

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

**Otávio Luís Xavier**

**O SETOR TÊXTIL DE CONFECÇÃO DE UBERLÂNDIA-MG:  
CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E LIMITES PARA A  
COOPERAÇÃO**

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.

**Prof. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva**  
**Orientadora**

**Araraquara, SP – Brasil**  
**2015**

X21s Xavier, Otávio Luís.

O setor têxtil de confecção de Uberlândia-MG: características das empresas e limites para a cooperação /Otávio Luís Xavier

Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2016.  
108f

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de  
Produção

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Ethel Cristina Chiari da Silva

1. Cooperação. 2. Interação. 3. Confecção. 4. Aglomeração.  
5. Arranjo Produtivo Local. I. Título.

CDU62-1

## **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

XAVIER, O. L. O setor têxtil de confecção de Uberlândia-MG: características das empresas e limites para a cooperação. 2015. 108f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Centro Universitário de Araraquara, Araraquara-SP.

## **ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS**

NOME DO AUTOR: Otávio Luís Xavier

TÍTULO DO TRABALHO: O setor têxtil de confecção de Uberlândia-mg: estudo dos requisitos fundamentais para o desenvolvimento de um processo cooperativo e interativo

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2015

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.

---

**Otávio Luís Xavier**

Centro Universitário de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

E-mail (do autor): [professorotavio@gmail.com](mailto:professorotavio@gmail.com) / [professorotaviolx@outlook.com](mailto:professorotaviolx@outlook.com)



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

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: Otávio Luís Xavier

O setor têxtil de confecção de Uberlândia-MG: características das empresas e limites para a cooperação

Aprovada em 23 / 10 / 2015

Banca examinadora:

---

Prof. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva  
Centro Universitário de Araraquara - UNIARA

---

Prof(a). Dr(a). Marcia Freire de Oliveira  
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

---

Prof(a). Dr(a). Vera Mariza Henriques de M. Costa  
Centro Universitário de Araraquara – UNIARA

Dedico esta Dissertação à minha esposa, Marisa Rosa Duarte, por ter permanecido ao meu lado, me incentivando a percorrer este caminho, por compartilhar angústias e dúvidas estendendo sua mão amiga em momentos difíceis.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, Dr<sup>a</sup>. Ethel Cristina Chiari da Silva que, com carinho, aceitou a tarefa de me orientar num momento em que poucos acreditavam que esta dissertação viesse a ser concluída. Sem a sua paciência de me escutar e de ouvir minhas inquietações, certamente não teria conseguido ordenar as idéias que borbulhavam na minha cabeça. A ela, pela amizade e atenção, devo essa dissertação.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara - UNIARA agradeço pelos cursos ministrados.

De modo geral, é preciso destacar o afeto, solidariedade e compreensão dos parentes. Sem o apoio dessas inumeráveis pessoas, a execução desse trabalho teria sido impossível. Logicamente, a Maria Aparecida Xavier devo o respeito, a gratidão e o incansável apoio nesses últimos anos. A ela, por sempre acreditar no crescimento através da educação, imenso carinho, meu muito obrigado. À minha irmã Ana Paula Xavier, que sempre me apoiou em toda trajetória deste trabalho.

Ao meu filho, João Pedro Duarte Xavier, agradeço por ter tido paciência de esperar que a tarefa chegasse ao final.

No processo inquietador de elaboração de uma dissertação, colegas e amigos terminam sempre por ser envolvidos. Aos meus amigos, Sérgio Ferreira e Eliandro, gostaria de registrar que é sempre muito acalentador saber que posso contar com um ombro amigo. A eles, que nos momentos de angústias e dificuldades, tiveram sempre uma palavra de incentivo, agradeço ternamente. Aos meus colegas de curso, Gustavo, Ítalo e Fábio, gostaria de agradecer o companheirismo e os momentos de aprendizagens que compartilhamos.



“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que  
você quer que elas façam porque elas o querem fazer”.

**Dwight Eisenhower**



## RESUMO

Este trabalho analisa o setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios no município de Uberlândia (MG), cujo objetivo é caracterizar o Setor Têxtil e Confeccionado de Uberlândia-MG e identificar fatores estimuladores, articuladores ou inibidores de processos de interação e cooperação entre as empresas, tendo uma abordagem de Arranjos Produtivos Locais (APLs). A análise está baseada em material empírico obtido por meio de entrevistas realizadas com 6 (seis) empresas de confecções, de uma lista de 75 (setenta e cinco) empresas contatadas ; com o representante da secretaria de desenvolvimento econômico e turismo da cidade de Uberlândia; com o representante do PEIEX (Projeto Extensão Industrial Exportadora), na intenção de verificar o potencial das empresas para exportação e também foi feita uma entrevista com representante do Sindicato das Indústrias do Vestuário de Uberlândia, principal agente para interação e cooperação das empresas. Os resultados obtidos evidenciaram uma baixa relação de interação e cooperação entre as empresas, que por desconhecimento do tema, enxergam apenas que as mesmas são concorrentes e que nada pode existir em termos de vantagens na cooperação entre as mesmas. Como principais resultados, a partir dessa análise é possível concluir que para o estabelecimento de um Arranjo Produtivo Local na cidade de Uberlândia, no setor de têxtil e confeccionado, há que se investir na construção e fortalecimento de ações coletivas para que reflitam no capital social da aglomeração.

**Palavras-chave:** Cooperação. Interação. Confecção. Aglomeração. Arranjo Produtivo Local.

## **ABSTRACT**

*This paper analyzes the sector of manufacturing of apparel and accessories in Uberlândia (MG), whose goal is to characterize the Textile Sector and Made of Uberlândia, Minas Gerais and identify stimulating factors, organizers or inhibitors interaction and cooperation processes between the companies, taking an approach of Local Productive Arrangements (APLs). The analysis is based on empirical data obtained through interviews with 06 apparel companies, a list of 75 companies contacted with representative of the economic development department and tourism of the city of Uberlândia, it was also made an interview with representative of PEIEX ( Export Industrial Extension Project), in an attempt to verify the business potential for export and was also made an interview with a representative of the Garment Industry of the Union of Uberlandia, principal agent for interaction and business cooperation. The results showed a low ratio of interaction and cooperation between the companies, which in theme ignorance, they see only that they are competitors and that nothing can exist in terms of advantages in cooperation between them. The main results from this analysis we conclude that the establishment of a Local Productive Arrangement in the city of Uberlândia, in the textile sector and made, we must invest in the construction and strengthening of collective actions to reflect the share capital of crowding..*

**Key-words:** *Cooperation. Interaction. Confection. Agglomeration. Local Productive Arrangement.*



## **Lista de figuras**

Figura 1 – Potenciais <i>Clusters</i> Industriais do Estado de Minas Gerais.....	29
Figura 2 – Estrutura da Cadeia Produtiva e de Distribuição Têxtil e Confecção.....	49
Figura 3 – Comércio Internacional de Têxteis e Vestuário Mundial .....	52
Figura 4 – Condução de um Estudo de Caso.....	60
Figura 5 – Mesorregiões de Minas Gerais.....	65
Figura 6 - Infra-estrutura e Logística de Uberlândia em relação aos principais Portos e Sistema Intermodal de Transportes .....	67

