladamente, atenderem às seguintes necessidades:

- (1) troca informal de informações entre empresas e fornecedores/subcontratados, como por exemplo, a assistência dada pelos fornecedores às empresas, na utilização de novos materiais ou no tratamento de problemas em relação à qualidade;
- (2) troca formal e informal de informações em alianças estratégicas, o que visa o desenvolvimento de uma dada tecnologia e requer uma combinação de recursos de P&D;
- (3) troca formal e informal de informações em associações de empresa (entre funcionários de empresas, fornecimento de serviços por associações de empresas; e ações relacionadas a treinamento, informações tecnológicas e de exportação (MEYER-STAMER, 2002 apud IACONO e MAGANO, 2009, p. 4).

A ausência dessa troca de informações e de ações coletivas vai, gradativamente, enfraquecendo e minando as oportunidades das empresas que assim se comportam, implicando em barreiras insuperáveis (IACONO e MAGANO, 2009, p. 4).

Iacono e Magano (2009, p. 5/6) afirmam que muitas empresas optam por ações isoladas em razão às seguintes causas: Rivalidade: alguns os empresários muitas vezes resistem à idéia de cooperação, pois consideram outras empresas do mesmo ramo como rivais, por isto evitam um relacionamento mais próximo, de forma a manter protegidos os seus segredos empresariais.

- (1) Condições macroeconômicas: muitas vezes as condições macroeconômicas, como por exemplo, os altos impostos, a instabilidade da economia e as constantes mudanças nas "regras do jogo desencorajam a cooperação entre as empresas.
- (2) Custos de transação: a cooperação, assim como pode reduzir os custos de transação, também pode criá-los. Isto porque, naturalmente, quando as relações são bem intensas, podem desencadear também conflitos, cuja resolução depende de grande esforço e tempo por parte das empresas, desestimulando a cooperação.
- (3) Confiança e cultura empresarial: em ambiente de integração vertical de empresas, no qual ocorreu insucessos de cooperação e comportamento predatório, a tendência é surgir uma cultura empresarial caracterizada pelo isolamento e baixa confiança, levando à crença de que é impossível cooperar, frustrando, desta forma, qualquer indício de cooperação, o que gera o insucesso das empresas e o enfraquecimento e declínio do capital social, piorando ainda mais as condições para a cooperação.

Portanto, entende-se que os APL's funcionam como um grupo, onde ocorre a articulação, interação e cooperação entre as empresas, que aprendem juntas, contando com o apoio de outras instituições como o Governo, associações empresarias, instituições de crédito, de ensino e pesquisa. Sem cooperação as empresas se enfraquecem e isoladamente não adquirem peso junto ao governo e a outras instituições, como entidades financiadoras e fornecedores.

Silva, Feitosa e Aguiar (2012) ao analisarem os benefícios proporcionados pela rede de cooperação e de que forma eles contribuíram para aumentar a competitividade em uma rede de micro e pequenos supermercados no estado do Rio Grande do Sul, verificaram que o principal fator que dificultou a permanência na rede foi o descumprimento de acordos e características culturais individualistas, além da ausência de confiança entre os membros e, conseqüentemente, a inexistência de relações de cooperação dentro da referida rede.

Silva, Feitosa e Aguiar, em estudo realizado para verificar como a atuação em redes interorganizacionais é percebida como um elemento impulsionador da inovação para os atores do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções do Agreste Pernambucano verificaram que as empresas que não estabelecem cooperação com as demais agentes econômicos possuem maior dificuldade para desenvolver práticas bem-sucedidas de inovação, em razão de que não recebem as informações de melhorias organizacionais proporcionadas por clientes, fornecedores, concorrentes e as instituições locais. Sem relações de cooperação as empresas deixavam de participar de treinamentos, de consultorias, não desenvolviam produtos, não faziam pesquisas, não participavam de projetos, não acessavam a novos mercados; não tinham oportunidades para a aprendizagem mútua; não apresentavam ganhos em escala; não reduziam seus custos; não compartilhavam riscos; tinham dificuldades de diálogo com unidades reguladoras; e nenhuma vantagens nas áreas funcionais, como *marketing*, compras e produção, além de não serem favorecidas com a aprendizagem e inovação.

### **3.2.2 Presença de excessiva competição entre as empresas**

A competição é entendida por Andrade et al. (2010, p. 5), como “a busca da satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto causado sobre as outras partes envolvidas”.

Para muitos autores, dentre eles Robbins (2002 apud ANDRADE et al., 2010), a competição é vista como um fator negativo, visto que leva as empresas a atuarem

isoladamente, tornando-se rivais entre si, por mercados, clientes, fornecedores, entre outros, coexistindo, desta forma, uma relação de ganhar-perder.

De acordo com Leite, Lopes e Silva (2009), atualmente há dificuldade em se afirmar quando uma empresa é uma parceira ou concorrente, visto que nos relacionamentos interorganizacionais ocorre uma co-opetição, ou seja, uma oscilação entre cooperação e competição, embora ambas sejam entendidas como opostos, em razão de que a competição é vista como uma forma de maximizar ganhos individuais, enquanto que a cooperação é o abandono do individualismo e aceitação do concorrente enquanto complemento de atividades fins.

Porém, ainda segundo Leite, Lopes e Silva (2009), quando as empresas atuam em cooperação com as demais, isto não significa que não há competição entre elas, porém, trata-se de uma competição sadia, aliada à cooperação, capaz de gerar inovações e diversificações de produtos dentro das redes, resultando em um desempenho competitivo maior do que se elas estivessem atuando isoladamente.

Estudo realizado por Leite, Lopes e Silva (2009) em um arranjo produtivo de Nova Serrana, no ano de 2008, verificaram que embora exista um ambiente de elevado associativismo e manifestações de solidariedade entre os empresários, o sentimento que prevalece é o de competição, visto que as empresas se vêem mais como concorrentes do que como parceiras, o que tem prejudicado as próprias empresas e o setor como um todo.

Estudo de Thomaz et al (2009) mostrou que a existência de cooperação não é o bastante para reduzir ou acabar com a competição entre os atores de um APL. Quando o negócio já possui certa maturidade e o mercado local se esgota, pode haver o aceleração da competição entre as empresas participantes. Da mesma forma, empresas mais desenvolvidas que outras acarretam desequilíbrio de forças entre empresas do mesmo elo na cadeia produtiva ou entre elos da cadeia e, com isso, ocorrendo uma elevação da competição, reduzindo, conseqüentemente, as condições cooperativas.

## 4 Aspectos Metodológicos

Neste trabalho os recortes utilizados foram: uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

### 4.1 A pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é aquela que, segundo Lakatos e Marconi (2001), caracteriza-se como uma pesquisa de fonte secundária, uma vez que trata de uma busca de toda bibliografia já levantada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, colocando o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito a respeito do assunto pesquisado.

Trata-se, sem dúvida, de uma das fontes mais importantes de pesquisa e constitui etapa prévia a ser feita em um processo de pesquisa, seja qual for o problema em questão. Isto se deve ao fato de que é absolutamente necessário um conhecimento prévio do estágio em que se encontra um assunto, antes de iniciar-se qualquer estudo, para não correr o risco de se pesquisar um tema que já foi amplamente pesquisado. Ela abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, dissertações, internet etc., até meios de comunicações orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filme e televisão. A sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito, escrito ou filmado sobre determinado assunto (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 66).

Nesse trabalho, a pesquisa bibliográfica foi realizada em livros específicos sobre o tema e artigos científicos, bem como teses e dissertações, buscando-se conhecimentos sobre conceitos de aglomerados, história e evolução dos arranjos produtivos locais, métodos de implantação desses aglomerados, informações a respeito da indústria moveleira do estado de São Paulo e, especificamente, da região Administrativa de São José do Rio Preto, na qual se localiza o APL moveleiro de Mirassol.

Ela se fez relevante por proporcionar o conhecimento dos principais aspectos que envolvem os APLs, como sua constituição, objetivos, dificuldades, tendências, órgãos de apoio, dentre outros, tornando possível a compreensão de todo o processo desde a origem desses aglomerados industriais, até os a atualidade, bem como os resultados satisfatórios alcançados e as dificuldades encontradas nessa trajetória, principalmente o APL de Móveis de Mirassol, objeto deste estudo.

## 4.2 O estudo de caso

Um estudo de caso é aquela metodologia que se utiliza de vários instrumentos para coletar os dados, ou seja, arquivos, entrevistas, observações “in loco”, cujas evidências podem se apresentar qualitativas ou quantitativas, ou quali quantitativas, ou seja, uma mistura das duas abordagens. Conforme Yin (2003) desta forma é possível se compreender, contestar ou confirmar uma teoria, apresentando-se como fundamental em estudos descritivos.

Para o alcance dos objetivos inicialmente propostos, realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, através do estudo de caso, que se apresenta adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos, asseverando que o mesmo consiste em uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, que no caso é o um APL.

Em relação à pesquisa quantitativa, nos dizeres de Richardson (1989), este método é caracterizado pela adoção da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, por meio de técnicas estatísticas, indo das mais simples até as mais complexas, permitindo que se mensurem opiniões, comportamentos, atitudes, hábitos, reações, hábitos e atitudes, no universo estudado, através da amostragem, que no caso do APL de Mirassol, constituiu-se pelas empresas que se evadiram do referido arranjo, a qual representou estatisticamente o universo das empresas que não são capazes de se manter em arranjos produtivos locais.

No caso em questão, o enfoque é qualitativo e o tratamento de dados e informações é quali-quantitativo.

### 4.2.1 Universo pesquisado

Esta pesquisa foi realizada no APL moveleiro de Mirassol/SP, localizado na Região Administrativa de São José do Rio Preto, constituída por 96 municípios. A referida Região Administrativa subdivide-se em 8 microrregiões, quais sejam: Aurifloma, Catanduva, Fernandópolis, Jales, Nhandeara, Novo Horizonte, Votuporanga e São José do Rio Preto, sendo nesta última que se encontra inserido o supracitado APL, ocupando 10,2% da área total do Estado de São Paulo, ou seja, 25.476 km<sup>2</sup>, equivalendo a 14,9% do total do Estado em relação ao número de municípios.

O referido APL de Móveis de Mirassol abrange 16 municípios, sendo eles: Ariranha, Bady Bassit, Bálsamo, Catanduva, Cedral, Guapiaçu, Ibirá, Jaci, Mirassol, Mirassolândia,

Neves Paulista, Nova Granada, Olímpia, Potirendaba, São José do Rio Preto e Uchôa. Este é o recorte territorial que se estudou e analisou na presente pesquisa. A definição do recorte foi realizada pelo SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol, ator local de suma relevância na governança do arranjo produtivo estudado.

O “Projeto APL” moveleiro de Mirassol é constituído por 41 empresas, sendo 23 da região de Mirassol e outras 18 que estão instaladas nas imediações de Votuporanga sendo, em sua grande maioria, empresas de pequeno porte, que fabricam móveis residenciais de padrão médio, retilíneos de painéis, torneados e estofados, cujo principal finalidade é a integração das empresas moveleiras do Noroeste Paulista, por meio do associativismo, oferecendo a capacitação, qualificação e inclusão social, em busca do desenvolvimento econômico regional social, através da geração de emprego e renda.

As empresas integrantes do “Projeto APL” de Mirassol são representadas pelo Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol (SIMM) e apoiadas pela Associação Industrial de Mirassol (ASSIMI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (*SEBRAE/SP*), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo/ Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP/CIESP), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI/SP) por meio do Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga (CEMAD).

Além dessas instituições existem outras que dão sua contribuição, como a Prefeitura Municipal de Mirassol, o Centro Universitário de Votuporanga (UNIFEV), o Centro São Paulo de Design, a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL) e a Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimento (APEX).

O “Projeto APL” de Mirassol foi fruto de uma parceria estabelecida com várias instituições, dentre elas, o SEBRAE-SP, o SIMM, a Associação Industrial da Região de Votuporanga (AIRVO), o Banco Brasileiro de Descontos (BRADESCO); FIESP-CIESP; Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC); Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); SENAI; Instituto de Pesquisas Tecnológicas do estado de São Paulo (IPT); Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga (CEMAD-SENAI), Centro Universitário de Votuporanga (UNIFEV) E Prefeituras de Votuporanga e de Mirassol.

Todo esse apoio que o APL de Mirassol tem recebido tem o levado ao desenvolvimento de outras atividades como, por exemplo, a formação do Grupo Exportador de Móveis da Região de Mirassol (GEMM), a realização de rodadas internacionais de negócios da região e a realização da Feira de Móveis do estado de São Paulo (MOVINTER).

Os resultados são perceptíveis, mostrando aumentos expressivos de produtividade e de vendas, bem como reduções nos custos de produção, o que tem contribuído para o desenvolvimento industrial local, de forma a promover uma relação institucional entre as empresas e as organizações locais, estaduais e federais de apoio.

#### **4.2.2 Instrumentos de coleta dos dados**

A pesquisa descritiva realizada nesse trabalho possibilitou a coleta de dados por meio de diferentes fontes, como entrevista estruturada, aplicada aos gestores das empresas evadidas, bem como observações diretas participantes no APL moveleiro de Mirassol/SP.

Essas duas formas de coleta de dados são muito utilizadas em pesquisa qualitativa por apresentar de forma mais concisa as características (BOGDAN e BIKLEN, 1992).

A opção por esta modalidade de pesquisa ocorreu em razão de ser possível um tratamento estatístico de seus dados, mencionado por Gil (1995) e também pelo fato das questões abordadas não permitirem, de acordo com o objetivo do trabalho, considerações subjetiva.

Esta modalidade de pesquisa pode ser construída de várias maneiras, porém é sempre vista como um encontro social. Como afirma Leopardi (2002), a vantagem essencial que se apresenta, é que são os próprios atores sociais que proporcionam os dados relativos à suas condutas, opiniões, desejos e expectativas, coisas que, pela sua própria natureza, é impossível perceber de fora.

Conforme acrescenta Zickmund (2003), as entrevistas consistem em uma forma de se coletar dados fundamentados em comunicação entre o entrevistador (pesquisador) com os entrevistados (amostra da população a ser pesquisada): quando bem sucedida, a entrevista se torna um excelente instrumento para coletar dados.

Porém, segundo Baruch (1999), levando-se em conta a existência de problemas que se relacionam ao baixo índice de resposta obtido por meio de questionários enviados aos entrevistados de estudos acadêmicos, especialmente quando se tratam de questionários enviados às altas gerências empresariais e às organizações, é preferível optar pela entrevista com os gestores das empresas. Foi o que ocorreu com o pesquisador deste trabalho.

Deste modo, a entrevista presencial realizada por meio de visitas pessoais com os gestores-diretores de cada uma das organizações do grupo amostral, foi a melhor forma encontrada pelo pesquisador, para que conseguisse que os respondentes acatassem a entrevista.

Sendo assim, a entrevista constituiu-se de um roteiro, constituído em cinco blocos, abordado os seguintes temas: 1) caracterização das empresas respondentes; 2) dados de seus produtos; 3) razões que levaram as empresas a aderirem ao “Projeto APL” de Mirassol; 4) dificuldades encontradas por estas empresas na permanência no “Projeto APL” Mirassol; 5) questões referentes ao setor moveleiro. Cada um desses blocos constituiu-se por um número de questões que variou entre 10 e 12.

Contudo, além do questionário, foram muito importantes para se consolidar os dados para a conclusão, os encontros presenciais, que Leopardi (2002) os chama de encontros sociais, argumentando que todas as formas de entrevista mais informais proporcionam um diálogo mais profundo e rico, apresentando os fatos em toda sua complexidade, captando não apenas as respostas aos questionamentos, mas também os sentimentos dos sujeitos pesquisados.

Desta forma, o que se observa é um arcabouço de informações que extrapola o universo do questionário, permitindo assim que o entrevistador enriqueça sua análise, o que de fato ocorreu com este que escreve.

## 5 O APL Moveleiro de Mirassol no Contexto dos APL'S do estado de São Paulo.

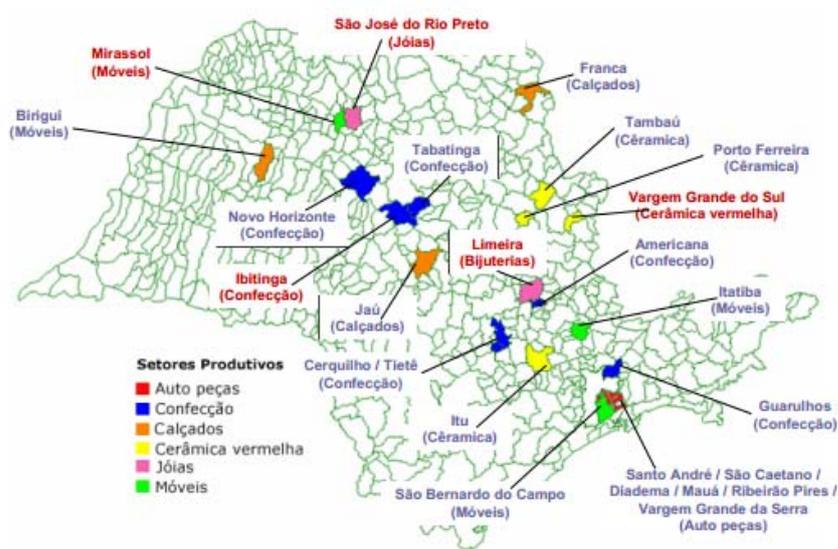
Nesta seção apresenta-se as características do APL de Mirassol no contexto dos APL's do estado de São Paulo.