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Benefícios esperados com a criação de um APL. ....	27
Quadro 2- Tipologia de Clusters .....	36
Quadro 3 – Definições Para Cadeia Produtiva. ....	37
Quadro 4 - Definições para Redes de Empresa. ....	38
Quadro 5 - Formas de cooperação .....	41
Quadro 6 - Atores do APL e Formas de Interação .....	44
Quadro 7 - Especificidades das MPE Brasileiras .....	56
Quadro 8 – Características das seis empresas pesquisadas em Uberlândia no período de agosto a setembro de 2015 .....	70
Quadro 9 – Tipos de relações de subcontratação apontado pelas empresas.....	74
Quadro 10 – Comercialização utilizada pela empresa (%). ....	75
Quadro 11 – Relacionamento entre os atores do aglomerado apontados pelas empresas.....	81
Quadro 12 – Benefícios apontados pelas empresas com relação à interação com entidades de classe.....	81
Quadro 13 – Benefícios apontados pelas empresas com relação à proximidade com as instituições de ensino.....	82
Quadro 14 - Mercado de distribuição do produto apontado pelas empresas.....	82
Quadro 15 - Fatores estimuladores, articuladores e inibidores do processo de interação e cooperação .....	85

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Peso da Indústria: PIB e Empregos no Setor Têxtil .....	48
Tabela 2 – Produção mundial de têxteis e vestuário 2011 .....	51
Tabela 3 - Valor da Produção e pessoal empregado no setor têxtil no Brasil em 2013. ....	53
Tabela 4 - Pessoal ocupado por segmento do setor têxtil no Brasil no período de 2009 a 2013. .....	54
Tabela 5 - Evolução da participação das regiões na produção de têxteis (em %) no Brasil comparação de 2009 a 2013. ....	55
Tabela 6 - Classificações brasileiras para micro e pequenas empresas .....	57
Tabela 7 - Crescimento Populacional de Uberlândia .....	68
Tabela 8 - Participação do Município de Uberlândia 2010 .....	68
Tabela 9 - PIB a preços correntes (R\$ 1.000,00) .....	69

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil de Confecção  
ACIUB – Associação Comercial e Industrial de Uberlândia  
APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos  
BDI – Banco de Dados Integrados  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento  
CEDEPLAR – Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional  
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas  
CTC – Cadeia Têxtil e Confecção  
FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais  
GTP APL – Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IEL - Instituto Euvaldo Lodi  
IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior  
MPEs – Micro e Pequenas Empresas  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
OMC – Organização Mundial do Comércio  
PEIEX – Projeto Extensão Industrial Exportadora  
PIB – Produto Interno Bruto  
PMU – Prefeitura Municipal de Uberlândia  
REDESIST – Rede de Pesquisa Interdisciplinar  
SAPL – Sistema e Arranjo Produtivo Local  
SEBRAE – Serviço Nacional Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa  
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SENAI – Serviço de Aprendizagem Industrial  
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural  
SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes  
SEPLAN – Secretaria Municipal de Planejamento Urbano  
SESC - Serviço Social do Comércio  
SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo  
SESI – Serviço Social da Indústria

SEST - Serviço Social de Transportes

SIM – Sistema de Informação Municipal

SINDIVESTU – Sindicato das Indústrias do Vestuário de Uberlândia

SINDVEST – Sindicato das Indústrias do Vestuário de Araguari

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

## Sumário

1 Introdução.....	20
1.1 Contextualização .....	20
1.2 Justificativas .....	25
1.3 Pergunta de Pesquisa .....	28
1.4 Objetivo .....	28
1.4.1 Objetivos específicos.....	28
1.5 Aspectos metodológicos.....	28
1.6 Estrutura do trabalho .....	30
2. Referencial Teórico: Aglomerações Produtivas, Distritos Industriais, <i>Clusters</i> , Cadeias e Redes Produtivas, Arranjos Produtivos Locais .....	32
2.1 Aglomerações Produtivas .....	32
2.2 Distritos Industriais .....	34
2.3 <i>Cluster</i> .....	35
2.4 Cadeia Produtiva.....	36
2.5 Redes de Empresa.....	37
2.6 Cooperação e Interação .....	39
2.7 Arranjo Produtivo Local (APL).....	42
3. Panorama sobre o mercado têxtil brasileiro.....	46
3.1 Estrutura do Setor .....	46
3.2 Os segmentos que compõem a cadeia produtiva.....	48
3.3 Produção mundial de têxtil e vestuário.....	51
3.4 Comércio Internacional de têxtil .....	52
3.5 Fatos relevantes e tranformações ocorridas no setor.....	54
3.6 Número de empresas e empregados .....	54
3.6.1 Principais regiões produtoras de têxteis no Brasil.....	55
3.7 Micro e pequena empresa: considerações para o caso brasileiro .....	55
4. Método de Pesquisa.....	59
4.1 Delineamento da pesquisa .....	61
4.2 Instrumento de pesquisa .....	62
5. Estudo de caso .....	64
5.1 Caracterização da aglomeração do setor de confecção de Uberlândia – MG .....	64
5.2 Apresentação de resultados .....	70
6. Considerações Finais.....	85
Referências .....	90

APÊNDICE A: Roteiro de entrevista - Empresas.....	97
APÊNDICE B: Roteiro de entrevista realizada com as entidades públicas .....	107
APÊNDICE C:Roteiro de entrevista realizada com responsável PEIEX na cidade de Uberlândia.....	108
APÊNDICE D:Roteiro de entrevista realizada com SINDVESTU.....	109



# 1 Introdução

## 1.1 Contextualização

Este trabalho tem como foco o estudo de aglomerações de empresas e, mais especificamente, os Arranjos Produtivos Locais (APLs). O ponto central do trabalho envolve o município de Uberlândia – MG que, segundo Bastos e Almeida (2008), tem potencial para abrigar um Arranjo Produtivo Local, no setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios sob medida ou não, CNAE 2.2, classe 1412-6.

Bastos; Almeida (2008) apoiaram-se na identificação e no mapeamento de aglomerações industriais existentes nas microrregiões do estado de Minas Gerais no ano de 2000, fazendo uso de metodologias como Quociente Locacional (QL), que mede a especialização produtiva de cada região e o Gini Locacional Modificado, medida da concentração geográfica de cada setor industrial.

Segundo Campos et al. (2009, p.109),

no que se refere à Mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, nela estão inseridas duas regiões de planejamento do estado, formada pela união de 66 municípios agrupados em sete regiões; Uberaba, Uberlândia, Frutal, Ituiutaba (Triângulo Mineiro), Araxá, Patos de Minas e Patrocínio (Alto Paranaíba).

Ainda segundo Campos et al. (2009), o espaço ocupado por esta mesorregião conta com 2.176.060 habitantes e tem uma área de 90.545 km<sup>2</sup>, equivalente a 15,4% do território mineiro. Tem o terceiro maior contingente populacional, sendo a segunda maior área do estado e a segunda economia. Assim, conclui-se ser esta uma das regiões de maior dinamismo econômico do estado, apresentando alto grau de urbanização, alta densidade demográfica, sendo que o principal município é Uberlândia, seguido por Uberaba.

Outro documento, que serviu para nortear este trabalho, foi um Diagnóstico Empresarial das Indústrias do Vestuário de Uberlândia, Araguari e Tupaciguara, realizado em 2005, que “envolveu a visita de consultores a 198 empresas, sendo 165 localizadas em Uberlândia, 27 em Araguari e 6 em Tupaciguara, publicado em outubro de 2006” (UBERLÂNDIA, 2006, p.13). No que diz respeito à cidade de Uberlândia, este relatório aponta, “ que o potencial de vantagens da aglomeração das pequenas e micro empresas do setor de confecções em pólos de produção, que as permita superar as desvantagens nacional e internacional, ainda não foi alcançado, apesar de viável”. (UBERLÂNDIA, 2006, p.70)

Ao longo da história, algumas regiões, principalmente aquelas onde eram notáveis concentrações de empresas de determinados setores industriais, apresentavam um destaque em seu desempenho econômico, superior à média em que se inseriam.

As vantagens referentes à localização geográfica das empresas, já evidenciadas por teóricos como Marshall no início do século XX, vêm ganhando maior representatividade na economia contemporânea a partir do momento em que a noção de competitividade passou a incorporar fatores situados fora do âmbito das empresas, considerando-se, então, as externalidades advindas da aglomeração de empresas (MASQUIETTO; SACOMANO NETO; GIULIANI, 2010, p.76).

Estas aglomerações produtivas deram origem às formas de organização de produção que privilegiam a proximidade espacial das indústrias e seu transbordamento para regiões adjacentes (VIGNANDI; CAMPOS; PARRÉ, 2013).

A literatura econômica recente, principalmente a que trata de Economia Industrial e Regional, tem dado ênfase aos aspectos referentes aos ganhos de competitividade das MPes (micro e pequenas empresas) de um mesmo ramo de atividade reunidas em Arranjos Produtivos ou *Clusters* (SOARES, 2008).

Estruturas industriais com o formato de Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm despertado o interesse das instituições brasileiras, governo, SEBRAE, Federação das Indústrias e das universidades, que têm desenvolvido vários estudos com vistas à identificação e à caracterização de arranjos produtivos em todo o país. Esses estudos possibilitam a iniciativa de debates e questionamentos relacionados às políticas de apoio, públicas ou privadas, que enfatizam as várias atividades industriais com características de APL.

Assim, os (APLs), de acordo com Cassiolato e Lastres (2005), emergem como importantes exemplos de relações interempresariais, sendo aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência.

Estudos feitos por Vecchia (2006); Borin, Almeida, Terra (2008); Schiavetto, Alves (2009); Masquietto, Sacomano Neto e Giuliani (2010); Silveira, Moraes (2010); Campelo Filho, Pereira, Cerqueira (2013), sobre arranjos produtivos locais, têm sido feitos, pois este tipo de aglomeração passou a ser importante na implementação de políticas de desenvolvimento industrial, tecnológico e regional.

Vecchia (2006, p.32) afirma que “na Teoria de Desenvolvimento Regional, surge a abordagem de Arranjos Produtivos Locais (APLs) como ferramenta básica de estudos e ações

voltadas para promover aglomerações de empresas especializadas e concentradas geograficamente”. Borin, Almeida, Terra (2008, p.167), em seu artigo, considera que “para o Brasil, os sistemas produtivos locais constituem, sim, importante instrumento de política de desenvolvimento regional e local, embora não exclusivo”.

Para Campelo Filho, Pereira, Cerqueira (2013, p.263),”os APLs remetem também a amplas questões associadas ao planejamento e ao desenvolvimento local por meio do incentivo à competitividade das empresas de uma determinada localidade”.

Segundo Masquietto, Sacomano Neto e Giuliani (2010), ao selecionar arranjos para um estudo de caso surge a questão: como identificar determinada aglomeração como um arranjo produtivo local, ou seja, que condicionantes devem ser levadas em conta na classificação de um APL?

Outra questão que surge na classificação de um APL relaciona-se à que cadeia produtiva a que ele diz respeito. Para entender este ponto, Masquietto, Sacomano Neto e Giuliani (2010, p. 76) observam:

[...] pensando cadeias produtivas através da abordagem econômica, que tradicionalmente centra o seu foco na concorrência entre empresas de um setor econômico, a análise possibilita uma visão integrada de setores que trabalham de forma inter-relacionada, ou seja, a análise de aglomerações deve despender elevada relevância às diferentes formas de interdependência entre os setores.

Assim, conforme evidenciou Azevedo (2002), pode-se definir uma cadeia produtiva como uma sequência de setores econômicos, unidos entre si por relações significativas de compra e venda, havendo uma divisão do trabalho entre estes setores, cada um realizando uma etapa do processo.

Essa complexidade de atores participantes (empresas, instituições locais, estaduais e federais, sindicatos e centros de formação de mão de obra) estimulou a presente pesquisa.

Experiências de Arranjos Produtivos de Confecções de Vestuário no país demonstram que este setor tem uma grande capacidade na geração de emprego e renda (SOARES, 2008). Como exemplo, Soares (2008) cita os casos de Nova Friburgo no estado do Rio de Janeiro e Vale do Itajaí em Santa Catarina, importantes pólos confeccionistas responsáveis por um número significativo de postos de trabalho nas suas respectivas regiões.

Oliveira (2008, p. 15) afirma que:

Nas aglomerações de empresas, a natureza das relações estabelecidas entre os atores resulta em interação e aprendizagem com o potencial de gerar inovação, garantir a competitividade das empresas e de sustentar o desenvolvimento local.

Ações para promoção dos Arranjos Produtivos Locais têm sido implementadas por diversos centros de pesquisa. O Programa de APLs do Estado de São Paulo reconhece 24 APLs e 22 aglomerados produtivos distribuídos em mais de 120 municípios, sendo que 14 fazem parte de um projeto executado com recursos financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Esse programa é um marco nas políticas de desenvolvimento regional do Estado de São Paulo. Estão previstos investimentos que beneficiarão aproximadamente 14,5 mil micro, pequenas e médias empresas, abrangendo mais de 350 mil postos de trabalho gerados em APLs. Também podem ser citados os estudos desenvolvidos pela REDESIST/UFRJ, Rede de Pesquisa Interdisciplinar, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, pelo CEDEPLAR/UFMG, Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, da Universidade Federal de Minas Gerais e, também, pelo Núcleo de Economia Industrial e de Tecnologia do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, que tem desenvolvido trabalhos permanentes na identificação dos principais casos brasileiros.

Vidigal, Campos e Trintin (2009), fizeram um estudo para identificar e avaliar os níveis de consolidação dos aspectos de interação, cooperação e ações conjuntas no arranjo produtivo do setor de confecção no município de Maringá. O que se pode observar neste estudo é que a cooperação no arranjo aparece como mais frágil aspecto, visto que a maior parte das micro e pequenas empresas nunca realizou qualquer atividade neste sentido. Ainda, as interações entre os agentes do arranjo têm se mostrado, de certa forma, incipientes e configuram limitações à consolidação do arranjo produtivo em Maringá.

Souza, Camara e Arbex (2006, p.97), em estudo das empresas do vestuário de Londrina (PR), afirma que “relações de cooperação são potenciais fontes de competitividade para as empresas, que podem exercer importante papel no desenvolvimento regional”.

Souza, Camara e Arbex, na aglomeração em estudo, observou-se um ambiente local desenvolvido, em termos de infraestrutura e no que diz respeito à presença de instituições educacionais, de pesquisa e de apoio técnico. Entretanto, os elos entre as empresas do APL e tais instituições são muito pouco desenvolvidos.

O setor de confecção e artigos do vestuário e acessórios de Cianorte foi analisado por Campos e Paula (2008), com o objetivo de identificar os fatores estimuladores ou inibidores situados na trajetória dessa indústria rumo à formação de um APL.

Campos e Paula (2008, p. 172), afirmam que “a cooperação entre empresas, por exemplo, só foi verificada apenas em um número muito pequeno delas, especialmente nas micro e de pequeno porte, limitando-se a empréstimos temporários de matérias-primas”.

Villaschi e Felipe (2011) relatam que o APL de Vestuário da Região Noroeste do Espírito Santo, pode ser considerado um caso singular entre os demais APLs capixabas e uma boa ilustração para formuladores e operacionalizadores de políticas públicas voltadas para a dinamização de arranjos produtivos e inovativos locais no Brasil.

Campos, Cário e Nicolau (2000) mostram uma evolução histórica do setor têxtil-vestuário viabilizou em grande parte o desenvolvimento da região do Vale do Itajaí em Santa Catarina, criando uma série de especificidades que hoje se configuram como vantagens competitivas locais. Com o desenvolvimento da cadeia têxtil-vestuário foram criadas no local um conjunto de instituições, associações, sindicatos etc. que favoreceram, e que vem colaborando internamente na geração de competitividade, através de interação entre estes diversos agentes.