### 5.1 Os APL's no estado de São Paulo

Nos APL's são produzidos diversos tipos de produtos, como por exemplo, os calçados, nos municípios de Franca, Birigui e Jaú; aeroespacial, em São José dos Campos; móveis, em Mirassol, Votuporanga e Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e plástico na região do ABC Paulista, abrangendo os municípios de Santo André, São Bernardo e São Caetano. dentre tantas vantagens proporcionadas pelos APL's, a principal delas é “o acesso de micro, pequenas e médias empresas a programas de gestão empresarial, mercado, processo, produtos e linhas de financiamento, visando ao seu fortalecimento no mercado interno e acesso ao externo” (CUNHA, 2012, p. 1).

A figura 4 ilustra o mapa dos Arranjos Produtivos Locais do Estado de São Paulo.

Figura 4: Mapa dos Arranjos Produtivos Locais do Estado de São Paulo



Fonte: SEBRAE (2005)

Em todo o Estado de São Paulo existem 24 APL's sendo que 15 fazem parte de um projeto executado com recursos financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (CUNHA, 2012).

Em relação aos financiamentos, o estado de São Paulo, por meio do Programa de Apoio e Fomento aos APL's e Rede Paulista de APL's e do Programa de Fortalecimento da Competitividade das Empresas Localizadas em Arranjos Produtivos Locais do Estado de São Paulo – Projeto BID/SEBRAE/FIESP, investiu, durante o período de 2008 a 2011, um montante de R\$ 4,4 milhões para a aquisição de equipamentos e maquinários, programa de transferência metodológica e tecnologia, estudo de viabilidade técnica e econômica e obras de infra-estrutura e adaptação de instalações (RPI, 2012).

Os APL's paulistas foram contemplados com a criação da Rede Paulista de Arranjos Produtivos Locais, sob coordenação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, com participação do Sebrae-SP, Fiesp e Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional. Por meio da mesma são definidas as táticas do programa, de modo a estruturar projetos direcionados ao aprimoramento de gestão, assim como também para o estímulo de demais fatores, como inovação, capacitação, suporte, sustentabilidade e acesso a mercados (RPI, 2012)

## **5.2 O município de Mirassol**

O município de Mirassol localiza-se na Região Administrativa de São José do Rio Preto, noroeste do Estado de São Paulo. Seu território corresponde à área de 243,80 Km<sup>2</sup>, com população de 53503 habitantes. Sua distância à capital do Estado é de 465 Km e de São José do Rio Preto, centro de referência econômica local, 10 km (SEADE, 2012).

De acordo com a mesma fonte, sua base econômica é baseada na agricultura, seguida também pela atividade industrial, esta a maior fonte geradora de receitas e empregos para o município.

A figura 5 a seguir ilustra a localização do município:

Figura 5: Cidade de Mirassol e Região Administrativa de São José do Rio Preto



Fonte: SEADE (2007)

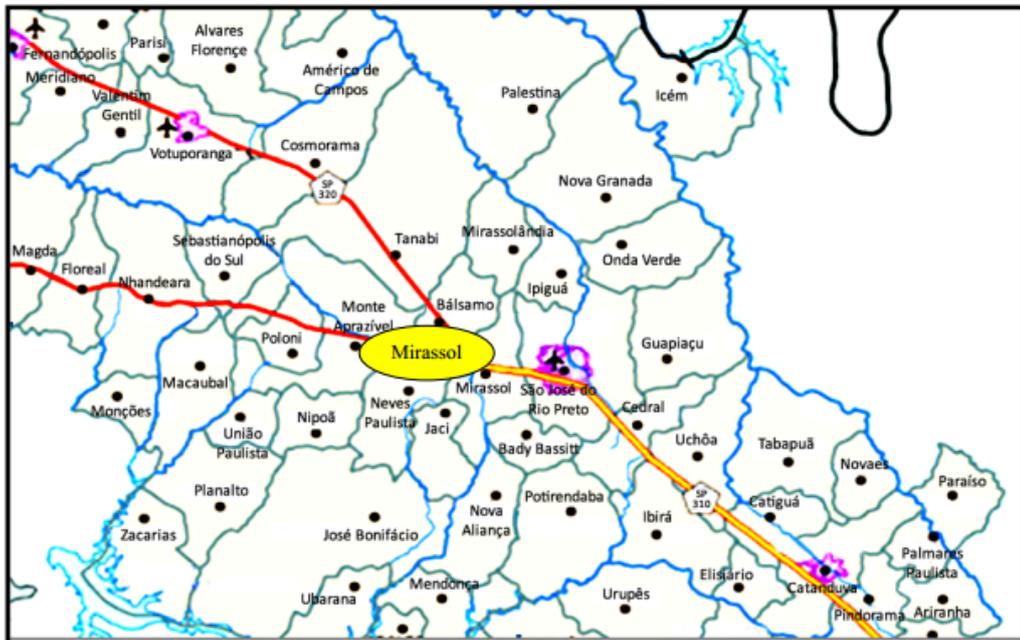
De acordo com dados do SIMM (Sindicato da Indústria Moveleira de Mirassol), o varejo de móveis no país cresceu acima da média do comércio em geral. O estado de São Paulo participa de forma preponderante destes dados, representando mais de 30% do mercado nacional. O interior do estado é considerado grande pólo moveleiro, gerador de renda, empregos e investimentos em tecnologia.

Um exemplo deste potencial é o Pólo Moveleiro de Mirassol.

### 5.3 O Pólo Moveleiro de Mirassol

Com aproximadamente 200 empresas, o Pólo Moveleiro de Mirassol ainda inclui em sua base 15 cidades (Bady Bassit, Bálsamo, Catanduva, Cedral, Guapiaçu, Ibirá, Jaci, Mirassol, Mirassolândia, Neves Paulista, Nova Granada, Olímpia, Potirendaba, São José do Rio Preto e Uchoa) (Figura 6), gerando mais de 8 mil empregos diretos, com predominância na produção de móveis em série, como *racks*, estantes, estofados, entre outros. Seu mercado abrange todas as regiões do país, com participação também no exterior, constando entre a relação de seus principais mercados países como Estados Unidos e África do Sul (IBGE, 2007).

Figura 6: Localização geográfica do pólo moveleiro de Mirassol-SP



Fonte: Site Prefeitura de Mirassol-SP

Baseado em políticas para exportação, houve a formação do Grupo GEMM - Grupo de Exportadores de Móveis de Mirassol, com o apoio da APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos e a Abimóvel – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, representado por empresários que já exportam ou que possuem condições para tal, que perfazem 13 empresas.

É alto o grau de empreendedorismo das indústrias de Mirassol e região, o que tem possibilitado que um número expressivo de empresas cresça, mesmo diante de uma situação instável da economia. Isto tem sido permitido, dentre muitos fatores, pela estratégica localização logística privilegiada, tanto de rodovia, como linha férrea, localizando-se a um raio de 500 km dos maiores mercados brasileiros, como ilustrado na figura 7.

Figura 7: Raio de ação da logística do pólo moveleiro de Mirassol/SP



Fonte: Site Prefeitura de Mirassol/SP

### 5.3.1 Histórico do “Projeto APL” de Mirassol

A história do “Projeto APL” Moveleiro de Mirassol ocorreu em três fases, sendo elas:

(1) Teve seu início no ano de 2003, gerenciada pelo SEBRAE e FIESP e patrocinada pelo Banco Bradesco, com 13 empresas integrantes, sendo 05 de Mirassol, 06 de Jaci, 01 de Neves Paulista e 01 de Olímpia, onde a maioria delas fazia parte da diretoria do SIMM – Sindicato da Indústria Moveleira de Mirassol.

(2) Iniciou no ano de 2005, gerenciada pelo SEBRAE e FIESP. Com 13 integrantes somando-se ao número anterior da Fase 1, totalizando em 26 empresas. A abrangência das empresas desta segunda fase do Projeto APL se estendeu para mais 06 municípios, são eles: Ararinha, Cedral, Gastão Vidigal, Ibirá, São José do Rio Preto e Tanabi – tendo como representação uma empresa em cada um destes municípios.

(3) Teve início no ano de 2007 com um convênio entre Sebrae – E.R. São José do Rio Preto e SIMM - Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol, com a adesão de 20 empresa.

#### 5.4 A cooperação e a competição em APL's moveleiros

O setor moveleiro no Brasil é um dos mais importantes para a economia, visto que tem apresentado crescimento contínuo. Direcionado mais para o mercado nacional, houve, em 2012, um faturamento superior a R\$ 30,0 bilhões, de acordo com informações da Abimóvel (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário), com dados do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial). Isto se deve a vários fatores, dentre os quais, a ampliação do portfólio, com a fabricação de móveis planejados, principalmente para o atendimento da crescente demanda da classe média; programas de estímulo do governo como Minha Casa, Minha Vida e o Brasil Maior e extinção da alíquota de contribuição previdenciária (atualmente em 20%) (SILVEIRA, 2012).

A indústria de móveis caracteriza-se pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais, e pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionado (madeira, metal e outros), assim como de acordo com os usos a que são destinados (em especial, móveis para residência e para escritório). Além disso, devido a aspectos técnicos e mercadológicos, as empresas, em geral, são especializadas em um ou dois tipos de móveis, como, por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados, entre outros (PRADO, 2009, p. 3).

Parte expressiva das indústrias de móveis no Brasil encontra-se concentrada nos chamados pólos moveleiros APL's que, espacialmente, localizam-se principalmente na região centro-sul como os consolidados e tradicionais pólos de: Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Mirassol, Votuporanga e São Paulo (SP), Ubá (MG) e Linhares (ES) (SOUZA, SOARES e SILVA, 2010).

O setor, que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, é ainda intensivo em mão-de-obra e apresenta baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores (PRADO, 2009, p. 4).

O interior paulista é um grande pólo nesse sentido, gerando emprego, investimento em tecnologia e design, principalmente no pólo de Mirassol (Bady Bassit, Bálsamo, Catanduva, Cedral, Guapiaçu, Ibirá, Jaci, Mirassol, Mirassolândia, Neves Paulista, Nova Granada, Olímpia, Potirendaba, São José do Rio Preto e Uchoa) equivalente aos demais pólos brasileiros, pelos empregos e renda que gera para essas regiões.

Isto ocorre porque, atualmente, o desafio mercadológico é tão intenso que uma empresa, sozinha, teria muita dificuldade em alcançar resultados satisfatórios, visto que são

várias as questões vitais a serem consideradas para que os negócios sobrevivam, as quais somente podem ser resolvidas em conjunto, pois somente assim as empresas se sentem representadas e fortalecidas, através do associativismo, da cooperação, da confiança. É por meio dessas premissas, que grandes ações para o setor são concretizadas.

As organizações, diante de um mercado tão competitivo, precisam se tornar cada vez mais eficientes e, sobretudo, mais competitivas para enfrentarem a concorrência, tendo, para isto, que realizarem mudanças estruturais em sua organização, as quais se relacionam com as formas de gestão adotadas, de modo a garantir sua sobrevivência no mercado e atingir maiores lucros. Neste sentido, esses novos modelos de gestão exigem uma implementação na cultura de mudanças, por meio da utilização de métodos e processos que possam garantir resultados mais satisfatórios às empresas (RIBEIRO, SOUZA e SÁ, 2012).

Diante deste cenário, a cooperação entre as empresas, seja no âmbito técnico, seja no âmbito de mercado, é de suma relevância para a gestão dos negócios, visto que aspectos importantes do processo produtivo podem ser melhorados (BATALHA, 2001 apud RIBEIRO, SOUZA e SÁ, 2012).

Contudo, para que seja possível garantir-se uma rede de cooperação entre as empresas, faz-se necessário que exista certo nível de confiança entre os agentes envolvidos, o que é muito importante para o gerenciamento dos riscos característicos das ações e operações que se realizam conjuntamente. O gerenciamento dos riscos pode ser realizado através de sanções legais, previstas em contratos, ou por meio da confiança entre os agentes. Porém, os instrumentos legais são importantes, visto que impedem comportamentos oportunistas de alguns agentes que poderiam tornar inviáveis as formas de cooperação (HUMPHREY e SHMITZ 2002 apud RIBEIRO, SOUZA e SÁ, 2012).

A indústria moveleira do Brasil é caracterizada por estabelecimentos produtores de pequeno e médio porte, sendo alguns de caráter familiar. A maioria desses estabelecimentos tem sua produção direcionada ao atendimento das demandas por móveis residenciais de madeira. Os arranjos produtivos locais se destacam por aglutinar micro e pequenas empresas e estimular práticas de desenvolvimento integrado. Esses sistemas são caracterizados pela interdependência e articulação, que resultam da cooperação, interação e aprendizagem entre os agentes econômicos envolvidos, potencializando a geração endógena de inovações, aumento da competitividade e desenvolvimento local (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

Porém, conforme ressaltam Silva e Santos (2005 apud RIBEIRO, SOUZA e SÁ, 2012 apud RIBEIRO, SOUZA e SÁ, 2012), embora sejam evidentes os benefícios de uma integração horizontal para as empresas, casos reais têm demonstrado que as empresas do setor

moveleiro ainda apresentam um elevado grau de individualismo em APL's, trazendo desvantagens para aquelas empresas que resistem em cooperar com as demais.

## 6 Estudo de Caso do “Projeto APL” Moveleiro de Mirassol-SP.

O “Projeto APL” de Mirassol teve início do ano de 2003 e terminou no ano de 2009. Das vinte e quatro empresas que se desarticularam do mesmo, dez fecharam suas portas, seis não foram entrevistadas e oito concederam esta entrevista.

### 6.1 Caracterizações das empresas que se desarticularam do Projeto do APL Moveleiro de Mirassol/SP.

O quadro 2 demonstra a caracterização das empresas pesquisadas.

QUADRO 2: Caracterização das empresas pesquisadas

EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS					
	Ramo de atividades	Principais produtos	CNAE	Tempo de existência	Número de funcionários	Número de sócios
<b>Empresa A</b>	Móveis de madeira	Mesas para computador, cômodas, criados mudos	Indústria de móveis com predominância de madeira	12 anos	54	2
<b>Empresa B</b>	Móveis de madeira e estofados	Racks, guarda roupas, estofados	Indústria de móveis e transporte	9 anos	123	1
<b>Empresa C</b>	Móveis de madeira	Cômodas, Racks, mesas para computador	Indústria de Móveis	16 anos	131	2
<b>Empresa D</b>	Móveis em geral	Homes, cômodas e mesas para computador	Indústria de móveis e transporte	14 anos	135	2
<b>Empresa E</b>	Móveis de madeira	Camas e beliches infantis.	Indústria de móveis	9 anos	45	2
<b>Empresa F</b>	Móveis madeira e estofados	Camas, mesas, guarda roupas e estofados	Indústria de móveis e transporte	13 anos	67	2
<b>Empresa G</b>	Móveis de madeira	Mesas para computadores, Racks, guarda roupas, cômodas e criados	Indústria de móveis	15 anos	54	2

		mudos.				
<b>Empresa H</b>	Móveis de madeira	Mesas para cozinha e computadores, estofados, camas, cômodas e guarda roupas	Indústria de móveis	17 anos	148	2

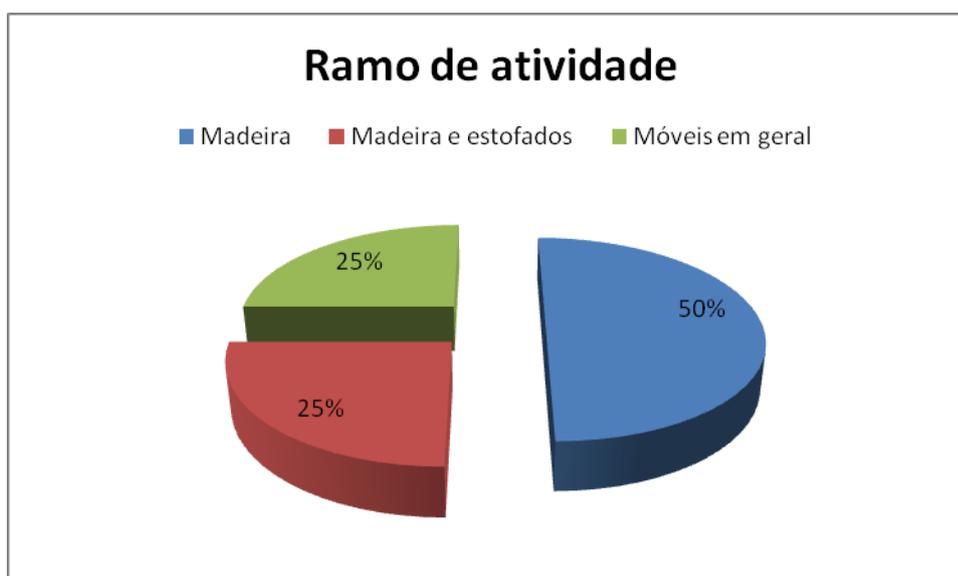
Fonte: Levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Por meio do quadro 3 verifica-se que das oito empresas pesquisadas, todas produzem móveis de madeira, como guarda roupas, camas, cômodas, beliches, mesas de computadores, racks, sendo que apenas duas fabricam estofados. Quanto ao tempo de existência, todas possuem mais de cinco anos de atividades. Em relação ao número de funcionários, quatro possuem mais de 100, enquanto que quatro possuem menos de 100 funcionários. Quanto ao número de sócios, apenas uma possui um sócio, as demais possuem dois sócios.