Ainda para Campos, Cário e Nicolau (2000), O arranjo local caracteriza-se por empresas produtivas, quase que exclusivamente do ramo têxtil-vestuário, com fornecimento externo da principal matéria prima - o algodão, da maior parte dos equipamentos, das fibras e tecidos sintéticos e da maior parte dos insumos químicos. O arranjo, portanto, é formado pelo conjunto dos segmentos mais específicos da cadeia têxtil-vestuário, à base de algodão, ou seja, fiação, tecelagem, tinturaria, acabamento e confecção.

A quase totalidade das empresas é de capital local e de gestão familiar. Apenas recentemente, com a crise financeira ocorrida nos anos 90, algumas poucas empresas passaram a ser controladas por proprietários externos ao arranjo. (CAMPOS; CÁRIO; NICOLAU, 2000, p.28)

A dificuldade de caracterização do fenômeno dos APLs e os debates sobre o conceito mais adequado a ser utilizado são bastante justificáveis, tendo em vista que essa denominação tem sido aplicada a uma grande diversidade de experiências em vários tipos de atividades (SUZIGAN, 2006).

Ainda segundo Suzigan (2006), em cada caso há características distintas em termos de sua história, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais em que se

insere, com impactos importantes sobre a estrutura produtiva, a forma de organização da produção, os processos de aprendizado e a forma de governança local.

Nesse sentido, é possível encontrar diferenças significativas entre muitas das diversas experiências de APLs no que se refere a graus de desenvolvimento, de integração da cadeia produtiva, de articulação e interação entre agentes e instituições locais, e de capacidades sistêmicas para a inovação.

## 1.2 Justificativas

No conjunto das transformações que marcaram a passagem do milênio, renasceu o interesse sobre o papel que as micro e pequenas empresas (MPEs) podem ter na reestruturação produtiva, assim como no desenvolvimento de regiões e países. (CASSIOLATO; LASTRES, 2003)

“A literatura econômica recente, principalmente a que trata de Economia Industrial e Regional, tem dado ênfase aos aspectos referentes aos ganhos de competitividade das MPEs (micro e pequenas empresas) de um mesmo ramo de atividade reunidas em Arranjos Produtivos ou *Clusters*” (SOARES, 2008, p-2).

O foco em Arranjos Produtivos Locais (APLs) tem como ponto fundamental sugerir estratégias para que as micros e pequenas empresas possam sobreviver nesse ambiente concorrencial, através de ganhos advindos da cooperação entre os agentes, tanto a montante quanto a jusante (fornecedores e compradores) (SOARES, 2008)

As vantagens propiciadas pelas aglomerações produtivas, levando-se em consideração o processo de concorrência capitalista, foram inicialmente apontadas pelo economista inglês Alfred Marshall (1882), em fins do século XIX, o qual atribuiu às experiências analisadas o conceito de Distrito Industrial.

Os exemplos virtuosos de configurações produtivas consolidadas pelas vantagens de aglomeração, da interação e da eficiência coletiva surgiram na Europa. O modelo de desenvolvimento consolidado nas regiões central e nordeste da Itália (1950-1960) tem despertado interesse em muitos estudiosos e formuladores de políticas públicas em todo o mundo, tendo em vista a possibilidade de desenvolvimento econômico dentro de um sistema que apresenta poucas barreiras à entrada, tanto de cunho tecnológico quanto financeiro. Além disso, as conquistas de resultados sociais positivos naquela região têm colaborado para enaltecer as qualidades do modelo de organização produtiva presente na chamada Terceira Itália. (CAMPOS; CALLEFI, 2009)

São regiões, portanto, caracterizadas pela presença de redes muito densas de pequenas empresas com fortes tradições técnico-profissionais muito inovadoras e especializadas na produção de determinado bem destinado a ser vendido a uma clientela que quer qualidade e preço flexível, observadas também nos EUA, na região do Vale do Silício, em alguns países da Europa, especialmente na Alemanha, e até mesmo no Brasil.

Nas últimas décadas, surgiram vários formatos organizacionais semelhantes aos Distritos Industriais da Nova Itália, que passaram a ter várias denominações, sendo que o termo Arranjo Produtivo Local é o que atualmente encontra maior relevância. (CAMPOS; CALLEFI, 2009)

A globalização da economia a partir da década de 90 tem uma influência importante nas organizações de APLs em confecção, nas quais os produtos têxteis dos países asiáticos vêm assumindo o mercado mundial, entre eles o mercado brasileiro.(KACHBA, 2009)

O setor têxtil e de confecção brasileiro tem destaque no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque têxtil: é a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta maior em confecção; o segundo maior produtor de denim e o terceiro na produção de malhas. Autossuficiente na produção de algodão, e com grandes investimentos na produção de fibras químicas, o Brasil produz 9,8 bilhões de peças confeccionadas ao ano (dessas, cerca de 6,5 bilhões em peças de vestuário), sendo referência mundial em *beachwear, jeanswear e homewear*. Outros segmentos também vêm ganhando mercado internacional, como a nossa moda feminina, masculina e infantil, além do fitness e moda íntima. Entre 2010 e 2011, foram investidos cerca de US\$ 5 bilhões pelas indústrias do setor(CNI/ABIT, 2012,p.13).

A formação de redes e alianças de empresas, com o objetivo de alcançar maior grau de competitividade num determinado ramo da indústria, tem se constituído num processo adotado em muitas regiões do país.(SCHIAVETTO; ALVES, 2011)

O APL é uma das formas encontradas por pequenas organizações para fazerem frente a concorrência, organizando-se em comunidades empresariais e conseqüentemente expandindo suas fronteiras, tanto do ponto de vista territorial quanto econômico de negócios.

A indústria têxtil e de confecção do Brasil destaca-se como uma das mais importantes da economia nacional tanto na ocupação de mão de obra quanto no valor de produção. A atividade continua sendo uma das mais rentáveis e está entre as que mais contribuem para maior projeção competitiva em quantidade produzida.(IEMI, 2013)

O estudo do setor de confecções justifica-se pelo seu papel no desenvolvimento de Uberlândia e região, devido ao seu perfil de mão de obra intensiva e de produção pulverizada em muitas pequenas e micro empresas. Sua importância, porém, se entende pela sua relevância econômica e sua função na cadeia produtiva de têxteis.

Segundo Santos e Guarnieri (2000), os benefícios esperados, com a criação de um APL, em nível de pequenas e médias empresas, podem ser destacados segundo o quadro 1.

Quadro 1 - Benefícios esperados com a criação de um APL.

Pequenas e Médias Empresas	Empresas Âncora	Universidades/Instituições Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de atividades comuns;</li> <li>• Maior acesso à informação tecnológica;</li> <li>• Maior acesso a sistema de informação e assistência técnica;</li> <li>• Melhoria de processos produtivos;</li> <li>• Ganhos de competitividade e redução de custos operacionais;</li> <li>• Agregação de maior valor aos produtos;</li> <li>• Acesso a créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalização das atividades;</li> <li>• Redução de custos;</li> <li>• Aproveitamento de especialidades externas;</li> <li>• Garantia de oferta de insumos adequados;</li> <li>• Implementação de novas técnicas nos fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de receitas;</li> <li>• Fortalecimento da Instituição;</li> <li>• Maior integração com a comunidade empresarial.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Santos e Guarnieri (2000).

O segmento de confecções se caracteriza, em qualquer parte do mundo, por um elevado grau de diferenciação quanto às matérias-primas utilizadas, padrões de concorrência e estratégias empresariais.

A indústria de confecção brasileira tem em sua estrutura 90% de micro e pequenas empresas (ABIT,2013). O Serviço Nacional Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE,2008) afirma que 70% das MPEs do setor de confecção não completam 2 anos de existência. Como consequência alta mortalidade das MPEs do setor de confecção, aumenta o desemprego, principalmente em relação à mão-de-obra feminina.

Análise feita pelo SEBRAE (2008) mostra que a maioria das causas da mortalidade das MPEs não é a falta de incentivos governamentais, e sim a falta de gestores que detenham o conhecimento explícito nas áreas de plano de negócios, devidamente ajustados à realidade do mercado; de avaliação das necessidades a serem supridas para operacionalização das metas estabelecidas; acompanhamento de resultados obtidos e revisão dos processos executados; capacidade para gerenciar as diversas áreas (finanças, contabilidade, compras, vendas, estoques, marketing, recursos humanos,etc.) que envolvem tomada de decisão de qualquer empreendimento; perseverança para negócios viáveis; capacidade para lidar com as adversidades e capacidade para adaptar-se e aproveitar as oportunidades que o mercado exige e oferece, além de desenvolvimento de novos produtos e tecnologia de processo.

### **1.3 Pergunta de Pesquisa**

O trabalho procura responder a pergunta: Quais são os elementos que impedem o desenvolvimento de articulações entre as empresas do Setor Têxtil e Confeccionado de Uberlândia – MG prejudicando resultados nos moldes próximos da atuação praticada em APLs?

### **1.4 Objetivo**

O objetivo geral deste trabalho é caracterizar o Setor Têxtil e Confeccionado de Uberlândia-MG e identificar fatores estimuladores, articuladores ou inibidores de processos de interação e cooperação entre as empresas.

#### **1.4.1 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos são:

- Caracterizar aglomerados de empresas, em especial APLs, as vinculações de cooperação;
- Caracterizar a estrutura e a relevância do mercado têxtil brasileiro;
- Caracterizar as micro e pequenas empresas – tipo de empresa predominante no Setor Têxtil e Confeccionado de Uberlândia-MG.

### **1.5 Aspectos metodológicos**

O setor de confecções de vestuário tem algumas particularidades relevantes tais como: a quantidade de empregos gerados, facilidade para instalação de uma nova unidade produtiva, grande informalidade das firmas, tecnologia amplamente difundida; aspectos que fazem com que o mesmo seja significativamente heterogêneo.

Uma das propostas recomendadas para o setor é a união das micros e pequenas empresas em Arranjos Produtivos, pois através dos ganhos obtidos com esta estratégia podem melhorar sua competitividade e atingir novos mercados.(SOARES, 2008)

Para o desenvolvimento deste trabalho, fez-se uma revisão bibliográfica sobre o tema,

Arranjo Produtivo Local (APL), a qual possibilitou o aporte para o desenvolvimento de um estudo de caso que envolveu as empresas do setor têxtil e de confeccionados no município de Uberlândia – MG, o poder público local, Sindicato e as instituições de ensino.

O documento que serviu como referencial inicial para este trabalho, foi o resultado de um Diagnóstico Empresarial das Indústrias do Vestuário de Uberlândia, Araguari e Tupaciguara realizado em parceria com algumas instituições, como SINDVESTU, SINDVEST, SENAI, FIEMG, SEBRAE e contando com o apoio da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo da cidade de Uberlândia-MG. As informações foram coletadas no período de Novembro de 2004 a Março de 2005. O objetivo deste diagnóstico foi o de identificar as necessidades gerenciais das empresas nos aspectos de gestão, mercado, treinamento, crédito e tecnologia. Ainda, nesse diagnóstico, foi aplicado um questionário complementar, desenvolvido pelo Sindicato do Vestuário, com o objetivo de levantar informações diversas acerca da caracterização e das necessidades das empresas. Assim, foi gerado um retrato da situação das empresas, através do qual foi possível conhecer melhor as potencialidades e necessidades das indústrias do vestuário, no sentido de apoiar e orientar o planejamento e a implementação de ações de melhoria que promovam o desenvolvimento no setor.

Bastos e Almeida (2008), apontam que as aglomerações industriais são um fenômeno presente na economia de Minas Gerais Estas são formadas por empresas de setores tradicionais, as quais absorvem elevado nível de emprego e grande número de empresas. Em seu trabalho, os autores apontam alguns locais, como potenciais para desenvolvimento de *clusters* industriais do estado de Minas Gerais, sendo Uberlândia, uma delas. (Figura 1)

Figura 1 – Potenciais *Clusters* Industriais do Estado de Minas Gerais

Microrregião	Classes de atividade	Censo	RAIS
Uberlândia	Abate e preparação de carne e pescado	Sim	Sim
	Produção de conservas de frutas, legumes e outros vegetais	Sim	Sim
	Fabricação de bebidas	Sim	Sim
	Confeção de artigos do vestuário e acessórios sob medida ou não	Sim	Não
	Curtimento e outras preparações de couro	Sim	Sim
	Fabricação de artefatos de couro	Não	Sim
	Fabricação de calçados	Sim	Não
	Fabricação de sabões, detergentes, produtos de limpeza e perfumaria	Não	Sim
	Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	Não	Sim

Fonte – Bastos;Almeida (2008, p.79 )

Estas foram as bases para realização de um estudo de caso envolvendo o setor têxtil de confecção do município de Uberlândia. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: entrevistas semi-estruturadas com empresários do setor de confecção, Apêndice A, entrevista com representante da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo da cidade de Uberlândia - MG, que tem como principais atribuições executar atividades relacionadas à formulação e execução de estratégias e ações de crescimento econômico integrado, projetando e divulgando o potencial turístico do Município no cenário estadual, nacional e internacional, de forma a atrair novos investimentos. Também desenvolve e fomenta ações, promovendo e incentivando a vinda de novos empreendimentos que propiciem a geração de postos de trabalho, melhoria da renda e qualidade de vida, com o SINDIVESTU, e com uma instituição de ensino com a intenção de saber qual a participação dela dentro de todo processo da cadeia produtiva.

Também foi feita uma entrevista com técnico extensionista do PEIEX, Projeto Extensão Industrial Exportadora, instrumento de caráter estruturante aos setores e de reforço da base exportadora do Brasil. O PEIEX oferece às empresas um diagnóstico gratuito com o objetivo de, posteriormente, no desenvolvimento do trabalho, apresentar soluções a fim de impactar sobre seu desempenho competitivo. Ao mesmo tempo, o projeto sinaliza aos agentes econômicos o esforço de médio e longo prazos que se deve empreender no sentido de operar mudanças no padrão de competitividade da região atendida, fundamentado no trabalho de gestão.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação está estruturada em seis seções. Na Seção 1 são apresentadas a introdução, objetivo geral, objetivos específicos, justificativas, bem como a própria estruturação do trabalho. Na Seção 2 é apresentada uma revisão bibliográfica, que é a base de sustentação de qualquer pesquisa científica. Assim, o estudo da literatura, contribui em muitos sentidos: definição dos objetivos do trabalho, construções teóricas, planejamento da pesquisa, comparações e validação, que fundamenta a dissertação, em relação a conceitos e teorias relevantes no que diz respeito a Arranjos Produtivos Locais, *Cluster*, Cadeia Produtiva e Rede de Empresas.