### 6.1.1 Ramo de atividades

A figura 8 apresenta o ramo de atividade das empresas pesquisadas:

Figura 8: Ramo de atividade



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Observa-se que das oito empresas pesquisadas, quatro produzem móveis apenas de madeira; duas móveis de madeira e estofados e duas móveis em geral (madeira, aço, estofado).

### **6.1.2 Tempo de existência**

Todas as empresas pesquisadas possuem mais de cinco anos de existência, o que demonstra que as mesmas já passaram pela fase crítica de mortalidade, ou seja, com mais de 5 anos de existência essas empresas já superaram muitos problemas e podem se considerar sólidas no mercado moveleiro.

Dados do IBGE (2012) afirmam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas paulistas caiu nos últimos dez anos, de 46% para 38% no segundo ano; no terceiro ano de 56% para 46%; no quarto ano, de 63% para 50% e no 5º ano, de 71% para 62%.

No Brasil, surgem, anualmente, cerca de 460 mil novas empresas sendo que destas, a maior parte é constituída de micro e pequenas empresas. O principal fator que contribui para o aparecimento dessas pequenas empresas é o desemprego no Brasil, que em toda a história do país gira em torno de 14%, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). Isto porque o sonho de ter o seu próprio negócio leva muitos assalariados brasileiros a se tornarem empreendedores (sejam micro ou pequenos) (INDRIUNAS, 2013).

### **6.1.3 Número de funcionários**

Observa-se que a metade das empresas pesquisadas (50%) possuem de 10 a 100 funcionários, enquanto que a outra metade (50%) possuem mais de cem funcionários.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), levando em conta o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar 123, de 14/12/2006, as define como aquelas que possuem até 99 empregados e que faturam anualmente até R\$ 1,2 milhão.

Assim, das oito empresas pesquisadas, quatro são consideradas pequenas empresas, com até 99 funcionários e quatro são consideradas médias empresas, com mais de 100 funcionários.

### **6.1.4 Número de sócios**

Dentre as oito empresas pesquisadas, sete possuem 2 sócios, enquanto uma apenas possui 1 sócio. Conforme Silvestre (2010), o fator que leva as empresas a aceitarem uma sociedade não se limita apenas à necessidade de capital, mas sim à busca pelo desenvolvimento de novos projetos, alocar conhecimentos ou compartilhar a administração

da empresa, embora também possa ocorrer uma entrada de recursos que corresponde à participação no capital social.

### **6.1.5 Grau de parentescos dos sócios**

Observa-se que das oito empresas pesquisadas apenas em duas não se observa parentesco entre sócios, sendo as demais compostas por sociedade entre membros da mesma família, ou seja, quatro são constituídas pela sociedade entre esposo e esposa; duas constituídas entre irmãos e duas sem nenhumparentesco com os sócios. Portanto, a maioria se enquadra como familiar, nas quais Floriani (2002) considera ser fundamental a lealdade e o comprometimento dos elementos da família, que precisam entender a filosofia empresarial, buscando eliminar conflitos pessoais, através de um elevado grau de profissionalização, pelo qual todos os familiares devam ser vistos como exemplo, nos termos do referido autor, pelo trabalho “duro”, colocando a empresa em primeiro plano.

### **6.1.6 Atividades dos sócios**

Verificou-se que em 62% das empresas pesquisadas, os sócios exercem atividades exclusivamente na empresa, enquanto que em 38% delas, os sócios trabalham fora da empresa.

Das oito empresas pesquisadas, duas afirmaram que seus sócios possuem outra atividade. Por exemplo, na Empresa A uma das sócias é funcionária pública, por isto não exerce atividades na empresa. Já na empresa E os sócios trabalham no mesmo ramo de móveis, mas em atividades terceirizadas.

Uma empresa que tem mais de um dono precisa conviver em harmonia, visto que a ausência de uma boa relação entre os sócios pode levar a empresa a fracassar. Isto porque não se pode ter uma sociedade com uma pessoa a quem não se respeita. Por isto, qualquer mágoa ou ressentimento devem ficar fora da empresa, afirma Floriani (2002).

### **6.1.7 Mudanças no quadro societário**

A figura 9 apresenta os resultados sobre as mudanças ocorridas entre os sócios nas empresas, diante da mudança societária.

Figura 9: Mudanças no quadro societário da empresa



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Os resultados demonstram que das oito empresas pesquisadas, 5 (cinco) sofreram mudanças de sócios, enquanto que 3 (três) não precisaram mudar os sócios. Dentre as que mudaram, os motivos foram os seguintes: 34% precisaram aumentar seu capital; 22% trocaram o sócio irmão por outro sócio e 11% sofreu a saída de um sócio; 22% encerraram uma empresa e abriram outra e 11% não sofreram mudanças societárias.

As mudanças de sócios nas empresas ocorrerem devido ao fato de que quando alguém se junta à outra pessoa, para a constituição de uma empresa, pode ter naquele momento certa disponibilidade pessoal, em razão de sua posição ou na família, ou no mercado, ou ainda como organismo social como um todo. Entende-se que a sua inclusão em sua sociedade empresarial implica em perda de parte de sua liberdade. Mesmo assim, o sócio aceita algumas restrições pessoais, visando o resultado final que é o encontro do lucro. E vê vantagens nisso. Porém, ocorre também que a forma de pensar das pessoas pode se alterar no decorrer do tempo e as mesmas podem não se satisfazerem mais com determinado tipo de negócio. Nas sociedades empresariais, estas mudanças são consideradas atitudes íntimas e dificilmente são expostas entre os componentes (TERRA, 2013).

### 6.1.8 Motivação para abrir empresa

As principais motivações que levaram os oito proprietários a abrirem suas empresas foram: 3(três) abriram sua empresa porque já a propriedade de empresa moveleira já se fazia

presente na família; 2(dois) abriram uma empresa porque eram funcionários e decidiram ter o seu próprio negócio; 2(dois) buscaram a realização de um sonho, de ter uma empresa para ter independência e um deles foi por acaso, apenas buscando lucro.

Para Hashimoto (2011) os empreendedores decidem abrir um negócio devido a quatro razões fundamentais: a) Por necessidade de ganhar dinheiro; b) por pós-sobrevivência, ou seja, aquele empreendedor que conseguiu superar os primeiros anos difíceis da empresa; c) o empreendedor por oportunidade, é aquele que descobre a oportunidade e nem planeja; d) empreendedor de alto crescimento, ou seja, aqueles que não têm limites para crescer.

No caso das empresas moveleiras, a maioria tem uma empresa porque deu continuidade ao trabalho da família.

### **6.1.9 Recursos financeiros**

Das oito empresas pesquisadas, 6 (seis) dispõem recursos mistos (próprios e de terceiros), enquanto que 2 (duas) dispõem de recursos próprios.

Dentre as empresas que possuem recursos próprios, a empresa D afirma que todo o imobilizado e capital de giro são de recursos próprios, porém, a aquisição dos maquinários provém do apoio do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social.

Dentre as empresas de capital misto, a empresa A afirma que possui poucas dívidas, somente o FINAME (Financiamento de máquinas e equipamentos) do BNDS para compra de maquinários.

Pavani (2003) argumenta que as pequenas e médias empresas vivenciam grandes dificuldades de crescer em razão da falta de recursos financeiros. Quando elas precisam recorrer aos bancos, depara-se com outra dificuldade: a de captação, em razão do fraco histórico de faturamento e da baixa liquidez de seus ativos que, normalmente, são dados como garantia.

### **6.1.10 Mudanças na gestão da empresa**

Em seis, das oito empresas pesquisadas houve mudanças, ora significativas, ora pouco expressivas. Dentre estas empresas, a empresa B afirmou que as mudanças que sofreu foi em razão da dissolução da sociedade, no ano de 2011 e mudança na produção, pois passou a produzir também estofados, além dos móveis de madeira. A empresa C mencionou que as mudanças realizadas foram no sentido de contratação de equipe administrativa para

profissionalização da gestão. A empresa E disse que a mudança foi devido a entrada do filho na sociedade. Por outro lado, as demais empresas que realizaram mudanças afirmaram que as mesmas não foram tão significativas, apenas atualização dos equipamentos. As empresas F e G não realizaram mudanças.

Todas as empresas que realizaram mudanças afirmaram que as mesmas ocorreram antes de seu ingresso no “Projeto APL” de Mirassol.

Conforme afirma Dornelas (2007) muitas vezes as empresas precisam mudar a sua forma de gestão, deixando de lado velhos paradigmas e adotando novas práticas, para otimizarem seus resultados.

### 6.1.11 Síntese dos resultados: caracterização das empresas

O quadro 3 apresenta a síntese dos resultados pesquisa de caracterização das empresas.

QUADRO 3 : Síntese dos resultados da pesquisa: caracterização das empresas

<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Ramo de atividade	50% produzem móveis apenas de madeira
Tempo de existência	100% mais de 5 anos
Número de funcionários	50% de 10 a 100 e 50% mais de 100
Número de sócios	90% possuem 2 sócios
Grau de parentescos dos sócios	80% possuem grau de parentesco
Atividades dos sócios	62% atividades exclusivas da empresa
Mudanças no quadro societário	66% sofreram mudança societária
Motivação para abrir empresa	37% já era empresa familiar
Recursos financeiros	75% recursos mistos
Mudanças na gestão da empresa	7% mudaram a gestão da empresa

Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Observa-se, por meio da síntese dos resultados apresetada no quadro 4 que a maioria das empresas pesquisadas produzem móveis de madeira; possuem mais de 5 anos de existência; entre ao a mais de 100 funcionários; dois sócios com grau de parentesco entre os mesmos; com atividades exclusivas na empresa; já sofreram mudanças societárias, já eram empresas familiares; dispõem de recursos mistos e já mudaram a gestão da empresa.

## 6.2 Caracterização dos produtos das empresas pesquisadas

Neste ítem são apresentados os resultados referentes aos produtos das empresas pesquisadas.

### 6.2.1 Linhas de produtos desenvolvidas pelas empresas

O Quadro 4 demonstra os resultados sobre a linha de produtos das empresas pesquisadas.

QUADRO 4: Linha de produtos

<b>EMPRESAS</b>	<b>LINHA DE PRODUTOS</b>
Empresa A	Mesas para computador, cômodas, criados mudos
Empresa B	Racks, guarda roupas, estofados
Empresa C	Cômodas, Racks, mesas para computador
Empresa D	Homes, cômodas e mesas para computador
Empresa E	Camas e beliches infantis.
Empresa F	Camas, mesas, guarda roupas e estofados
Empresa G	Mesas para computadores, Racks, guarda roupas, cômodas e criados mudos.
Empresa H	Mesas para cozinha e computadores, estofados, camas, cômodas e guarda roupas

Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013

Por meio do Quadro 5 verifica-se que todas as empresas produzem móveis com base de madeira, apenas com exceção de três empresas, a B, a F e a H, que produzem também estofados.

Dentro da linha de móveis de madeira, o destaque é para as camas, criados mudos, guarda roupas, racks, mesas para computadores, cômodas e homes (rackes e painel).

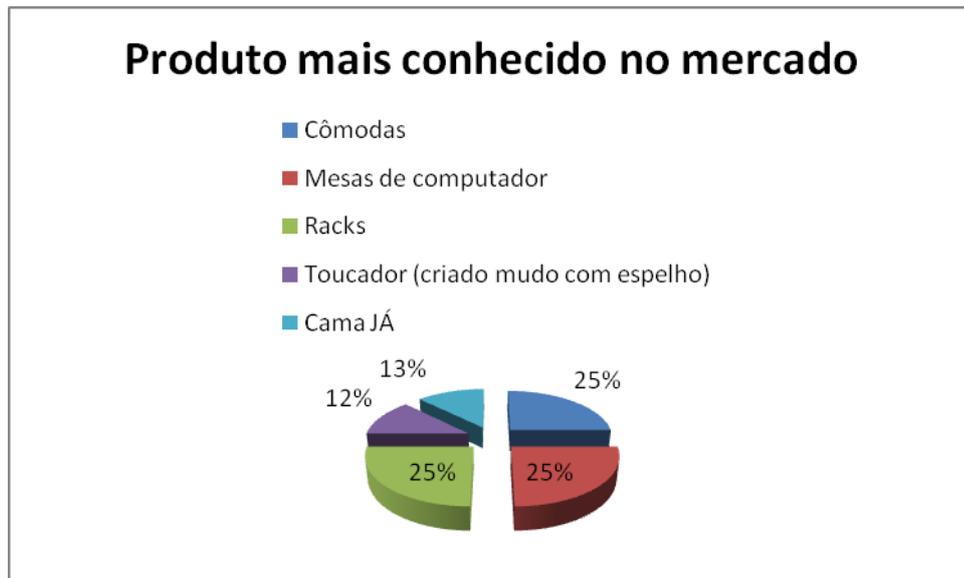
Dados do Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Mirassol e Região (2007) indicam que os móveis de madeira são privilegiados pela cadeia produtiva de móveis mais representativa no Brasil, representando aproximadamente 80% das matérias primas utilizadas nesta indústria. Os principais elos da referida cadeia são as florestas nativas e plantadas, fornecedoras da matéria-prima para as serrarias e indústria de painéis, estas últimas fornecendo a madeira maciça e os painéis para a indústria de móveis. A madeira maciça é fornecida sob a forma serrada ou torneada, verde ou seca, ao ar ou em estufa e os painéis consistem em chapas de madeira compensada, madeira aglomerada, chapas de fibras duras e

MDF (medium density fiberboard).

### 6.2.2 Produto mais conhecido no mercado

A figura 10 apresenta os produtos fabricados pelas empresas pesquisadas mais conhecidos no mercado, conforme a visão dos empreendedores.

Figura 10: Produtos mais conhecidos no mercado na visão dos empreendedores



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Por meio da figura 10 verifica-se que o produto mais conhecido no mercado é representado pelas cômодas e pelas mesas de computador. Por exemplo, a empresa A afirmou que chega a vender mais de 4000 mesas de computador mensalmente.

### 6.2.3 Nível de qualidade dos produtos

Constatou-se que 5 (cinco), das 8 (oito) empresas pesquisadas fabricam produtos nível de qualidade médio, enquanto que 3 (três) apresentam nível de qualidade alta.

Dados do IEMI (2011) apontam que cerca de 76% das empresas moveleiras do Brasil fabricam produtos de forma seriada, ou seja, móveis padronizados, sendo que apenas 24% das empresas investem em móveis desenhados, com *design*, ou seja, introduzem alguma modificação significativa na estética ou no desenho de seus produtos, elevando o seu nível de qualidade.

Os móveis seriados são móveis retos, desprovidos de detalhes sofisticados, cujo processo produtivo é simples, envolvendo poucas etapas, o que possibilita o fluxo contínuo de produção sem formação de estoques. Utiliza madeira industrializada como aglomerado e MDF.

#### **6.2.4. Certificação**

Em relação ao quesito certificação, nenhuma das oito empresas pesquisadas a possuem.

Jacovine et al. (2006) relatam que no Brasil existem dois sistemas de certificação referente à indústria moveleira: o Conselho de Manejo Florestal (*Forest Stewardship Council* - FSC), internacional, e o Sistema Brasileiro de Certificação Florestal (CERFLOR), nacional, sendo que este último, o CERFLOR, reúne a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), o Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO) e a Sociedade Brasileira de Silvicultura (SBS). Uma indústria moveleira certificada tem sua imagem melhorada, especialmente no mercado internacional, visto que protege o meio ambiente.

#### **6.2.5 Fornecedores e compradores**

Em relação aos fornecedores de matéria prima para a indústria moveleira, estes são dos estados do Paraná, Mato Grosso, São Paulo e Rio Grande do Sul. Esses fornecedores fornecem compensados, aglomerados, MDF, MDP, ferragens, papéis e plásticos.

Quanto aos compradores, estes são dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

#### **6.2.6 Concorrência**

A concorrência direta das empresas pesquisadas é constituída pelas seguintes indústrias: Seale Móveis e Primos Móveis, da cidade de Jaci; Germai e Patrimar, da cidade de Araçongas; as indústrias de Ubá e DJ e Colibri, empresas locais, além dos grandes polos moveleiros de Araçongas – PR e Linhares – ES.

### 6.2.7 Pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes.

Quanto aos pontos fortes das empresas pesquisadas em relação aos concorrentes, foram apontados os seguintes: Em primeiro lugar, o preço, pois, conforme afirmou a empresa A, os clientes com menor poder aquisitivo levam muito em conta o fator preço e as empresas “vendem pelo preço e não pela qualidade”.

Para as empresas B, F e G, os pontos fortes são a localização geográfica, o atendimento pessoal e a flexibilidade.

Para a empresa C, D e E, a qualidade, o acabamento, o design e também o preço, são os pontos fortes diante da concorrência.

Por outro lado, em relação aos pontos fracos, todas as empresas foram unânimes em afirmar os seguintes: concorrência tributária desleal, visto que muitos concorrentes não emitem nota fiscal de seus produtos; mix de produtos muito grande, dificultando a entrega; excesso de flexibilidade.

Esses resultados são demonstrados no Quadro 5:

**QUADRO 5:** Pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes

<b>EMPRESA</b>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
A e H	Preço	Concorrência tributária desleal; mix de produtos muito grande; dificuldade de distribuição; excesso de flexibilidade.
B, F e G	Localização geográfica, atendimento pessoal, flexibilidade	Concorrência tributária desleal; mix de produtos muito grande; dificuldade de distribuição; excesso de flexibilidade.
C, D e E,	qualidade, acabamento, design e também o preço	Concorrência tributária desleal; mix de produtos muito grande; dificuldade de distribuição; excesso de flexibilidade.

Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

### 6.2.8 Compra de produtos pelos concorrentes

Quanto aos concorrentes comprarem dos mesmos fornecedores das empresas pesquisadas, estas foram unânimes em afirmar que sim.

### 6.2.9 Exportação

Em relação à exportação de seus produtos, a figura 11 demonstra os resultados.

Figura 11: Exportação



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Por meio da figura 11 observa-se que 3(três), das 8 (oito) empresas pesquisadas exportam menos de 5% de sua produção; 2 (duas) exportam de 10% a 30%; uma não exporta e outras duas exportam de 5% a 10% de sua produção.

A Apex-Brasil, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, juntamente com o Centro Brasil Design, criaram o Design Export, um programa inédito que irá apoiar empresas brasileiras no desenvolvimento de produtos inovadores e com design diferenciado voltados à exportação, cuja finalidade é levar para a indústria nacional uma metodologia simples, didática e objetiva, orientando a empresa a inserir a inovação como parte do processo de desenvolvimento de novos produtos, utilizando o design como uma das ferramentas. A meta do programa é criar 70 inovações em produtos e serviços até 2015. O programa faz parte das iniciativas da Apex-Brasil destinado a estimular as empresas brasileiras a investirem na inovação, no design e na sustentabilidade para aumentar a competitividade de seus produtos. O Design Export é direcionado, nesta primeira edição, às seguintes associações setoriais parceiras da Apex-Brasil em projetos de promoção de exportações: ABEMEL, ABEST, ABICALÇADOS, ABILUX, ABIMAQ, ABIMO, ABINPET, ABIT, SINDIMAM e SINDMOVEIS (APEX BRASIL, 2013).

### 6.2.10 O momento atual das empresas

Sobre o momento atual que as empresas estão passando, duas delas, a A e a E afirmaram que estão passando um ótimo momento, com aumento da capacidade produtiva, expansão das vendas, visto que as classes com menor poder aquisitivo possuem atualmente elevação desse poder aquisitivo e passaram a adquirir computadores, precisando das mesas para esses equipamentos, o que tem aquecido o mercado.

As empresas C afirma estar passando um momento de transição, visto que está trocando sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou (SIGE - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial), de modo a acompanhar a evolução dos investimentos em TI (Tecnologia da Informação), especialmente em *software*.

A empresa D diz que já passou por momentos melhores, porém, tem vivenciado dois anos consecutivos de queda, visto que ampliou a estrutura produtiva, mas não conseguiu elevar as vendas.

As demais empresas estão passando atualmente por um momento muito difícil, de indefinição, dissolução da sociedade e muitos compromissos financeiros., com o setor rentabilizando menos e com custos bem mais altos.

Conforme dados do DCI – Diário Comércio Indústria e Serviços (2013), neste ano de 2013 o mercado moveleiro começou a crescer, devendo terminar o ano com um aumento de 5,5% em relação a 2012. Isto em razão do Programa Minha Casa Minha Vida (MCMV), linha de crédito especial criada pelo governo federal de até R\$ 5 mil para mobiliar a casa, com prazo de cinco anos para quitar o financiamento, e taxas de juros facilitada, de 0,4% ao mês, menos de 5% ao ano.

### 6.2.11 As questões internas e externas e os momentos mais difíceis

As empresas pesquisadas, quando questionadas sobre as questões (internas ou externas) presentes de maior dificuldade enfrentadas, elas afirmaram que foram condições externas, como a economia e também questões internas, como a falta de mão-de-obra qualificada.

Por exemplo, a empresa C afirmou que o processo é linear, sem momentos difíceis. Por outro lado, a empresa D afirmou que foram as questões apenas internas que tornaram seu momento difícil. Já a empresa E afirmou que foi o mercado e a mudança da madeira para MDF, que exige outra estrutura, necessitando de mudanças na empresa.

### 6.2.12 Síntese dos resultados: caracterização dos produtos

A síntese dos resultados encontra-se no quadro 6.

**QUADRO 6:** Síntese dos resultados: caracterização dos produtos

<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Linha de produtos	70% mesas para computadores, racks, cômodas e criados mudos
Produto mais conhecido no mercado	90% cômodas, mesas para computador e racks
Nível de qualidade dos produtos	63% das empresas pesquisadas fabricam produtos nível de qualidade médio
Certificação	Nenhuma empresa possui certificação
Fornecedores e compradores	100% compram de fornecedores dos estados do Paraná, Mato Grosso, São Paulo e Rio Grande do Sul. e vendem para os estados São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.
Concorrência	100% possui como concorrentes: Seale Móveis e Primos Móveis, da cidade de Jaci; Germai e Patrimar, da cidade de Arapongas; as indústrias de Ubá e DJ e Colibri, empresas locais, além dos grandes polos moveleiros de Arapongas – PR e Linhares – ES.
Pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes.	Pontos fortes: Preço, localização geográfica, atendimento pessoal, flexibilidade, qualidade, acabamento, design. Pontos fracos: concorrência tributária desleal; mix de produtos muito grande; dificuldade de distribuição; excesso de flexibilidade.
Concorrentes	100% compram dos mesmos fornecedores.
Exportação	
O momento atual das empresas	80% afirmaram que já passaram momentos melhores.
Exportação	37% exportam menos de 5% da produção
As questões internas e externas e os momentos mais difíceis	70% disseram que externamente foi a economia e internamente, a falta de mão-de-obra qualificada

Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

### 6.3 Razões que levaram a empresa a aderir ao “Projeto APL” de Mirassol

Nesta seção abordam-se as razões que levaram as empresas a aderirem ao “Projeto APL” de Mirassol

#### 6.3.1 Tempo de integração ao “Projeto APL” de Mirassol

A figura 12 demonstra os resultados sobre o tempo em que as empresas pesquisadas permaneceram no “Projeto APL” de Mirassol.

Figura 12: Tempo de integração no “Projeto APL” de Mirassol



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Observa-se, pela figura 12, que a maioria das empresas pesquisadas (63%) permaneceram interadas ao Projeto APL Mirassol por mais de 24 meses.

#### 6.3.2 Tempo de desvinculação do Projeto APL Mirassol

As desvinculações ocorreram até 24 meses após o início do “Projeto”.

### 6.3.3 Contribuições trazidas pela integração no Projeto

✓ **Quanto ao acesso a insumos de maior qualidade ou menor custo:** 75% das empresas pesquisadas não receberam as contribuições de poderem acessar insumos de maior qualidade e menores custos no “Projeto APL” de Mirassol, conforme prometido. As empresas alegaram que isto não ocorreu porque as grandes empresas não têm o interesse de ajudar os menores e que também existe no interior do Projeto muitas “picuinhas” (termo utilizado pelo pesquisador), o que acaba por destruir o clima de cooperação entre as empresas. Além do mais, afirmaram que não conseguiram uma central de compras. A empresa D afirmou que isto não lhe trouxe nenhum benefício, visto que já vinha comprando mais barato, o que demonstra a sua individualidade, pois não repassou essa experiência para as demais, nem cooperou com as mesmas.

Apenas uma empresa foi beneficiada com o acesso a insumos de maior qualidade e menor custo.

Observa-se, dessa forma, que a intenção do “Projeto APL” de Mirassol era proporcionar benefícios às empresas, porém, de acordo com Meyer-Stamer (2002), algumas dessas empresas, em razão de motivos específicos (rivalidade, ausência de cooperação e falta de confiança), acabam por definir e implementar estratégias próprias e não fazem uso desses benefícios potenciais gerados pela atuação conjunta. Dentre as características esperadas de um “Projeto APL”, merece destaque a geração de economias externas incidentais ou deliberadas para incrementar a competitividade das empresas e todo o sistema local. Sobretudo, para que as mesmas existam faz-se necessária a concentração espacial e setorial das empresas, para gerar a eficiência coletiva e a vantagem competitiva.

Porém, segundo Cassiolato, Brito e Vargas (2005), por si sós as economias externas incidentais não são suficientes para resultados de sucesso. Por isso é preciso que as próprias empresas integrantes do Projeto invistam em ações conjuntas, visto que a integração de diferentes tecnologias e a cooperação entre as empresas têm levado ao desenvolvimento de novos produtos. Fica, portanto, a avaliação de que não adianta nada as empresas estarem fisicamente próximas umas das outras, se não existir interação entre as mesmas, visto que mais unidas e cooperando entre si elas têm o poder de mudar a capacidade cognitiva, as idéias e representações de um indivíduo e afetar a transmissão de conhecimento.

Para Araújo Filho (2006), quando constante, esta interação desencadeia a construção de um ambiente propício a novos conhecimentos e ao aprendizado coletivo.

Verifica-se, desta forma, que uma dentre as razões que levaram as empresas a se desvincularem do “Projeto APL” de Mirassol, foi a ausência de cooperação e presença de excessiva competição entre as empresas reunidas pelo referido Projeto.

✓ **Quanto à disponibilidade de instituições que oferecem assessoria técnica:** das oito empresas pesquisadas, 7(sete) afirmaram que tiveram acesso a instituições de assessoria técnica, como o FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), por exemplo. Apenas uma empresa disse que não teve esse acesso.

Durante a constituição do “Projeto APL” de Mirassol, a FIESP disponibilizou pessoal técnico qualificado para desenvolver e implementar a metodologia do projeto e a coordenação local com agentes em campo.

Caneiro (2004) argumenta que no final da primeira etapa do APL, os empresários participantes do programa no pólo moveleiro de Mirassol já apresentam produtos com novo *design*, bem como um ganho de 13,4% de produtividade (descontado o efeito da inflação), assim como também o aumento da relação entre receita e custos materiais (ROL/CI), de 2,7%, resultado da redução de desperdício de materiais e do aumento na venda de produtos com maior valor agregado.

✓ **Quanto à oportunidade de comparar os custos internos com os de outras empresas do local:** a figura 13 apresenta esses dados.

Figura 13: Oportunidade de comparar preços com demais empresas locais



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

A figura 13 demonstra que a maior parte das oito empresas pesquisadas, precisamente 5 (cinco) não tiveram a oportunidade de comparação de preços com as demais empresas do APL, por meio do Projeto. Quando a tiveram, foi por mera convivência. Isto demonstra a ausência de colaboração entre as empresas integrantes, visto que a individualidade e a falta de cooperação prevaleceu no decorrer do mesmo.

Para Boettcher (1974, p. 22), a cooperação consiste em uma atuação consciente, seja de pessoas ou empresas, com o único fim que possa beneficiar a todos. No caso dos arranjos produtivos locais, de acordo com Carvalho (2010), estes benefícios somente virão quando passar a existir, entre as empresas integrantes, uma movimentação muito dinâmica de informações técnicas e também um escopo mais amplo de gestão, que vai bem mais além do conceito de organizações, indivíduos, seus objetivos, valores e interesses.

✓ **Quanto à possibilidade de acesso às novas possibilidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição:** a figura 14 demonstra esses resultados.

Figura 14: Possibilidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Os resultados apresentados na figura demonstram que das oito empresas pesquisadas, somente 2 (duas) afirmaram que receberam possibilidades de vantagens tecnológicas, operacionais ou de distribuição no “Projeto APL” de Mirassol, enquanto que 6(seis) disseram não terem usufruído dessas vantagens.

As empresas que não receberam essas vantagens afirmam que a idéia realmente existia no Projeto APL, porém manteve-se somente no papel e não foi colocada em prática.

Esse fato pode ser melhor compreendido tomando as conceituações de Marshall (1982), datadas do início do século passado, que considera que nas aglomerações as empresas que as integram são beneficiadas com a captação de externalidades positivas, dentre elas, as possibilidades de conhecimento e de tecnologia, operacionais e de distribuição. Para Balestrini e Vargas (2004) essas externalidades só se concretizam após um longo período de união, integração, cooperação, sinergia entre as empresas aglomeradas, ocasionando a construção de uma aprendizagem sólida e significativa bem distinta, favorecendo às empresas concentradas.

✓ **Quanto ao acesso a novas tecnologias com preços mais reduzidos:** das oito empresas pesquisadas, 6 (seis) não tiveram acesso à tecnologia com custos mais reduzidos durante a sua permanência no “Projeto APL” de Mirassol, enquanto que 2 (duas) afirmaram que tiveram esse acesso.

Verificou-se um descontentamento das empresas em relação a essa promessa de acesso mais barato à tecnologia. Na visão de Porter (1999), esses e outros benefícios somente se concretizam se cada agente econômico, ou seja, cada empresa fazer o seu papel, contribuindo de sua forma, deixando de ser individualista, não resistindo às mudanças necessárias e, além de tudo, cooperando umas com as outras.

✓ **Quanto à redução dos custos de divulgação e marketing:** verificou-se que a expressiva maioria das empresas (sete) responderam que isto não foi possível de se realizar, embora tenha havido muitas tentativas. Isto ocorreu em razão de que, como afirmam os empresários, falta de tempo para maior participação no Projeto; individualismo, ausência de cooperação entre as empresas, concorrência muito acirrada, fatores que dificultaram a concretização de qualquer tentativa de melhoria.

Somente uma empresa afirmou que sim, que por meio de ações de cooperação conseguiu reduzir seus custos de divulgação e marketing.

Nesse sentido, vale destacar as palavras de Noronha e Turchi (2005), quando afirmam que as empresas precisam despertar para a capacidade inovativa e de aprendizado, de modo a desenvolverem uma governança que seja capaz de integrá-las aos demais agentes e receber vantagens desde a produção até a distribuição dos bens ou serviços oferecidos, dependendo os

bons resultados, da forma como os diferentes agentes dos APLs se relacionam entre si e o grau de confiança e cooperação entre os mesmos.

Além do bom relacionamento, também as relações de cooperação entre empresas e entre estas e demais instituições presentes em APL's são fundamentais para ganhos de escala, aprendizagem, difusão de conhecimentos, capacidade inovativa e competitividade afirmam Iacono e Nagano (2007).

✓ **Quanto ao acesso à treinamento e desenvolvimento de pessoas**, as informações levantadas revelam que 6 (seis), das oito empresas pesquisadas tiveram acesso a treinamentos e desenvolvimento de pessoal, por meio da atuação do Sebrae, enquanto que duas afirmaram que não tiveram esse acesso. Porém, conforme conversas informais com esses empreendedores que não foram beneficiados, pode-se observar que os treinamentos existiam, porém os colaboradores não eram liberados para participar dos mesmos.

O SEBRAE-SP, através de sua Unidade Organizacional de Desenvolvimento Regional e Local, proporcionou auxílio na viabilização do projeto; por meio da Unidade Organizacional da Educação e Desenvolvimento da Cultura Empreendedora, promoveu treinamentos específicos e customizados para as necessidades dos empresários e ainda apoiou localmente, através de seus escritórios regionais.

Na primeira Fase do Projeto, em 2004, A Associação dos Moveleiros, juntamente com o Senai, organizou um sistema de telecurso para Técnico de Manutenção, que contava com a presença de um instrutor para esclarecimentos adicionais dos alunos (PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR APL MIRASSOL, 2007).

Os cursos oferecidos às empresas, na primeira fase do Projeto foram os seguintes: Sucessão Empresarial (14 horas), Visão Estratégica (14 horas), Planejamento Estratégico (20 horas), Alavancagem Tecnológica (16 horas), Preparação para Exportação (20 horas), PPCP (33 horas), Manutenção e Mecânica Industrial (36 horas), Set UP de Máquina (3 horas) e Empretec (30 horas). Na terceira fase os cursos foram os seguintes, oferecidos pelo Sebrae: Oficinas SEBRAETEC: Temas - Curso de PPCP e Gestão de Estoque (20 hs), Curso de Set-Up de Máquina (20 hs), Curso de Crono-Análise (20 hs), Curso de Inspeção de Materiais (20 hs) e Curso de Custos Industriais (40 hs); Rodada Internacional: Movinter (ano de 2008); Salão de Design: Movinter (ano de 2008); Programa de Alavancagem Tecnológica (ANPEI): 04 projetos de 2007 a 2009; Projeto de DESIGN ESTRATEGICO: 01 projeto para Votuporanga (CSPD); Palestras Técnicas: Temas - Tendências do mercado mobiliário (4 hs);

o que é valor agregado (3 hs) e Novos Materiais (3 hs) (PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR APL MIRASSOL, 2007).

- ✓ **Quanto ao acesso em feiras do ramo**, a figura 15 apresenta os resultados.

Figura 15: Acesso a feiras do ramo.



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

A figura 15 demonstra que 6 (seis) empresas pesquisadas tiveram acesso a feiras do ramo moveleiro, principalmente apoiadas pelo Sebrae, enquanto que duas disseram que não tiveram esse acesso.

Dados do Plano de Desenvolvimento Preliminar APL Mirassol (2007) informam que houve a participação das empresas nas seguintes feiras: Salão do Móvel Brasil em Gramado / RS, Feira de Móveis de Linha Alta em Canela / RS, Movelsul em Bento Gonçalves / RS, Feira de Ubá / MG, FIQ (Feira de Máquinas e Equipamentos para Indústria) em Araçatuba / SP, Formóvil em São Paulo e Movinter (Rodada Internacional de Negócios) em Mirassol / SP. Para o ano de 2008 foram as seguintes feiras: Movelpar ou FIQ – Araçatuba; Movelsul ou FIMMA – Bento Gonçalves e FEMUB – Ubá e a Feira Internacional (Espanha, Itália ou Alemanha) ; para 2009 foram as seguintes: FIMMA ou Movelsul – Bento Gonçalves e Movelpar ou FIQ – Araçatuba.