Continuando o trabalho, a Seção 3 apresenta um panorama geral sobre o mercado

têxtil brasileiro, apresentando o desempenho do setor têxtil e confeccionista brasileiro e os APLs de confecção do Brasil, sabendo que mesmo em suas formas mais incompletas, os APLs geram impactos significativos sobre o emprego e a renda, trazendo um maior desenvolvimento local. A Seção 4 traz o método de pesquisa, que descreve a abordagem adotada, a classificação da pesquisa, população e seleção das empresas, instrumento de coleta e tratamento de dados. Na Seção 5, apresenta-se o levantamento dos dados e análise dos resultados da pesquisa e, por fim, na Seção 6, são expostas as considerações finais da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

## **2. Referencial Teórico: Aglomerações Produtivas, Distritos Industriais, Clusters, Cadeias e Redes Produtivas, Arranjos Produtivos Locais**

Os elementos teóricos apresentados nas principais abordagens sobre aglomerações produtivas localizadas já eram objeto de estudo no final do século XIX, e sua principal referência encontra-se nos estudos do economista Alfred Marshall (1842-1924).

As experiências internacionais retratam a importância da articulação dos diferentes atores locais (AUN;CARVALHO;KROEFF, 2005). Articulações estas que podem ser compreendidas como a rapidez de circulação de informações, sejam elas formais, através dos centros de serviço, ou informais, através dos fortes vínculos sociais existentes e da mobilidade da mão de obra.

### **2.1 Aglomerações Produtivas**

Uma relevante questão, amplamente debatida na literatura atual em economia regional, destaca as aglomerações produtivas locais como um mecanismo fundamental para o desenvolvimento regional.

O termo aglomeração – produtiva, científica, tecnológica e/ou inovativa – tem como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (empresas e outras organizações e organizações públicas e privadas). Uma questão importante, associada a esse termo, é a formação de economias de aglomeração, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a matérias-primas, equipamentos, mão-de-obra e outros.(LASTRES;CASSIOLATO, 2003,p-7)

Para Crocco et al. (2006), a literatura contemporânea em economia industrial e economia regional é repleta de estudos de caso sobre aglomerações produtivas locais.

A discussão sobre os aglomerados industriais e seus congêneres – cluster, distrito ou pólo industrial, economias de rede, sistemas locais de inovação, entre outros – tem sido amplamente contemplada em trabalhos que buscam expor as vantagens derivadas desse tipo de organização industrial, vislumbrando perspectivas de desenvolvimento local/regional.

Nas palavras de Lastres e Cassiolato (2003, p-7) “em uma definição ampla, é possível incluir os diferentes tipos de aglomerados referidos na literatura - tais como distritos e pólos industriais, clusters, arranjos produtivos e inovativos locais, redes de empresas, entre outros”. Geralmente, essas aglomerações envolvem algum tipo de especialização produtiva da região

em que se localizam.

Iacono e Nagano (2007, p. 38) afirmam que, na “Europa e nos EUA, algumas experiências de sucesso em aglomerações produtivas, como da região da Terceira Itália e a do Vale do Silício, estimulam ainda mais as pesquisas pelo tema”.

Segundo Gobatto (2012), Modena na região da Emilia-Romana, norte da região central da Itália, é a sede de um aglomerado de indústrias têxteis com características próprias, com relações baseadas em um misto de confiança, laços familiares, tradições e amplo auxílio das instituições, partidos políticos e sindicatos.

Ainda com relação a este período, Aun; Carvalho e Kroeff (2005, p.5) revelam que “este momento, anos 60, coincidiu com uma migração de trabalhadores rurais para a cidade. Foram estas pessoas que adquiriram os galpões e montaram as empresas utilizando-se de sua capacidade artesanal.”

Em seu trabalho, Gobatto (2012, p.77), afirma:

“ O sistema de indústrias têxteis de Modena utiliza o processo produtivo da produção externa. Neste sistema os artesãos, que são pagos por peça, dão as ferramentas, o local de trabalho, as habilidades técnicas e o trabalho em si para transformarem as matérias primas ou materiais semi acabados, de propriedade dos fabricantes, em peças de vestuário acabadas”.

A análise das experiências de casos brasileiros tem-se pautado por alguns aspectos, tais como o tipo de governança (hierárquica ou rede), o destino da produção e o grau de territorialização (alta, média e baixa) (CASSIOLATO;SZAPIRO, 2003).

Para Iacono e Nagano (2007), nos últimos anos, no Brasil, cresce o interesse pelo estudo das aglomerações produtivas localizadas, comumente chamadas de Arranjos Produtivos Locais, e também aumenta a participação do Estado, procurando definir e implementar políticas públicas para sua promoção.

Na realidade, cada tipo de aglomeração pode envolver diferentes atores, além de refletir formas diferenciadas de articulação, governança e enraizamento. Para Lastres e Cassiolato (2003), uma região pode apresentar diferentes tipos de aglomerações; assim como cada empresa pode participar de diferentes formas de interação, por exemplo, fazendo parte ao mesmo tempo de um distrito industrial e inserindo-se em uma cadeia produtiva global.

## 2.2 Distritos Industriais

O conceito de distritos industriais foi introduzido pelo economista inglês Alfred Marshall, em fins do século XIX. Tal conceito deriva de um padrão de organização comum à Inglaterra do período, onde pequenas firmas concentradas na manufatura de produtos específicos, em atividades econômicas como têxtil, gráfica e cutelaria, aglomeravam-se em geral na periferia dos centros produtores.

Para Lastres e Cassiolato (2003):

As características básicas dos modelos clássicos de distritos industriais, caracterizados a partir da análise original de Marshall, indicam em vários casos: alto grau de especialização e forte divisão de trabalho; acesso à mão-de-obra qualificada; existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários; sistemas de comercialização e de troca de informações entre os agentes. (LASTRES;CASSIOLATO, 2003,p.13)

Argumenta-se, nesse sentido, que a organização do distrito industrial permite às empresas obterem ganhos de escala, reduzindo custos, bem como gerando economias externas significativas (como por exemplo, acesso a mão de obra qualificada), ressaltando particularmente as vantagens para pequenas firmas.

Aun; Carvalho e Kroeff (2005), apontam Modena, uma província especializada na produção de artigos de vestuário, cerâmica e engenharia mecânica, o surgimento no final dos anos 60 dos respectivos distritos industriais, a partir de uma política de desapropriação de terras para construção de galpões industriais. O poder público, num processo de atração de empresas, investiu naqueles que quiseram se estabelecer na região, oferecendo a estes, galpões e fornecendo infraestrutura básica.

As PMEs participantes dos distritos industriais apresentam inúmeros benefícios, entre os quais o acesso a informações úteis para as suas estratégias, disponibilizadas por meio de centros de informações.

Uma característica importante do distrito industrial é a sua concepção como um conjunto econômico e social. Pode-se falar que há uma estreita relação entre as diferentes esferas social, política e econômica, com o funcionamento de uma dessas esferas moldado pelo funcionamento e organização de outras esferas (AMARAL FILHO; AMORIM; RABELO; MOREIRA; ARAUJO; ROCHA; SCIPIÃO, 2003). O sucesso dos distritos repousa não exatamente no econômico real, mas largamente no social e no político-institucional.

### 2.3 Cluster

Embora não exista um conceito de *Cluster* universalmente aceito, provavelmente a concepção de Porter (1998, p. 78) seja a mais conhecida: “*Clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas numa área de atuação particular. Eles incluem um conjunto de empresas e outras entidades ligadas que são importantes para a competição”.

Esse conceito mostra que um *cluster* inclui um número grande de empresas e instituições que se relacionam no processo de determinação da eficiência de certo bem ou serviço que ele oferta para os agentes externos à sua cadeia produtiva.

Para Suzigan, Garcia e Furtado (2002), o estudo de *clusters* se justifica pela importância que os mesmos adquiriram, nacional e internacionalmente, na geração de emprego, crescimento econômico, desenvolvimento tecnológico e exportações.

Schmitz (1995 apud LASTRES e CASSIOLATO, 2003, p.10) definiu *clusters* como “concentrações geográficas e setoriais de empresas e introduziu a noção de eficiência coletiva que descreve os ganhos competitivos associados à interação entre empresas em nível local, além de outras vantagens derivadas da aglomeração”.

Lastres e Cassiolato (2003) dizem que *clusters* se referem à aglomeração territorial de empresas com características similares, enfatizando-se o espaço da concorrência entre os componentes como fator de dinamismo e a não obrigatoriedade da existência de outros atores no arranjo, tais como: instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, etc.

Para Gonçalves; Leite e Silva (2012), *cluster* é uma aglomeração geograficamente concentrada de organizações com características similares, que trabalham direta ou indiretamente para o mesmo mercado final, com relações verticais e horizontais, mostrando uma clara tendência de cooperação e de compartilhamento de competências, valores e conhecimentos entre os seus membros, com ênfase na concorrência com fator de dinamismo.

No Quadro 2, resume-se uma tipologia de *Clusters* que poderá ser útil na caracterização de um APL pesquisado. Neste quadro, o *Cluster* pode ser classificado como informal, organizado ou inovativo, conforme o tamanho das empresas, existência de liderança, capacidade de inovação, nível de cooperação e competição entre as empresas locais, volumes de exportação.

Quadro 2- Tipologia de Clusters

<b>Características</b>	<b>Clusters Informais</b>	<b>Clusters Organizados</b>	<b>Clusters inovativos</b>
<b>Tamanho das Firmas</b>	Micro, Pequenas e Médias	Pequenas e Médias	Pequenas, Médias e Grandes
<b>Existência de Liderança</b>	Baixo Nível de Liderança (coordenação)	Baixo e médio	Alto nível de liderança
<b>Capacidade Inovativa</b>	Pequena capacidade inovativa	Alguma	Contínua
<b>Cooperação</b>	Baixos índices de cooperação e especialização	Alguma a alta	Alta
<b>Competição</b>	Alta competição	Alta	Média a alta
<b>Exportação</b>	Pouca ou nenhuma exportação	Média a alta	Alta

Fonte: adaptada de Crocco (2001).

## 2.4 Cadeia Produtiva

Segundo Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (BRASIL 2, s.d, p.1), “Cadeia Produtiva é o conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em segmentos (elos) de uma corrente”.

Ainda em pesquisa no site do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, pode-se verificar que o uso do conceito de cadeia produtiva permite, entre outros:

Visualizar a cadeia de modo integral; Identificar debilidades e potencialidades nos elos; Motivar articulação solidária dos elos; Identificar gargalos, elos faltantes e estrangulamentos; Identificar os elos dinâmicos, em adição à compreensão dos mercados, que trazem movimento às transações na cadeia produtiva; Maximizar a eficácia político-administrativa por meio do consenso em torno dos agentes envolvidos; Identificar fatores e condicionantes da competitividade em cada segmento. (BRASIL, s.d., p. 1)

Segundo Lastres e Cassiolato (2003), cadeias produtivas podem ser identificadas a partir da análise de relações interindustriais expressas em matrizes insumo-produto (por exemplo, a partir da análise das transações de compra venda entre fornecedores e compradores em um determinado ramo industrial).

Outras definições para Cadeia Produtiva podem ser acompanhadas segundo quadro 3 abaixo, compilado de Gonçalves; Leite e Silva (2012).

Quadro 3 – Definições Para Cadeia Produtiva.

Autoria	Definições
<b>Lastres e Cassiolato</b>	Refere-se a um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos em ciclos de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços. Cada membro é responsável pela realização de diferentes etapas do processo e podem estar localizados em regiões ou localidades distintas.
<b>Souza; Pereira (2006)</b>	Refere-se a um conjunto de operações técnicas responsáveis pela transformação da matéria prima em produto acabado seguido da distribuição e comercialização em uma sucessão linear de operações.
<b>Batalha e Silva (2007)</b>	Consiste em uma sucessão de operações de transformações dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico e também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem entre os estados de transformação um fluxo de troca situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes.
<b>Infante e Santos (2007)</b>	Abrange desde o desenvolvimento de um produto, passando pelo fornecedor de insumos, até a efetiva oferta do produto ao mercado consumidor.
<b>Osório (2007)</b>	Conjunto de atividades que envolvem desde produção de matéria prima até produto final. De acordo com a análise, Cadeia Produtiva constitui-se num termo que abrange desde o conjunto de atividades articuladas para a obtenção de matéria prima até a comercialização dos respectivos produtos nos diferentes mercados.
<b>Rech (2006)</b>	A Cadeia Produtiva caracteriza-se pela coordenação e integração entre as fases de produção de matéria prima e as fases industrial e distributiva. Sucessiva transformação de bens, do estado bruto ao acabado ou designadas ao consumo.
<b>Masquietto; Sacomano Neto e Giuliani (2010)</b>	Para os autores, a Cadeia Produtiva define-se como um conjunto de etapas que, de fato, agregam valor em um processo produtivo.

Fonte:Gonçalves; Leite e Silva (2012).

Oprime, Tristão e Toledo (2009) admitem que a eficiência de uma cadeia produtiva depende da capacidade dos gestores em integrar a cadeia produtiva.

A integração produtiva, além de aumentar a competitividade das cadeias produtivas, traz como consequência, entre outras, maiores oportunidades de integração das PMEs no mercado internacional, oportunidades de transferência de tecnologia entre os países, otimização dos gastos em planejamento e desenvolvimento e a redução das assimetrias existentes entre países com diferentes níveis de desenvolvimento econômico.

## 2.5 Redes de Empresa

O ambiente de gestão de negócios nos últimos tempos tem enfrentado uma série de implicações decorrentes de um conjunto de transformações políticas, econômicas e sociais, como: aumento da mudança e da complexidade do ambiente, incremento e utilização efetiva de novas tecnologias, surgimento de novos concorrentes, novas exigências políticas e sociais e crescentes flutuações nos mercados. Neste contexto surgem novas formas de abordagens,

tipologias e modelos organizacionais que têm como objetivo a adequação às novas características do ambiente e à necessidade de serem mais competitivas, condições estas imprescindíveis, para que as organizações adquiram condições para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Para Wittmann, Negrini e Venturini (2003) as alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas e outros tipos de cooperação empresarial estão se tornando cada vez mais comuns no mundo dos negócios.

No quadro 4, são apresentadas algumas definições para Redes de Empresas, também chamadas de Redes Interorganizacionais ou Interempresariais.

Quadro 4 - Definições para Redes de Empresa.

<b>Autoria</b>	<b>Definições</b>
<b>Lastres e Cassiolato (2003)</b>	Refere-se a formatos organizacionais, definidos a partir de um conjunto de articulações entre empresas, envolvendo realização de transações e/ou o intercâmbio de informações e conhecimentos entre os atores, não implicando necessariamente na proximidade espacial de seus integrantes.
<b>Amato Neto (2005)</b>	Constitui-se, portanto, em uma alternativa quanto à forma de organizar a produção de bens e serviços e podem ser utilizadas pelas empresas na busca de melhoria de sua posição competitiva.
<b>Nakano (2005)</b>	Formas de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, baseadas ou não em contratos formais, que sob o ponto de vista econômico se situam entre empresas (hierarquias) e os mercados.
<b>Barbosa, Sacomano e Porto (2007)</b>	As Redes podem ser definidas como complexas estruturas compostas por empresas que, conscientemente, admitem possuir limitações estruturais, financeiras e competitivas que restringem as condições de sobrevivência e desenvolvimento.
<b>Oliveira e Candido (2009)</b>	Em seu conceito, a empresa não é analisada isoladamente, mas sim dentro de um contexto que envolve uma ou mais empresas atuando de forma interativa, integrada, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias, com uma única forma de atuação e uma mesma estratégia.
<b>Ring, Peredo e Chrisman (2010)</b>	São definidas como acordos mutuamente benéficos, com contratos relacionais entre duas ou mais empresas, juridicamente independentes, que envolvem o compartilhamento ou troca de recursos.
<b>Vernadat (2010)</b>	Refere-se a qualquer tipo de estrutura em que duas ou mais entidades empresariais geograficamente dispersas, trabalham em interação.