- ✓ **Quanto ao acesso à informações de concorrência e mercado**, a figura 16 apresenta os resultados.

Figura 16: Acesso a informações de concorrentes e mercado



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Observou-se que 7 (sete) das empresas pesquisadas não tiveram acesso à informações referentes à concorrência e ao mercado, enquanto que apenas uma afirmou que sim, que tobeve esse acesso. Essa constatação pode ser explicada pela ausência de relacionamentos efetivos que levassem as empresas a usarem e criarem conhecimentos. Nesse mesmo sentido, assim argumentam Cross, Parker e Borgatti (2000) referidos no PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR APL MIRASSOL (2007) sobre as quatro dimensões que podem contribuir para a efetividade nos relacionamentos nos APL's, os quais levam ao uso e criação do conhecimento, voltado para a cooperação e a confiança: 1) conhecimento que as pessoas detêm; 2) obtenção de permissão para o acesso ao conhecimento que outra pessoa detém; 3) criação conhecimento por meio do engajamento cognitivo e 4) aprender com relacionamentos de confiança.

Assim, considerando os argumentos dos referidos autores, as intervenções organizacionais melhoram expressivamente o compartilhamento de informações e de conhecimento.

#### **6.3.4 Síntese dos resultados: razões que levaram as empresas a aderir ao “Projeto APL” de Mirassol-SP.**

A síntese dos resultados encontra-se no quadro 7:

**QUADRO 7:** Síntese dos resultados: razões que levaram as empresas a aderir ao “Projeto APL” de Mirassol-SP

<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>Tempo de integração ao “Projeto APL” de Mirassol</b>	63% permaneceram integradas por mais de 24 meses.
<b>Tempo de desvinculação do “Projeto APL”</b>	As desvinculações ocorreram até 24 meses após o início do “Projeto”.
<b>Contribuições trazidas pela integração no Projeto:</b> a) Quanto ao acesso a insumos de maior qualidade ou menor custo. b) Quanto à disponibilidade de instituições que oferecem assessoria técnica. c) Quanto à oportunidade de comparar os custos internos com os de outras empresas do local. d) Quanto à possibilidade de acesso às novas possibilidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição. e) Quanto ao acesso a novas tecnologias com preços mais reduzidos. f) Quanto à redução dos custos de divulgação e marketing. g) Quanto ao acesso à treinamento e desenvolvimento de pessoas. h) Quanto ao acesso em feiras do ramo. i) Quanto ao acesso à informações de concorrência e mercado.	a) 75% das empresas pesquisadas não receberam as contribuições essas contribuições. b) 75% afirmaram que tiveram acesso a instituições de assessoria técnica, como o FIESP. c) 63% não tiveram essa oportunidade. d) 75% disseram não terem usufruído dessas vantagens. e) 75% não tiveram esse acesso. f) 88% das empresas responderam que isto não foi possível. g) 75% das empresas pesquisadas tiveram acesso a treinamentos e desenvolvimento de pessoal, por meio da atuação do Sebrae. h) 75% das empresas pesquisadas tiveram acesso a feiras do ramo moveleiro, principalmente apoiadas pelo Sebrae. i) 88% não tiveram acesso.

Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

#### **6.4 Resultados sobre as dificuldades encontradas durante a permanência das empresas no Projeto APL de Mirassol em termos de governança.**

✓ **Quanto á clareza dos articuladores no Projeto**, todas as oito empresas pesquisadas afirmaram que sim, que os articuladores sempre foram muito claros em suas propostas, porém, na prática muitas das ações propostas não conseguiram ser realizadas.

✓ **Quanto à instrução, por parte dos gestores do Projeto, sobre os benefícios da adesão**, todas as empresas foram unânimes em afirmar que sim, que foram instruídas sobre os benefícios. Porém, a empresa A afirmou que embora essas instruções tenham sido oferecidas, muitos empresários não quiseram nem ouvi-las.

✓ **Quanto aos benefícios apontados**, foram apontadas as seguintes possibilidades: ganhos de produtividade, com redução de custos; compras em conjunto; acesso à tecnologia; linhas de crédito; ações de marketing; central de compras; cadastrso de

clientes; apoio jurídico. Sobretudo, as empresas acrescentaram que um ou outro benefício elas conseguiram alcançar, mas de forma muito precária.

Observa-se que há um descontentamento da maioria das empresas pesquisadas, em relação aos benefícios prometidos no início do Projeto. Conforme Souza et al. (apud LASTRES e LEMOS, 2003), são muitas as razões que tornam muito difícil a implementação de políticas bem sucedidas para promoção de micro, pequenas e médias empresas, as quais se resumem num quadro de inadequações, superposição e descoordenação de ações, por isto apontam que embora exista este apoio institucional a essas empresas, existem problemas na política macroeconômica e a ausência de política de desenvolvimento coordenada, se apresentam descontínuas, intermitentes e indiscriminadas e pouco adequadas às necessidades das empresas de pequeno porte.

✓ **Quanto à motivação de participação nas reuniões**, a figura 17 demonstra os resultados

Figura 17: Motivação para as reuniões



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Os resultados da figura evidenciaram que uma empresa pesquisada se sentia motivada para frequentar todas as reuniões do Projeto APL; outra eventualmente se sentia motivada; três em algumas reuniões e a outras três, nunca. Verifica-se que a maioria não se sentia motivada para as reuniões. A empresária D se justificou dizendo que o ambiente era muito masculino e ela não se sentia confortável, por isso não participava e a empresa E afirmou que sentiu motivada apenas no primeiro ano do Projeto. Isto demonstra que não havia muito

interesse dos empresários em participar das reuniões, visto que elas existiam, pois na primeira fase do Projeto, no ano de 2003, existiram 10 reuniões com empresários, totalizando 30 horas; na segunda fase ocorreram 16 eventos com 32 horas de reuniões e média de 15 participantes e na terceira fase não ocorreram mais reuniões, apenas palestras do Sebrae (PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR, 2007).

✓ **Quanto à continuidade da motivação das empresas que frequentavam as reuniões**, esta não teve continuidade em 83% dos casos, sendo que apenas a empresa B continuou motivada. As justificativas para esse comportamento fora: falta de tempo, cansaço, redução das expectativas por não ver resultados sólidos, ambiente muito masculino, e assuntos muito repetitivos, gastando em vão o tempo.

✓ **Quanto às decisões do Projeto**, metade das empresas afirmaram que as decisões eram democráticas e que não vinham prontas, enquanto a outra metade afirmou que havia transparência nas mesmas.

De acordo com Angeloni (2003), as decisões em Arranjos Produtivos Locais exigem a colaboração de seus atores, que desenvolvem um diálogo e se comunicam buscando alcançar um objetivo que seja bom para todos. este autor acrescenta que em APL's as decisões são tomadas por equipes heterogêneas, constituídas pelos empresários do setor, instituições público-privado, representantes de classe, entre outros, por isto tendem a apresentar maior qualidade em seus resultados..

Nesse sentido, Humphrey e Schmitz (1995) ressaltam que as decisões comuns se tornam mais fáceis de serem tomadas quando se está em um mesmo setor e localização, em razão de que pessoas com pontos de vistas e experiências divergentes interpretam a situação de decisão também de forma distintas. Por isto, saber ouvir e tentar compreender essas visões gera o aperfeiçoamento das decisões. sendo assim essas decisões tomadas em equipes tendem a ser mais sólidas do que as tomadas individualmente, embora precisem de mais tempo para se chegar a um acordo comum.

✓ **Quanto ao fato de se trabalhar com concorrentes**, 7 (sete) das empresas pesquisadas (a maioria) afirmaram trabalhar com concorrentes constituiu um sério problema, visto que as principais estratégias não eram discutidas, embora todos estivessem voltados para as mesmas questões, chegando mesmo ao ponto de o Projeto ter que decidir entre “ele ou eu”. Isto demonstra que as empresas participantes do Projeto não se consideravam parceiras, mas sim concorrentes.

A ausência da troca de informações e de ações coletivas gera gradativamente o enfraquecimento do APL e mina as oportunidades das empresas que assim se comportam, implicando em barreiras insuperáveis (IACONO e MAGANO, 2009, p. 4).

Silva, Feitosa e Aguiar (2012) relatam que o principal fator que dificulta a permanência das empresas em Arranjos Produtivos Locais é o descumprimento de acordos e características culturais individualistas, além da excessiva desconfiança entre os membros e, conseqüentemente, a inexistência de relações de cooperação dentro do referido aglomerado.

Para Robbins (2002 apud ANDRADE et al., 2010), a competição é vista como um fator negativo, porque leva as empresas a atuarem isoladamente, fazendo, conseqüentemente, que a rivalidade seja gerada entre si, por mercados, clientes, fornecedores, entre outros, coexistindo, desta forma, uma relação de ganhar-perder que leva a resultados insatisfatórios e desvinculação das empresas dos APL's.

✓ **Quanto à orientação do Projeto em se lidar com concorrentes**, todas as empresas pesquisadas afirmaram que sim, que existiam muitas palestras sobre como as empresas deveriam se comportar no Projeto, em relação aos concorrentes, sempre com o princípio de que ali, naquele momento, todos eram parceiros. Porém, na prática era diferente, pois elas os empresários responderam que havia muita desconfiança e uns não acreditavam nos outros, o que tornou difícil a continuidade no Projeto.

Mediante esses resultados, Leite, Lopes e Silva (2009) consideram que nos dias atuais é muito difícil de distinguir quando as empresas são parceiras ou concorrentes, porque nesses relacionamentos entre empresas existe uma co-operação, ou seja, ora elas se cooperam, ora elas competem entre si. A competição em Arranjos Produtivos Locais é entendida como uma forma de maximizar ganhos individuais, enquanto que a cooperação consiste em deixar de lado o individualismo e aceitar os concorrentes como parceiro.

Embora a teoria pregue que existe nos APL's um ambiente de elevado associativismo e manifestações de solidariedade entre os empresários, na prática o que se percebe é que é a competição que prevalece, o que vem a prejudicar a própria empresa e o setor em geral.

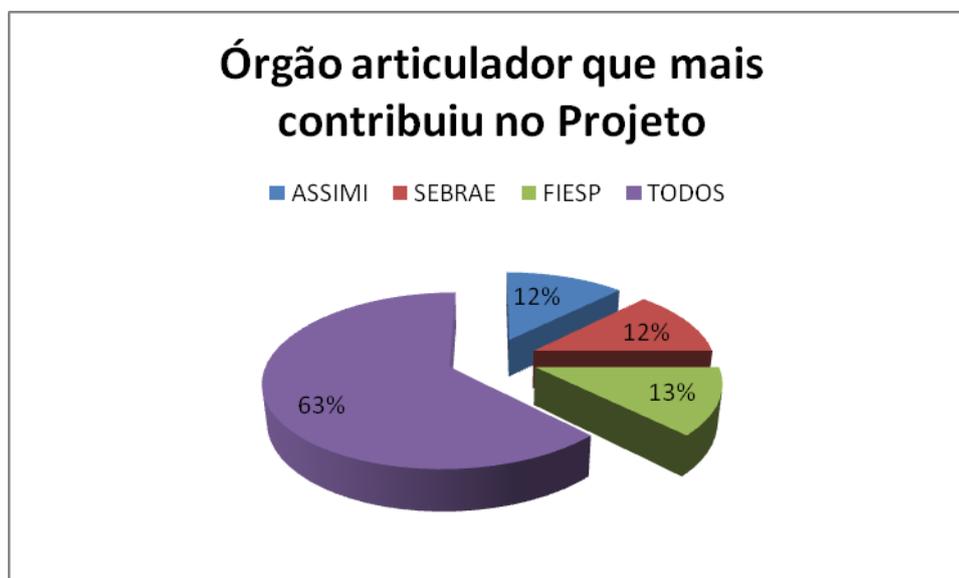
Thomaz et al (2009) também afirma que somente a cooperação em APL's não é suficiente para eliminar a competição entre seus atores, isto que quando o negócio já possui uma certa maturidade e o mercado local se esgota, pode ocorrer a aceleração da competição entre as empresas que participam. Assim como também se houverem empresas mais desenvolvidas que outras, isto gera um desequilíbrio de forças entre as mesmas, reduzindo, como conseqüência, as condições cooperativas.

✓ **Quanto ao sentimento de desconfiança entre os participantes**, todas as empresas responderam que sim, que havia um sentimento muito grande de desconfiança entre os participantes do Projeto.

Estudo realizado por Vilella e Pinto (2009) em redes empresariais situadas em três cidades do Rio de Janeiro — Cabo Frio, Petrópolis e Nova Friburgo, mostrou a existência de um grau de desconfiança entre os envolvidos, em razão de que nem todos possuíam o mesmo peso nas tomadas de decisões, da escassa participação e frequência nas reuniões e da falta de consenso quanto aos interesses coletivos, o que levou ao enfraquecimento do potencial transformador. Porém, com o apoio do Senai, por meio da oferta de cursos de qualificação de mão-de-obra e de uma linha de financiamento específica para APLs, o BB Giro APL, também muito ajudaram a reaproximação entre estruturas oficiais e as carências dessas redes. Porém, os autores verificaram que muitos empresários muitas vezes confundem os interesses de sua empresa com os seus interesses individuais.

✓ **Sobre a atuação dos órgãos que articularam o “Projeto”**, a figura 18 apresenta os resultados.

Figura 18: Órgão articulador que mais contribuiu no “Projeto”



Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Das empresas pesquisadas, 5 (cinco) responderam que todos os órgãos articuladores do Projeto contribuíram igualmente para as empresas, enquanto que uma respondeu que foi o ASSIMI; uma o SEBRAE e a última, a FIESP.

No APL de Móveis de Mirassol, a ASSIMI é a principal articuladora com as empresas integrantes do arranjo produtivo local, governos e outras entidades; enquanto que Senai e Sebrae são considerados parceiros de apoio técnico e a FIESP como entidade articuladora institucional (PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR, 2007).

✓ **Quanto à existência de coerência entre esses órgãos articuladores**, todas as empresas afirmaram que sim, que havia coerência, embora nem todos os projetos foram concluídos e o SENAI ficou muito sobrecarregado, por trabalhar como chão de fábrica.

✓ **Quanto aos pontos fracos e fortes de cada um dos referidos órgãos**, o quadro 8 resume os resultados.

**QUADRO 8:** Pontos fracos e fortes dos órgãos articuladores na visão das empresas

Empresas	Órgãos articuladores		
	ASSIMI	SEBRAE	FIESP
Empresa A	Articulação total	Oferecimento de técnicos e treinamento	-
Empresa B	Boa contribuição	Boa contribuição	Boa contribuição
Empresa C	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
Empresa D	Boa articulação	Boa articulação	Boa articulação
Empresa E	Articulação total	Boa articulação	Boa articulação
Empresa F	Respaldo total e informações	Boa articulação	Boa articulação
Empresa G	Respaldo total e informações	Boa articulação	Boa articulação
Empresa H	Ótima articulação	Boa articulação	Boa articulação

Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Os resultados demonstram que as empresas pesquisadas foram bem atendidas pelo órgãos articuladores, porém, a ASSIMI foi o órgão com maiores pontos fortes.

✓ **Quanto às expectativas de se vincularem ao “Projeto APL” de Mirassol** todas as empresas responderam que sim, que todos possuíam expectativas quando ingressaram no Projeto e que havia muito comentário sobre essas expectativas, principalmente no primeiro ano. Porém, no decorrer do tempo estas expectativas foram se enfraquecendo, em razão das muitas dificuldades que estas empresas encontraram, em termos de cooperação, que

quase não existiu, falta de confiança dos concorrentes, as compras conjuntas que não aconteceram, as reuniões que não participaram e os resultados que não viram. Isto, de acordo com

Iacono e Magano (2009) consideram que muitas empresas preferem ações isoladas em razão dos seguintes fatores: rivalidade, por resistência à cooperação; condições macroeconômicas, como altos impostos, instabilidade da economia e as constantes mudanças nas regras do jogo esgotam a cooperação; custos de transação, visto que a cooperação tanto pode reduzir custos como aumentá-los. Isto ocorre porque quando há relações muito intensas, pode haver também conflitos, os quais dependem da boa vontade de todos para serem solucionados; confiança e cultura empresarial, visto que em integração vertical de empresas, no qual ocorreu insucessos de cooperação e comportamento predatório, tende o surgimento de uma cultura empresarial isolada e de baixa confiança, levando ao declínio os relacionamentos.

Quanto à localização e disponibilidades do município e região serem favoráveis, todas as empresas responderam que sim, principalmente pela facilidade da logística e boa proximidade com fornecedores e compradores. O APL de Mirassol possui localização estratégica para sua logística, tanto de rodovia, como linha férrea, localizando-se a um raio de 500 km dos maiores mercados brasileiros.

#### **6.4.1 Síntese dos resultados: dificuldades encontradas durante a permanência das empresas no “Projeto APL” de Mirassol em termos de governança**

A síntese dos resultados quanto às dificuldades encontradas durante a permanência das empresas no “Projeto APL” de Mirassol em termos de governança encontra-se apresentada no quadro 9:

**QUADRO 9:** Síntese dos resultados: dificuldades encontradas durante a permanência das empresas no “Projeto APL” de Mirassol em termos de governança

<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Quanto à clareza dos articuladores no Projeto.	100% das empresas afirmaram que sempre existiu muita clareza.
Quanto à instrução, por parte dos gestores do Projeto, sobre os benefícios da adesão.	100% das empresas disseram que foram instruídas sobre os benefícios.
Quanto aos possíveis benefícios recebidos.	Todas as empresas afirmaram que os benefícios foram :ganhos de produtividade, com redução de custos; compras em

	conjunto; acesso à tecnologia; linhas de crédito; ações de marketing; central de compras; cadastrso de clientes; apoio jurídico. Porém, foram muito precários.
Quanto à motivação de participação nas reuniões	38% das empresas nunca foram em reuniões.
Quanto à continuidade da motivação das empresas que frequentavam as reuniões.	Não houve continuidade dessas motivação em 83% dos casos.
Quanto às decisões do Projeto.	Todas as empresas disseram que as decisões eram democráticas e transparentes.
Quanto à dificuldade de se trabalhar com concorrentes.	Todas as empresas disseram que foi muito difícil.
Quanto à orientação do Projeto em se lidar com concorrentes.	Todas as empresas afirmaram que foram instruídas para tal.
Quanto ao sentimento de desconfiança entre os participantes.	Todas as empresas responderam que esse sentimento existiu.
Sobre a atuação dos órgãos que articularam o “Projeto	63% das empresas responderam que todos os órgãos articuladores do Projeto contribuiriam igualmente para as empresas.
Quanto à existência de coerência entre esses órgãos articuladores	Todas as empresas afirmaram que existia coerência.
Quanto aos pontos fortes e fracos de cada órgão articulador.	Todas as empresas disseram que todos os órgãos apresentaram boa articulação, porém a ASSIMI foi o órgão com maiores pontos fortes.
Quanto às expectativas de se vincularem ao “Projeto APL” de Mirassol.	Todas as empresas responderam que sim, que todos possuíam expectativas quando ingressaram no Projeto.

Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

## 6.5 Resultados sobre o setor moveleiro

Neste ítem são apresentados os resultados quanto ao setor moveleiro na visão das empresas pesquisadas.

✓ **Em relação ao que poderia ser mudado no setor moveleiro de Mirassol**, as empresas responderam que precisaria de maior união entre as empresas, pois existe um elevado grau de individualismo; maior fiscalização tributária para todos, visto que grandes empresas vendem sem Nota Fiscal; desenvolvimento de distritos industriais com maior incentivo do governo; maior valorização do produto, em razão das grandes exigências por parte dos consumidores e do alto custo da mão-de-obra e maior cuidado para que empresas de fora não se instalem na região.

Segundo Galinari, Teixeira Júnior e Morgado (2011), o setor moveleiro tem pela frente grandes melhorias, abrindo caminhos para a busca de competitividade e possibilitando a continuidade da sua liderança no mercado doméstico e também fatias do mercado internacional, havendo espaço para que as indústrias moveleiras avancem em automação dos processos, maior agressividade na equiparação entre o maquinário utilizado pela indústria brasileira e o que é empregado pelos competidores estrangeiros. Além disso, deve ocorrer maior valorização do complexo do intangível, principalmente em relação aos aspectos gerenciais, maior qualidade (excelência) na prestação de serviços, aumento dos investimentos em *design* à categoria de variável estratégica e melhor relacionamento com o varejo, eventualmente com as empresas manufatureiras se lançando ao comércio por meio de redes próprias e construindo suas marcas.

Diante disto, fazem-se necessários que as empresas pesquisadas não desanimem e apostem no futuro, pois dias melhores virão.

✓ **Quanto ao que deve ser mantido no setor**, as empresas afirmaram que tudo deve continuar funcionando bem, sem entraves, sem conflitos; que devem continuar trabalhando com móveis, seguindo a vocação; que a localização continue privilegiada para a distribuição.

✓ **Quanto ao setor receber apoio de órgãos públicos**, a maioria das empresas disse que não, que os órgãos públicos só tiram. A empresa D afirmou que recebe apenas políticas de crédito gerais e uma pequena ajuda da FIESP. A empresa C respondeu que, embora existam linhas de crédito, nem todas as empresas têm acesso às mesmas. A empresa B acredita que deva haver maior estreitamento entre o setor moveleiro e os órgãos públicos.

Prado (2013), diretor do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial) argumenta que a performance do setor moveleiro para 2013 tem sido forjada nas políticas econômicas adotadas pelo governo Federal em 2012, visto que o governo ajudou com os incentivos e a redução de IPI, porém o consumidor usou isto para comprar automóveis e eletroeletrônicos. Estas medidas fizeram crescer o mercado brasileiro, mas deixou instável o setor moveleiro, que apresentou crescimento de apenas 2,8% em volume, rentabilidade esta que em 2014 pode gerar uma ‘demanda reprimida’. Porém, acredita que como as pessoas não trocam de carro todo ano e nem de geladeira, espera que 2014 seja destinado aos móveis.

✓ **Quanto à existência de algum processo de articulação entre as empresas e o setor público**, a maioria das empresas disse que não há articulação entre elas e o setor público, apenas o Sindicato e algumas tentativas frustradas e a sensível atuação do FIESP e SENAI. Porém afirmam que seria muito bom se esta articulação existisse.

✓ **Quanto à opinião das empresas sobre o setor moveleiro**, estas foram as seguintes:

A empresa A afirma que deveria haver mais atenção ao poder aquisitivo das pessoas, visto que a empresa que abandona determinada classe corre riscos, pois, quem tem dinheiro não compra móveis em série, mas sim os planejados.

A empresa B considera que deveria ocorrer a desindustrialização, pois as pequenas empresas estão sendo sufocadas pelas grandes. Além do mais acredita que deveria haver maior desburocratização por parte de órgãos públicos, como o CETESB (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo) e o Corpo de Bombeiros, visto que os mesmos oneram os processos. E também deveria haver tributação mais amena para as empresas.

As empresas C e G afirmam que após um período crítico, as empresas se tornaram mais personalizadas. No início dos anos 2000, houve uma queda muito expressiva no setor, com muitas empresas fechando. Atualmente, o grande desafio é buscar um novo consumidor e adequar os móveis aos novos comportamentos. Também precisaria de uma normatização para os móveis.

As empresas D e F argumentam que quem não possui uma boa estabilidade e solidez não conseguirá se manter no mercado, visto que o mesmo se apresenta muito acirrado, com margens cada vez menores.

As empresas E e H responderam que no setor existe muita concorrência desleal.

Mediante estas respostas, dados do IEMI (2013) evidenciam que faz-se necessário uma política governamental mais séria, que possa impulsionar as vendas do segmento. Para isto deveria ocorrer a prorrogação da isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para móveis até o final de 2013; a prorrogação do Reintegra (Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras) até 2014, regime este que devolve 3% sobre os valores exportados para as empresas; e a extinção do adicional de 10% sobre a multa rescisória, que não traz benefícios ao trabalhador, mas onera as indústrias. Além disso, há necessidade também do aprimoramento dos programas e linhas de crédito para aquisição móveis sejam aprimorados.

### **6.5.1 Síntese dos resultados: setor moveleiro do caso estudado**

A síntese dos resultados da pesquisa sobre o setor moveleiro encontra-se no quadro 10:

**QUADRO 10:** Síntese dos resultados: setor moveleiro

<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Em relação ao que poderia ser mudado no setor moveleiro de Mirassol.	Todas as empresas responderam que as mudanças precisariam ser as seguintes: maior união entre as empresas; maior fiscalização tributária para todos; esenvolvimento de distritos industriais com maior incentivo do governo e maior valorização do produto.
Quanto ao que deve ser mantido no setor.	Todas as empresas responderam que devem continuar trabalhando com móveis, seguindo a vocação; que a localização continue privilegiada para a distribuição.
Quanto ao setor receber apoio de órgãos públicos.	A maioria das empresas disseram que os órgãos públicos não apóiam.
Quanto à existência de algum processo de articulação entre as empresas e o setor público.	Todas as empresas disseram que não há articulação entre elas e o setor público, apenas o Sindicato e algumas tentativas frustradas e a sensível atuação do FIESP e SENAI.
Quanto à opinião das empresas sobre o setor moveleiro.	Mais atenção ao poder aquisitivo das pessoas; ocorrer a desindustrialização; buscar um novo consumidor e adequar os móveis aos novos comportamentos e uma normatização para os móveis.

Fonte: levantamento realizado pelo autor no ano de 2013.

Após a finalização deste trabalho, os resultados mostraram que das 8 empresas pesquisadas, todas produzem móveis de madeira, como guarda roupas, camas, cômodas, beliches, mesas de computadores, racks, sendo que apenas duas fabricam estofados. Todas existem há mais de cinco anos, sendo que quatro possuem mais de 100 funcionários, enquanto que as outras quatro possuem menos de 100. A maioria possui dois sócios, sendo estes da própria família, como esposo e esposa e filhos. A indústria moveleira é a atividade exclusiva dessas empresas, sendo que 66% delas, no decorrer de sua existência, mudaram seu quadro societário.

A maioria dessas empresas dispõe de recursos mistos, fabricando móveis de nível médio de qualidade e não disponibilizando de nenhuma certificação. Compram a matéria prima dos mesmos fornecedores, dos estados do Paraná, Mato Grosso, São Paulo e Rio Grande do Sul. e vendem para os estados São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Seus concorrentes são: Seale Móveis e Primos Móveis, da cidade de Jaci; Germai e Patrimar, da cidade de Arapongas; as indústrias de Ubá e DJ e Colibri, empresas locais, além

dos grandes polos moveleiros de Arapongas – PR e Linhares – ES. Seus Pontos fortes são Preço, localização geográfica, atendimento pessoal, flexibilidade, qualidade, acabamento, design e os Pontos fracos são: concorrência tributária desleal; mix de produtos muito grande; dificuldade de distribuição; excesso de flexibilidade. Menos da metade exporta até 5% de sua produção, enquanto que as demais exportam mais de 5%. A maioria já vivenciou momentos melhores do atual e afirmam que a atualidade é dificultada em razão da economia instável brasileira e também a falta de mão de obra qualificada.

Em relação às contribuições trazidas pelo “Projeto APL”, a maioria das empresas não foi beneficiada com contribuições. Afirmaram que tiveram acesso a instituições de assessoria técnica, como o FIESP, mas não puderam comparar custos internos com demais empresas do local. responderam também que entre os órgãos atuladores do “Projeto” sempre existiu muita clareza nas informações repassadas.

Nem todas as empresas se motivaram para as reuniões do “projeto”, embora elas tivessem sido realizadas e esperam que a situação se modifique para as condições melhorar, como por exemplo, acham que precisaria ocorrer mudanças na fiscalização tributária, existir maior união entre as empresas, maior envolvimento com distritos industriais com maior incentivo do governo.

Porém, essas empresas esperam continuar trabalhando no setor moveleiro, esperando que a sua localização continue a mesma em razão de a mesma ser privilegiada pela distribuição. também esperam receber maior apoio de instituições públicas e que as proporcionadas pelo FIESP e SENAI sejam mais efetivas. também responderam que precisam estar de olho no poder aquisitivo das pessoas, buscando adequar os móveis para novos comportamentos de consumidores.

## Considerações Finais

Esse trabalho buscou identificar e analisar as razões que levaram algumas empresas a se desvincularem do “Projeto APL” moveleiro de Mirassol durante o período de implementação e desenvolvimento do mesmo, do ano de 2003 ao ano de 2009.

Por meio da literatura verificou-se que os Arranjos Produtivos Locais são uma forma de aglomeração produtiva de empresas produtoras de bens e serviços afins, que recebem apoio de políticas e ações públicas e privadas, instituições de pesquisa e tecnológicas e se destacam por gerarem empregos e renda. Viu-se também que em todo o mundo as novas políticas para promover o desenvolvimento tecnológico e industrial se fundamentam na idéia de que é necessário aproveitar mais vantagens coletivas, geradas em aglomerações de empresas, visto que estas fortalecem as chances de crescimento e desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Porém, estas vantagens coletivas, ou eficiência coletiva somente ocorrerão por meio da cooperação entre os agentes envolvidos, fornecedores, clientes, instituições de apoio e pesquisa e entre os próprios agentes econômicos. Esta cooperação favorece a difusão de conhecimentos tácitos e codificados, alimenta o seu processo de inovação e adquire economias internas. O estabelecimento de laços de cooperação entre empresas as ajuda a vencer desafios, obstáculos materiais que dificultaram o seu desenvolvimento.

Pode-se afirmar que o desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local possui sua própria trajetória, apresentando-se específica para determinadas regiões e localidades. Nesse sentido, as políticas de apoio incentivam para que este desenvolvimento local ou regional ocorram, e que possam atrair novos empreendimentos, o que vai depender do engajamento entre as empresas, do mercado externo e do favorecimento dos serviços públicos. Esta realidade tem sido consolidada, gradativamente.

A literatura mostrou que muitos casos de sucesso de Arranjos Produtivos Locais existem, os quais se iniciaram de modo rústico, com ganhos limitados e sensíveis efeitos sobre a realidade local, mas que, gradativamente foram se expandindo, e hoje se apresentam como arranjos bem complexos e bem articulados, transformando sobremaneira a realidade em seu entorno.

Entretanto, sempre dentro de cada “Projeto APL” existem fracassos, por vários motivos, seja a ausência de cooperação, a excessiva competitividade, a percepção de concorrência e não de parceria. Isto é notório, foi comprovado por meio da pesquisa de

campo, o que faz com que muitas empresas se desvinculem desses Projetos e busquem seguir suas atividades sozinhos. Há sempre aquele que não colabora, que não se esforça, que confunde seus interesses pessoais com os da sua empresa.

Por meio do estudo de caso realizado junto ao “Projeto APL” Moveleiro de Mirassol, com as empresas que se desvincularam do mesmo, verificou-se que elas o fizeram por várias razões: laços de cooperação equivocados, ausência de confiança, concorrência além dos limites de um APL, excessiva competitividade, enfim, razões estas que não foram trabalhadas, talvez por desinteresse dos próprios empreendedores, que viram com outros olhos aquilo que lhes era proposto.

Essas empresas, quando ingressaram no “Projeto APL” de Mirassol, tinham muitas expectativas, e era possível encontrar “brilho nos olhos” dos empresários nos primeiros encontros, conforme dito por um dos empresários entrevistados. Uma das maiores expectativas foi a possibilidade de criação de uma central de compras, o que permitiria, por exemplo, realizar comprar conjuntas de matéria prima. Porém isto não ocorreu e não puderam sequer “comprar juntos um copo de papel”, literalmente mencionado por um dos empresários. Pensaram e vislumbravam a aquisição de conhecimentos e de novos processos inovativos para seus produtos, o que não ocorreu de maneira efetiva e acabou por frustrar aqueles que não permaneceram no “Projeto APL”. Acreditaram também que participariam de todos os eventos, pois inicialmente se encontravam motivados. No entanto, a motivação foi se exaurindo, cada qual com seus motivos, abandonando algo que à princípio seria benéfico à suas empresas.

Observou-se também nas visitas às empresas do “Projeto APL” de Mirassol, que existem empreendedores que lutam incessantemente, pois estão realizando aquilo que fora do avô, do pai e que agora estão pensando em passar aos filhos. Essa característica foi comum na grande maioria dos entrevistados, o que denota um comprometimento com o negócio.

As questões foram abordadas em blocos, e cada qual nos deu indícios de fortes causas para a saída do “projeto APL” objeto de estudo. Quando investigadas as características das empresas, foi percebido que há uma heterogeneidade neste quesito, onde as maiorias das mesmas já estavam consolidadas no mercado. Um dos empresários mencionou que já conseguia comprar matéria prima com custos mais baixos que o grupo em geral, não necessitando assim de parcerias neste sentido.

Situação análoga ocorre com um empresário que entendeu não ser preciso cursos de aperfeiçoamento em gestão, oferecidos pelos parceiros articuladores, já que sua empresa se encontrava em estágio avançado de gestão.

Outra situação exposta foi em relação ao constrangimento, e ao sentimento de desconfiança em trabalhar de maneira conjunta com os concorrentes. Houve uma unanimidade nas respostas, elucidando que isso realmente é um fator impeditivo dentro do processo de cooperação, o que leva as empresas a trabalharem de maneira individualizada. As três colocações anteriormente expostas reforçam a idéia do excesso de individualismo e falta de espírito, ou cultura de cooperação entre os empresários participantes.

Um fator interessante colocado em questão foi em relação à participação dos agentes idealizadores e articuladores do “Projeto APL” de Mirassol. A maioria das empresas enalteceu a presença, disposição e participação destes, e em nenhum momento atribuiu culpa pelas suas saídas. As decisões eram tomadas em conjunto, com ações democráticas e transparentes.

Ainda acerca dos articuladores, a Associação Comercial julgou de suma relevância a participação e organização do “Projeto APL”, pois à partir dele o órgão ficou mais sólido e prosperou mais, conforme os dizeres de sua representante. A mesma disse ainda que sem o referido projeto eles não teriam condições de acessos à órgãos relevantes, como o BNDES, FIESP, MDIC, entre outros. O projeto serviu para o órgão estreitar seus relacionamentos com estas autarquias. Fator este que cabe como objeto de estudos para trabalhos futuros.

Conclui-se, portanto, que o APL Moveleiro de Mirassol é de expressiva relevância para a região e para o país, pelos resultados crescentes de emprego e geração de renda, quando comparado com os demais setores da região. Porém, percebeu-se que o “Projeto APL” de Mirassol não seguiu em frente, visto que teve reduzida a participação de muitas empresas, sugerindo novos estudos e pesquisas mais aprofundadas sobre o tema de forma a melhor se diagnosticar as razões dessa perda de representatividade.

Desenvolver este trabalho foi muito construtivo, pelos conhecimentos que proporcionou ao pesquisador. No entanto, houveram muitas limitações, visto que muitas empresas não aceitaram participar desta pesquisa, alegando falta de tempo para tal. Porém, embora com uma amostra pequenas, pode-se verificar, na realidade, quais as razões que levaram algumas empresas a entrarem e se desvincularem do Projeto APL Moveleiro de Mirassol, esperando que este estudo possa ser útil a demais estudiosos do assunto.

## Referências

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Glossário de Arranjos Produtivos Locais**. Edição SEBRAE: Brasília, 2003.

ANDRADE, E. de O.; MARTINS, M.de.F.; VASCONCELOS, A.C.F de; CALDAS, P. T.; CÂNDIDO, G. A. C. Comportamento organizacional de arranjos produtivos locais: um estudo aplicativo no setor de confecções. **Revista eletrônica Sistema e Gestão**, 2010. Disponível em: <<http://www.uff.br/sgindex.php/sgarticle/view/V5N3A2>> Acesso em: 21 Mai. 2013.

ANGELONI, M.T., Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Rev. Ciência da Informação** vol 32, n. 1, jan/abr. 2003.

ARAÚJO FILHO, G. Cooperação em clusters: perspectivas para o pólo industrial de Manaus. Brasília: Paralelo 15, 2006.

APEX BRASIL. Design Tipo Exportação. 2013. Disponível em: <<http://www2.apexbrasil.com.br/exportar-produtos-brasileiros/noticias/design-tipo-exportacao->> Acesso em: 21 nov. 2013.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2004.

BARUCH, G. A imagem do profissional de informática na visão de estudantes e dirigentes de organizações baianas. **Informação & Gestão**, Salvador: SCT/UNIFACS, 1999.

BETIM, L. M; RESENDE, L. M M de. Aprendizado interativo influenciando no processo de geração da inovação: estudo em um aglomerado produtivo de empresas. **Revista Gestão Industrial**. 2010. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/viewFile/694/539>> Acesso em: 03 set. 2014.

BETIM, L. M.; Resende, L. M.; LEITE, M.G. Cooperação interempresarial influenciando na aprendizagem interativa: uma análise exploratória no setor madeireiro de Telêmaco Borba/ PR XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2006/14.pdf>> Acesso em> 03 set. 2014.

BOETTCHER, E. Kooperation und demokratie in der wirtschaft. Tuebingen: J. C.B. Mohr (Paul Siebeck), 1974.

BOGDAN, R., BIKLEN, S. Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods. Boston: Allyn and Bacon, 1992

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Co-operação**. São Paulo: Rocco, 1996.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, abr./jun., p. 145-168, 2005.

BRITTO, J. *Cooperação Industrial e Redes de Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In KUPFER, David S; BRITTO, Jorge. *Cooperação interindustrial e redes de empresas*. In: KUPFER, David; HASENCLEGER, Lia (org.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BRITTO, J. Redes empresariais: elementos estruturais e conformação interna. In: DUARTE, F.; SQUANDT, C.; SOUZA, Q. (Org.). *Tempo das redes*. São Paulo: Perspectiva, 2008.

CAMARGO, K. Melhora a escolaridade dos pequenos empreendedores. **Gazeta de Limeira**, 2011. Disponível em: < <http://www.gazetadelimeira.com.br/Noticia.asp?ID=52887>> Acesso em: 06 Set. 2013.

CAMPOS, R. R.; CÁRIO, S.F.; NICOLAU, J.A. & VARGAS, G. Proposição de políticas para promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. In: *Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais*. Redesist. Rio de Janeiro, 2002.

CAMPOS, A. C. de; CALLEFI, P.; SOUZA, J. B. da L. A teoria de desenvolvimento endógeno como forma de organização industrial. 2005. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/viewPDFInterstitial/197/145>.. Acesso em: 09/01/2009.

CAMPOS, A. C.; CALLEF, P. Arranjos produtivos locais de confecção no Paraná: uma análise comparativa. **Informe Gepec**, Toledo, v. 13, n. 2, p. 85-103, jul./dez. 2009. Disponível em: < <http://www.agenciasudoeste.org.br/upload/downloads/31.pdf>> Acesso em: 03 set. 2014.

CAMPOS, R. R.; STALLIVIERI, F.; VARGAS, M. A.; MATOS, M. Políticas Estaduais para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Consolidacao\\_APLs\\_Sul\\_Sudeste.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Consolidacao_APLs_Sul_Sudeste.pdf)>. Acesso em: 06 Jul. 2013.

CANEIRA, E. FIESP APL Mirassol. Ação Regional. 2004. Disponível em: < <http://www.fiesp.com.br/competitividade-regional/cases-apls-fiesp/apl-mirassol-moveis/>> Acesso em: 23 nov. 2013.

CANGUSSU, T. J. M. A manifestação do capital social em Projetos de desenvolvimento de pequenos municípios: um estudo de caso na cidade de Lunardelli-PR. **Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração – PPA. Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá**. Maringá, 2003.

CANTERLE, N. M. G. O associativismo e sua relação com o desenvolvimento. Francisco Beltrão-PR, Unioeste, 2004. Disponível em: <[www.unioeste.br](http://www.unioeste.br)>. Acesso em: 07/01/2009.

- CARVALHO, M. M.; LAUTINDO, F. J. B. *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- CASSAROTTO FILHO, N. et al. PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento Local*. 2a.edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J; LASTRES, H. M. M. *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira*. 2003. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos>> RJ. PDF. Acesso em: 05 Jul. 2013.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. Capítulo 2 do livro “Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local”, organizado por Helena M.M.Lastres, José E. Cassiolato e Maria Lúcia Maciel, Relume Dumará Editora, julho de 2003.
- CASSIOLATO, J., LASTRES H. E SZAPIRO, M. Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. NT 27 - Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Rio de Janeiro, 2000.
- CASSIOLATO, J. E.; BRITO, J.; VARGAS, M. Arranjos cooperativos e inovação na indústria brasileira. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*. Brasília: IPEA, 2005.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade** 5. ed. São Paulo: Paz e terra, 1999.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.
- CAVALCANTE, C. R. R.. *Cooperação e Governança em Arranjos Produtivos Locais. 1ª Conferência Brasileira sobre Arranjos Produtivos Locais*. 2004. Disponível em: [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1199707858.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1199707858.pdf). Acesso em: 10/01/2009.
- CIAFFONE, A. Sobrevivência das micros e pequenas empresas cresce. **Diário do Grande ABC**. 2013. Disponível em: <<http://www.blogdaslocadoras.com.br/artigos/sobrevivencia-das-micros-e-pequenas-empresas-cresce>> Acesso em: 05 Set. 2013.
- CORRÊA, G.N. Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais. **Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP**, São Carlos, 1991.
- COSTA, H. A.; *Sistemas Produtivos Locais em Turismo: relacionamentos estratégicos e aglomeração territorial como vantagens competitivas. In Revista Acadêmica do Observatório de Inovação em Turismo*. 2010. São Paulo, FGV, Ebape, n.1, 2003.
- COSTA, O. de M. E. da. *ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.APL's como Estratégia de Desenvolvimento: Uma Abordagem Teórica*. Fortaleza, Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará, 2011. Disponível em: <[http://www.ipece.ce.gov.br/arquivos/APL\\_livro.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/arquivos/APL_livro.pdf)> Acesso em: 05 Jul. 2013.

COSTA, E. Como ter uma empresa de sucesso. **Empreende**. 2012. Disponível em: <<http://empreendeblog.com.br/2012/12/como-ter-uma-empresa-de-sucesso/>> Acesso em: 02 nov. 2013.

CUNHA, J. R. de A. Políticas públicas e ações para o desenvolvimento regional do Estado de São Paulo. 2012. Disponível em: <[http://www.integracao.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=28901867-4230-44a6-aa97-2020c821036f&groupId=63635](http://www.integracao.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=28901867-4230-44a6-aa97-2020c821036f&groupId=63635)> Acesso em: 04 Jul. 2013.

DAMANPOUR, F. *The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors*. *Journal of Management*, Washington, v. 13, n. 4, p. 675-688, 1987.

DCI - Diário Comércio Indústria e Serviços. Mercado moveleiro deverá ter crescimento superior em 2013. Disponível em: < <http://www.dci.com.br/industria/mercado-moveleiro-devera-ter-crescimento-superior-em-2013-id337057.html>> Acesso em: 23 nov. 2013.

DEGEN, R. J. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIAS FILHO, F. O aglomerado econômico e sua interferência na redução dos custos e na formação do preço de venda: o caso da indústria de confecções do Barro Preto. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001..

DIMAGGIO, J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, New Haven, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.

DINATO, M. R. S. SANDIM, A. S.A.; CERNACH, A. C. Educação Empreendedora: O Processo de Aprendizagem como Fator de Mudança Social e Tecnológico. **V EGEPE**. 2006. Disponível em: < [http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/395\\_trabalho.pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/395_trabalho.pdf)> Acesso em: 03 set. 2014.

DOGSON, M. Learning trust and inter-firm technological linkages: some theoretical associations. *In: Technological collaboration: the dynamics of cooperation in industrial innovation*. Edward Elgar, Cheltenham. UK, 1996.

DORNELAS, J. O que leva as pessoas a empreenderem? Empreendedorismo. 2007. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/o-que-leva-as-pessoas-a-empreenderem/>>. Acesso em: 21 SET. 2013.

ENRIGHT, M.J. Regional clusters and economic development: a research agenda. In: STABER, U.; SCHAEFER, N.V.; SHARMA, B. (Ed.). **Business networks: prospects for regional development**. New York: De Gruyter. Markusen, 1996.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. Belo Horizonte: Nova Economia, n. 18, p. 11-32, jan./abr. 2008.

FENTON, E. M., PETTIGREW, A. M. Theoretical perspectives on New Forms of Organizing. In: PETTIGREW, Andrew M., FENTON, Evelyn M. The innovating organization. London : SAGE, 2000.

FERRAZ, S. F. de S.; GOBB, R. L.; LIMA, T. C. B de. Teoria do capital social: um estudo no cluster moveleiro de Marco (CE). **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol. 9 - Nº 2 - jul/dez 2011. Disponível em: <<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/347/127>> Acesso em: 11 Jul. 2013.

FIGUEIREDO, S. P. Gestão do Conhecimento. Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLORIANI, D. Aprender a conhecer: saber é desejar aprender o que não se sabe. **Revista diálogo educacional**, Curitiba, 2002.

FLORIAN, F.; LORENZO, H. C. de. Território e ambiente institucional: o arranjo produtivo local (APL) “Bordados de Ibitinga-SP”. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. 2008. Disponível em: [http:// www.rbgdr.net/ 032008/artigo2. pdf](http://www.rbgdr.net/032008/artigo2.pdf) Acesso em: 02 set. 2014.

GALASKIEWICZ, J. Professional networks and the institutionalization of a single mind set. **American Sociological Review**, Washington, v. 50, n. 5, p. 639-658, Oct. 1985.

GALINARI, R.; TEIXEIRA JUNIOR, J. R.; MORGADO. R. R. A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas. **BNDES Setorial 37, p. 227-272, 2011**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndespt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3706.pdf>> Acesso em: 21 nov. 2013.

GALVÃO, O. de A. Clusters e Distritos Industriais: Estudos de casos em países selecionados e implicações de **políticas**. Pernambuco: UFPE/PIMES, 1999.

GARCIA, R. de C. Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil. **Universidade Estadual de Campinas**, 1996. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000108118>> Acesso em: 21 Jun. 2013.

GARCIA, R. de C. Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter. Ensaio FEE, Porto Alegre. v. 27, n. 2, p. 301-324, 2006. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/garcia\\_r\\_economias\\_externas\\_e\\_vantagens\\_competitivas\\_2006.pdf](http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/garcia_r_economias_externas_e_vantagens_competitivas_2006.pdf)> Acesso em: 23 Jul. 2013.

GOBBO JUNIOR, J. A.. OLIVEIRA, O. J. Planejamento estratégico de clusters: uma abordagem baseada em Recursos. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR560372\\_7210.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR560372_7210.pdf). Acesso em: 21.Jan.2009.

GOMES, C. S.; SUGANO, J. Y. A busca de vantagem competitiva à luz de algumas abordagens teóricas. Bauru: **SIMPEP**, 2006.

GUEDES, M. do S. B.; MOREIRA, M. V. C. Marca e certificação para competitividade e sustentabilidade dos Arranjos Produtivos Locais. 2008. Disponível em: [http://www.ecoeco.org.br/conteudo/publicacoes/encontros/vii\\_en/mesa2/trabalhos/marca\\_e\\_certificacao\\_para\\_competitividade\\_e\\_sustentabilidade.pdf](http://www.ecoeco.org.br/conteudo/publicacoes/encontros/vii_en/mesa2/trabalhos/marca_e_certificacao_para_competitividade_e_sustentabilidade.pdf). Acesso em: 08/12/2009.

HASHIMOTO, M. A motivação dos empreendedores. Pequenas empresas grandes negócios. 2011. Disponível em: <[http://revistapegn.globo.com/revista/common/0,,emi22\\_7803-17141,00-a+motivacao+dos+empreendedores.html](http://revistapegn.globo.com/revista/common/0,,emi22_7803-17141,00-a+motivacao+dos+empreendedores.html)> Acesso em: 23 nov. 2013.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca das vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERBER, F. Nota Técnica: Externalidades e Eficiência Coletiva. AGDI – Diretoria de Produção e Inovação. **Programa de Fortalecimento das Cadeias e APLs**. OUT/2012. Disponível em: < <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/14856419109c4f33>> Acesso em: 03 set. 2014.

HERRERO PRIETO, L. C. Desarrollo Municipal e Organización del Espacio em Castilla Y León, Universidad de Valladolid, 1994.

HIGGINS, S. S. Fundamentos Teóricos do Capital Social. Chapecó: Argos Ed. Universitária, 2005.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Principles for promoting clusters & networks of SMEs. Paper commissioned by the Small and Medium Enterprises Branch. Number 1. Institute of Development Studies, University of Sussex, U. K. October 1995.

IACONO, A.; NAGANO, M. S. Interação e cooperação em arranjos produtivos locais: identificação e análise dos fatores inibidores. **SIMPOI**, Anais, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação de Serviços e Comércio. II. Série. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2007. **Pequenas e médias empresas – Brasil – Estatística**.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Brasil Móveis 2011 – Relatório setorial da indústria de móveis no Brasil**, São Paulo, v. 6, n. 6, out. 2011.

INDRIUNAS, L. Como Funcionam as Micro e Pequenas Empresas. **Contáfel**. 2013. Disponível em: < [http://contavel.com/index.php?page=micro\\_pequenas\\_empresas](http://contavel.com/index.php?page=micro_pequenas_empresas)> Acesso em: 04 Set. 2013.

JACOVINE, L. A. G.; ALVES, R. R.; VALVERDE, S. R.; SILVA, M. L. da. Certificação florestal na visão gerencial e estratégica da indústria moveleira nacional. 2006. Disponível em: < <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/semagrias/article/view/2451>> Acesso em: 23 nov. 2013.

JOUVE, B. and LEVEBVRE, C. Pouvoirs urbains: entreprises politiques, Territoires et institutions en Europe. In: JOUVE, B and LEVEBVRE, C. (eds.) **Villes et métropoles en Europe: les nouveaux territoires du politique: débat autour des policy networks**. Paris: L'Hamattan, 1999.

JULIEN, P.A. Empreendedorismo regional e economia do conhecimento. Tradução Márcia Freire F. Lavrador. São Paulo: Saraiva, 2010.

KWASNICKA, D.L. Governança gestora na rede de negócios: um estudo comparativo. **Revista brasileira de gestão de negócios – RBGN**. V.8, n.21, p.33-42, mai./ago. 2006.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. de A. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; O foco em arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (eds) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local, Rio de Janeiro: Relume Dumará. 2003.

LASTRES, H. M. M.; LEMOS, A. A. C. Políticas de apoio a pequenas empresas: do leito de Procusto à promoção de sistemas produtivos locais. In: LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E. e MACIEL, M.L. (orgs) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local** (Relume Dumará Editora, Rio de Janeiro, 2003.

LEITE, R, S.; LOPES, H. E.G. SILVA, S. A. G. A estratégia em relacionamentos coepetitivos:um estudo no arranjo produtivo de Nova Serrana. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. 2009. Disponível em: <rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/439/45> Acesso em: 12 Jul. 2013.

LEMOS, C. R. Micro, pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais. **Tese (Doutorado em Ciências) – COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2003.

LEOPARDI, M. T. Metodologia da pesquisa na saúde. 2. ed. Florianópolis: Pallotti, 2001.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Redes- forma híbrida ou nova forma? **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, v.1 n 3, out./dez., 2002.

LUNDVALL, B. A. National systems of innovation: towards and theory of innovation and interactive learning. London: Printer Publishers, 1992.

LUNDVALL, B. A. ;JOHNSON, B. The learning economy. **Journal of Industry Studies**. Vol. 1, 1994.

LUNDVALL, B-Å; LORENZ, E. Modes of Innovation and Knowledge Taxonomies in the Learning economy **Paper to be presented at the CAS workshop on Innovation in Firms Oslo**, October-November, 2007.

MARINI, M. J.; SILVA, C. L. Desenvolvimento Regional e Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem sob a ótica interdisciplinar. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. 2011.

MARQUES, E. C. L. Os mecanismos relacionais. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 22, n. 64, jun. 2003.

MARSHALL, A. Princípios de economia. São Paulo, Abril Cultural (coleção "Os economistas") 2 vols., 1982.

MATTOS, A. C. M. Sistemas de Informação: uma visão executiva. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEYER-STAMER, J. Clustering and the Creation of an Innovation-Oriented Environment for Industrial Competitiveness: Beware of Overly Optimistic Expectations. **International Small Enterprise Journal**, 20 (3), 2002.

MOCH, M.; MORSE, E. Size, centralization and organization adoption of innovations. **American Sociological Review**, Columbus, v. 42, n. 5, p. 716-725, Oct. 1977.

MORAES, J. P.; SILVA, E. M. T. da. Vantagens e desvantagens das empresas de Panambi e Condor por participarem do arranjo produtivo local pós-colheita. Universidade de Cruz Alta, 2007.

MORAES, L. B. de. A Espiral do Conhecimento Interorganizacional: a força dos valores sócio-culturais dos arranjos produtivos locais (APLs) – O caso das Confecções do Prado/Bh. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6UQRL6/mestradoleonardobarbosademoraes.pdf?sequence=1>> Acesso em: 13 Jul. 2013.

NEVES, P. Aprendizagem tecnológica de empresas no arranjo produtivo de louças em Campo Largo – PR o papel da interação universidade, empresa e governo. Curitiba, 2006. Disponível em: < [http://pgadm.up.com.br/\\_painelgpa/uploads/imagens/\\_files/Mestrado%20Biotecnologia/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_PEDRO%20NEVES.pdf](http://pgadm.up.com.br/_painelgpa/uploads/imagens/_files/Mestrado%20Biotecnologia/DISSERTA%C3%87%C3%83O_PEDRO%20NEVES.pdf)> Acesso em: 23 nov. 2013.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais. Brasília: Ipea, 2005. . Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/>>. Acessado em: 15 nov. 2013. MAI. 2013.

OHMAE, K. The global logic of strategic alliances: global strategies insights from the world's leading thinkers. Harvard Business Review, 1994.

OKAMOTO, P. Cooperativismo de crédito. **Agência Sebrae de Notícias**. 2004. Disponível em: <http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=4672823&canal=210>. Acesso em: 08 Abr. 2013.

OLIVEIRA, G. B. de; LIMA, J. E. de S. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável - **Rev. FAE**, Curitiba, v.6, n.2, p.29-37, maio/dez. 2003.

PAIVA, C. Á. O que são sistemas locais de produção (e por que eles são tão importantes na estratégia de desenvolvimento do governo democrático e popular no Rio Grande do Sul). In: **ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA**, 1., 2002, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: FEE, 2002. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/eeg/>>. Acesso em: 17 mai. 2013.

PAVANI, C. O Capital de Risco no Brasil. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2003.

PEREIRA, H. J; SANTOS, S. Aparecido dos. Criando seu próprio negócio. Brasília: Sebrae, 1995.

PINTO, F.; LOIOLA, E. Comportamento das firmas em redes de produção. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Recife. v. 5, n. 1. jan.-mai. 2007.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR. **APL de Mirassol e Região**. 2007. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1248288360.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248288360.pdf)> Acesso em: 21 nov. 2013.

POLETO, E. R. O Desenvolvimento territorial e a promoção dos arranjos produtivos locais (APLS): Uma aproximação geográfica. v.1, n.1, p.58-83, jan. 2009 **Observorium: Revista Eletrônica de Geografia**. Disponível em: <[http://www.observorium.ig.ufu.br/pdfs/1edicao/ODESENVOLVIMENTOTERRITORIALEAPROMOCAODOSARRANJOSPRODUTIVOSLOCAIS\\_APLs\\_Umaaproximacao geografica.pdf](http://www.observorium.ig.ufu.br/pdfs/1edicao/ODESENVOLVIMENTOTERRITORIALEAPROMOCAODOSARRANJOSPRODUTIVOSLOCAIS_APLs_Umaaproximacao geografica.pdf)> Acesso em: 12 Jul. 2013.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the “new” microeconomics of competition. *Business Economics*, v. 33, n.1, 1998.

PORTER, M. E. Competição-on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. Arranjos produtivos locais e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: *Competição*. São Paulo: Ática, 2009.

PRADO, L. L. A importância de práticas de responsabilidade socioambiental no setor moveleiro brasileiro. **VIII ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ECOLÓGICA**. 2009. Disponível em: <<http://www.ecoeco.org.br/conteudo/publicacoes/encontros/VIII/GT4-1-137-20090617012243.pdf>> Acesso em: 23 nov. 2013.

RAMIRO, D. Conceito de APL difunde-se pelo país. **Valor Econômico**. São Paulo. Caderno Especial: Micro e Pequenas Empresas, 2006.

REDESIST. **Glossário de Arranjos Produtivos e Sistemas Inovativos e Produtivos Locais**. 5a. revisão. Junho, 2005.

ROUSSEF, D. Dilma: mercado interno é chave para país enfrentar crise. **Exame.com**. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/dilma-mercado-interno-e-chave-para-pais-enfrentar-crise>> Acesso em: 07 Set. 2013.

RPI – Rede Paulista de Inovação. Arranjos Produtivos Locais. 2012. Disponível em: <<http://www.rpinovacao.org.br/?parceiros/4/>> Acesso em: 03 Jul. 2004.

SANTI, M.A. Contribuição aos estudos sobre as origens da produção seriada do mobiliário no Brasil: a experiência Móveis Cimo S/A. **Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2000.

SANTOS, C. A. dos. Sistema Financeiro e as micro e pequenas empresas – Diagnósticos e perspectivas – SEBRAE – Brasília pp. 151-157, 2004.

SANTOS, J.P. dos; OLIVEIRA NETO, G. C. de. Arranjo Produtivo Local (APL) uma visão moderna do associativismo a difícil tarefa de unir o setor. **XVII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2011. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0384\\_2013.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0384_2013.pdf)> Acesso em: 12 Jul. 2013.

SCHELL, J. Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge Journal of Economics**. v. 23, n. 4, p. 465-483, 1999.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, v. 27, n. 9 (special issue), 1999.

SHUMPETER, J. A. The Theory of economic development, Cambridge. Harvard University. 1957.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural (Os Economistas), 1988.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). **Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp> Acesso em: 23 Nov. 2007.

SEBRAE. Arranjos Produtivos Locais – APL. 2005. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/Principal/Sebrae%20em%20a%C3%A7%C3%A3o/APL/>>. Acesso em: 03 Jul. 2013.

SEBRAE/SEBRAE. *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sebrae nos Estados*. 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae>>. Acesso em: 08 Jun 2010.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenas empresas criam quatro em cada dez vagas de trabalho no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 16 nov. 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios de classificação de empresas: EI - ME – EPP**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 03 Set. 2013.

SDECT – Secretaria de Desenvolvimento Econômico Ciência e Tecnologia. **DESENVOLVIMENTO REGIONAL - Arranjos Produtivos Locais**. 2012. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/drt/apls/>> Acesso em: 23 Jun. 2013.

SILVA, F.F.; FEITOSA, M. G. G.; AGUIAR, V. S. M. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLS de confecções do agreste pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, V. 13, N. 4. SÃO PAULO, SP, 2012.

SILVA, E. M. da.; GAVIRA, M. O. Estudo das relações entre as empresas do pólo industrial moveleiro de Votuporanga (SP). **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil**, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em: <[http://www.academia.edu/3141654/Estudo\\_das\\_relacoes\\_entre\\_as\\_empresas\\_do\\_polo\\_industrial\\_moveleiro\\_de\\_Votuporanga\\_S\\_P](http://www.academia.edu/3141654/Estudo_das_relacoes_entre_as_empresas_do_polo_industrial_moveleiro_de_Votuporanga_S_P)> Acesso em: 12 Jun. 2013.

SILVA, H. de P. Desenvolvimento local e arranjo produtivos: uma alternativa para as micro e pequenas empresas- **revista FAE BUSINESS** número 8 maio 2004.

SILVA, R. R. A relação entre capital social e desenvolvimento sustentável: uma aplicação aos arranjos produtivos locais no Brasil. Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão. 2012. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5107/1/TD-RRS-2012.pdf>> Acesso em: 13 Jul. 2013.

SILVA, S. L.da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Brasília: Ciência da Informação, v. 31, nº 2, p. 142-151, Mai. / Ago. 2002.

SILVEIRA, C.B. O crescimento do setor moveleiro e a automação como forte aliada. **Citisystems**. 2012. Disponível em: <<http://www.citisystems.com.br/automacao-setor-moveleiro/>> Acesso em: 11 Jul. 2013.

SILVESTRE, G. C. Nove mandamentos para o sucesso na busca e aceitação de novo sócio. estúdio de comunicação. 2010. Disponível em: <<http://www.estudiodecomunicacao.com.br/wp-apyus/wp-content/uploads/2012/08/foto-ms4.jpg>> Acesso em: 23 out. 2013.

SITE PREFEITURA DE MIRASSOL. Disponível em: <<http://www.mirasol.sp.gov.br/>>  
Acesso em: 13 Jul. 2013.

SOUZA, S.D.C.de.; ARICA, J. Mudança tecnológica e estratificação competitiva em um arranjo produtivo do setor ceramista. **Produção**, v. 16, n. 1, p. 088-099, Jan./Abr. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n1/a08v16n1.pdf>> Acesso em: 21 Mai. 2013.

SOUZA, S. D. C. de A., J. Technological change and competitive stratification in a red ceramic local cluster. , *Prod.*, vol.16, no.1, ISSN 0103-65132, 2005.

SOUZA, E.P.de.; SOARES, N. S.; SILVA, M. L. da. Desempenho competitivo das empresas de móveis de madeira: o caso do Pólo Moveleiro de Ubá – MG. **48<sup>o</sup> Simpósio SOBER**, 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestras/15/632.pdf>> Acesso em: 10 Jul. 2013.

STAINSACK, C. Governança em Arranjos Produtivos Locais: Experiências do Paraná. 2006. Disponível em: <http://www.ielpr.org.br/apl/upload/Address/GovernanaAPLs-Set06%5B47828%5D.pdf>. Acesso em: 9/12/2008.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gest. Prod.** vol.14 no.2 São Carlos 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2007000200017&lng=en&Directory&nrm=iso&tlng=en&Directory](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000200017&lng=en&Directory&nrm=iso&tlng=en&Directory). Acesso em: 10/01/2009.

SUZIGAN, W.; et al. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. *Revista Economia Política*, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 543 -562, 2004.

TEIXEIRA, K. H.; AMARAL FILHO, J. do; MAYORGA, R. D.; MAYORGA, M. I. de O. Território, cooperação e inovação: um estudo sobre o Arranjo Produtivo Pingo D'água., **Rev. Econ. Sociol. Rural** , 2006, vol.44, no.3, ISSN 0103-20032.

TEIXEIRA, M.C.; TEIXEIRA, R.M. Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de madeira e móveis do Estado de Rondônia. **REAd. Revista eletrônica. administração.** (Porto Alegre) vol.17 no.1 Porto Alegre Jan./Apr. 2011.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo, Negócio Editora, pp. XI – XIV, 2000.

TERRA, N. Mudança de interesses e a divergência entre sócios. **Portal do sócio e da sociedade**. 2010. Disponível em: < <http://www.portaldosocioedasociedade.com.br/index.php/estudos/societarios/104-a-mudanca-de-interesses-e-a-divergencia-entre-socios>> Acesso em: 23 nov. 2013.

VASCONCELOS, F. C.; GOLDSZMIDT, R. G. B.; FERREIRA, F. C. M. Arranjos Produtivos. São Paulo: GV Executivo, v. 4, nº 3, Ago/Out, 2005.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2006.

VIDIGAL, V. G.; CAMPOS, A. C. de. Evolução dos Arranjos Produtivos Locais (APL) de calçados no Brasil: uma análise a partir dos dados da RAIS. **Revista Acadêmica da Face**. Porto Alegre, v. 22, n. , p. 71 jan. un. 2011. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/8454/6696>> Acesso em: 13 Jul. 2013.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZAMBANINI, M. E. Inovação, cooperação e relações entre empresas: um estudo sobre o projeto APL Metalmecânico na região do Grande ABC. **Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**. 2010. Disponível em: <[http://www.uscs.edu.br/pos\\_stricto/administracao/dissertacoes/2010/pdf/marcos\\_eduardo\\_zambanini.pdf](http://www.uscs.edu.br/pos_stricto/administracao/dissertacoes/2010/pdf/marcos_eduardo_zambanini.pdf)> Acesso em: 02 set. 2014.

ZIKMUND, W. G. Business research methods. **Cincinnati**: South-Western College Publishing, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## Apêndice A – Formulário de Pesquisa

### 1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Nome Fantasia:

Razão Social:

CNPJ:

Regime Jurídico:

Endereço:

CEP:

Tel:

Ramo de atividade:

Principais produtos:

CNAE:

Contato/email:

1.1 Número de sócios

1.2  1  2  Mais

1.3 Grau de parentesco entre os sócios.

1.4 Houve mudança dos sócios? Quantas vezes?

1.5 Os sócios possuem outras atividades ou a empresa é a principal?

1.6 Qual foi a maior motivação para abrir a empresa?

1.7 Tempo de existência

1.8 Número de funcionários

1.9 Ocorreram mudanças na gestão da empresa? Por que?

1.10 Recursos financeiros

Próprios  Misto  Terceiros

### 2 QUANTO AO PRODUTO

2.1 Qual(is) linhas de produtos desenvolvidos pela empresa?

2.2 Qual o principal produto?

2.3 Qual o produto mais conhecido no mercado?

2.4 Nível de qualidade dos produtos

Alta  Média  Baixa

2.5 A empresa possui alguma certificação?

Sim  Não

Qual?

2.6 De onde são os seus compradores e os fornecedores?

2.7 Quem são seus concorrentes diretos?

2.8 Quais são seus pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes?

2.9 Seus concorrentes compram de seu fornecedor?

2.10 A empresa exporta?

2.11 A empresa está passando por um bom momento? isso se refere a que?

2.12 Nos momentos mais difíceis que a empresa enfrentou, foram questões internas ou externas?

### 3 RAZÕES QUE LEVARAM A EMPRESA A ADERIRI AO PROJETO APL DE MIRASSOL

3.1 Tempo de integração no APL de Mirassol

Até 1 mês  de 1 a 6 meses  de 6 a 24 meses  mais de 24 meses

3.2 tempo de desvinculação do APL de Mirassol

Mais de 6 meses     de 1 a 6 meses     de 6 a 24 meses     mais de 24 meses

A sua adesão aos Projeto contribuiu:

3.3 Para acesso a insumos de maior qualidade, ou menor custo?

3.4 Para acesso a instituições que ofereceram assessoria técnica?

3.5 Com oportunidades para comparar os custos internos com os de outras organizações através da comparação do desempenho do seu pessoal com os de outras empresas locais?

3.6 Com a possibilidade de vantagens com relação às novas possibilidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição?

3.7 Para o acesso a novas tecnologias, com os custos mais baixos?

3.8 Para diminuição de custos de divulgação e marketing?

3.9 Para o acesso a treinamento e desenvolvimento de pessoas?

3.10 Para acesso a feiras do ramo?

3.11 Para acesso a informações de concorrência e mercado?

#### **4 DIFICULDADES ENCONTRADAS DURANTE A PERMANÊNCIA NO APL, EM TERMOS DE GOVERNANÇA**

4.1 Os articuladores foram claros na apresentação do Projeto?

Sim     Não     Parcialmente

4.2 Os gestores do Projeto instruíram quanto aos benefícios da união ou adesão ao Projeto?

4.3 Quais eram os benefícios mais apontados?

4.4 Vocês se sentiam motivados a participarem das reuniões?

Em todas     Algumas     Eventualmente     Nunca

4.5 As motivações se mantiveram?

Sim     Não     As vezes

4.6 As decisões já vinham prontas?

Sim     Não     Porque

4.7 Havia transparência nas decisões?

Sim     Não     As vezes

4.8 Trabalhar com possíveis concorrentes era considerado um problema dentro do Projeto?

Sim     Não     As vezes

4.9 Os dirigentes tinham a preocupação de orientar os participantes no sentido de que naquele momento o fato de serem concorrentes não poderia influenciar no Projeto coletivo?

Sim     Não     Em partes

4.10 Havia sentimento de desconfiança entre os participantes do Projeto?

Sim     Não     As vezes

4.11 De todos os órgãos que articularam o Projeto APL, qual foi aquele que mais contribuiu para sua empresa?

ASSIMI     SEBRAE     FIESP     Outro

4.12 Havia coerência na atuação destes órgãos, dentro do que eles prometiam e executavam no Projeto?

4.13 O Sr. poderia elencar os pontos e fracos de cada um deles? Quais eram suas funções e seu desempenho?

4.14 O Sr. tinha alguma expectativa que o grupo teria benefícios com as ações em conjunto?

4.15 Os outros integrantes tinham as mesmas expectativas?

4.16 A localização e as disponibilidades do município e região são favoráveis ao Projeto?

#### **5 QUESTÕES REFERENTES AO SETOR MOVELEIRO**

- 5.1 Na sua opinião, o que poderia ser mudado no setor moveleiro de Mirassol?
- 5.2 O que deve mantido?
- 5.3 O setor recebe apoio de órgãos públicos?
- 5.4 Existe algum processo de articulação entre as empresas e o setor público?
- 5.5 O setor recebe apoio de órgãos privados?
- 5.6 Em sua opinião, qual é o cenário para as empresas moveleiras de Mirassol?