Fonte: Gonçalves; Leite; Silva (2012).

Diante das definições, Gonçalves, Leite e Silva (2012) sugerem que Rede de Empresas tenha a seguinte definição:

São formatos organizacionais, definidos a partir de um conjunto de articulações entre entidades empresariais independentes e geograficamente dispersas, que atuam através de ações de coordenação, interação e cooperação, baseadas ou não em contratos formais, compartilhando recursos, pessoas, tecnologias, informações, conhecimentos, sob uma única forma de atuação e uma mesma estratégia, com o objetivo de obter maior capacidade competitiva para lidar com a complexidade do atual ambiente de negócios (GONÇALVES; LEITE; SILVA, 2012, p.836).

Com a união de empresas através da formação de redes empresariais com objetivos comuns (amplos ou mais restritos), as empresas podem alcançar vantagens competitivas oriundas deste tipo de organização. Pela escala dos negócios conseguem a redução de custos e pela sua formação (várias empresas pequenas) conseguem manter a flexibilidade e a agilidade.

As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias.

## **2.6 Cooperação e Interação**

O relacionamento entre empresas, pequenas ou grandes, supõe competição e cooperação. A competição por novos mercados é uma das atividades que vêm afetando o relacionamento entre empresas com maior intensidade.

Do ponto de vista econômico e social, as pequenas e médias empresas desempenham um importante papel no Brasil e no mundo, gerando um número significativo de empregos e renda. O desenvolvimento da capacidade competitiva pode ser obtido pela cooperação entre empresas.

Macadar (2013) afirma que diante da existência da confiança, as empresas percebem que esforços conjuntos e coordenados levam a resultados que excedem aquilo que cada empresa obteria isoladamente.

Sendo assim, no contexto de uma parceria caracterizada pela confiança, as empresas estariam dispostas a adiar a percepção dos resultados em prol de um sucesso da ação cooperativa.

A cooperação define-se pela capacidade de planejar, gerenciar e promover estratégias e ações em conjunto. (OLIVEIRA; MARTINELLI, 2014)

Oliveira e Martinelli (2014, p.200) afirmam que as ligações existentes entre os diversos atores dos arranjos produtivos locais podem, muitas vezes, resultar da cooperação entre eles, e a cooperação é dependente da ação consciente e planejada desses atores, podendo trazer ganhos para as firmas que, em conjunto, busquem superar obstáculos.

Iacono e Nagano (2010) salientam que, embora os laços cooperativos possam ser tênues, existe uma compreensão e um reconhecimento da importância da interação e participação dos diversos tipos de atores do arranjo na solução de problemas e promoção das empresas como um todo.

Para Iacono e Nagano (2010), um dos principais elementos que justificam a relevância da concentração geográfica entre as empresas é a existência de economias externas à empresa e internas à aglomeração dos produtores.

A proximidade física, sem uma correspondente interação, limita os benefícios potenciais proporcionados por uma aglomeração. A interação modifica a capacidade cognitiva de um indivíduo, suas idéias e representações, e afeta a transmissão de conhecimento.

As relações entre empresas podem também ocorrer por atividades similares ou complementares. As atividades similares requerem as mesmas capacidades entre as empresas, como conhecimento apropriado, experiência e habilidades. As atividades complementares são aquelas que representam diferentes fases do processo de produção, e requerem, por sua vez, alguma coordenação.

A cooperação entre firmas fundamentalmente busca atender necessidades que dificilmente seriam satisfeitas com as empresas atuando isoladamente. (IACONO; NAGANO, 2010).

Os resultados da cooperação de empresas em redes representam um dos principais focos de atenção dos estudos sobre as relações interorganizacionais. (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008)

As empresas que buscam cooperação têm em sua mudança organizacional um desafio maior, quanto maior for a diferença entre as organizações. Mas é através dessa integração parcial que elas se habilitam a novas funções e a novos mercados. (CASAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007).

Embora as relações de cooperação respondam com inúmeras vantagens, os agentes econômicos podem não apresentar motivações suficientes para desenvolverem laços cooperativos. (IACONO; NAGANO, 2010)

A cooperação em ambiente de APL é importante para o alcance de ganhos competitivos, principalmente para as empresas de pequeno porte, pois as ajuda a superarem os obstáculos de maneira coletiva e sem demandar tantos esforços e dispêndios caso fosse uma ação feita isoladamente. (CASAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007)

Em Arranjos e Sistemas Produtivos Locais, as ações cooperativas, frequentemente, assumem as seguintes configurações: a-) troca de informações produtivas, tecnológicas e de mercado (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros); b-) interação de empresas e outras organizações por meio de programas de treinamento, eventos, cursos; c-) realização de projetos em conjunto, como melhoria de produtos e processos, pesquisa e desenvolvimento entre empresas e entre organizações.(MACADAR, 2013, p.56)

Schmitz (1997) classifica a ação conjunta em dois tipos: a cooperação bilateral, que ocorre entre duas empresas individuais (por exemplo, compartilhamento de equipamento ou desenvolvendo novos produtos), a cooperação multilateral, em que grupos de empresa atuam de forma conjunta, em associações comerciais, na compra de materiais, em consórcios de exportação, na contratação de serviços especializados, nas cooperativas de crédito ou atividades do gênero. Também é possível diferenciar a cooperação horizontal, entre concorrentes, e a cooperação vertical, ao longo da cadeia de suprimentos, conforme pode ser mostrado no quadro 5.

Quadro 5 - Formas de cooperação

TIPOS	BILATERAL	MULTILATERAL
HORIZONTAL	Compartilhamento de equipamentos	Associações Setoriais
VERTICAL	Desenvolvimento conjunto de componentes por produtores e usuários	Alianças ao longo da cadeia de valor

Fonte: Schmitz (1997)

Em situações em que há pouca competição e pouca cooperação entre duas ou mais empresas, sempre existe um espaço para ampliar a cooperação.

Macadar (2013) faz as seguintes análises:

Graus de competição baixos proporcionam o substrato para relacionamentos harmônicos e de longo prazo. No entanto, os relacionamentos também podem prosperar em situações em que prevalecem elevados graus de competição. Porém, se a cooperação é insignificante e predomina a competição, a parceria pode ser inviável ou de difícil concretização.(MACADAR, 2013, p.57)

Porter (1998) salienta que o fato de as firmas serem observadas pelos rivais locais aumenta a pressão competitiva dentro de um *cluster*.

Macadar (2013) afirma que a proximidade geográfica facilita a comparação do desempenho de cada firma, pois, além de as atividades serem semelhantes, os custos de mão de obra e o sucesso ao mercado local, dentre outros fatores, não diferem.

Uma pressão competitiva, por sua vez, pode induzir a comportamento inovativo das

empresas, ao quererem diferenciar-se das rivais, favorecendo o sucesso e a longevidade do aglomerado.

Costa e Costa (2007) consideram que a cooperação tem a vantagem de contribuir para o aumento das economias de escala, reduzir riscos e custos de transação, facilitar o fluxo de recursos e manter ou aumentar a capacidade inovativa no interior do aglomerado.

Os resultados da cooperação de empresas em redes representam um dos principais focos de atenção dos estudos sobre as relações interorganizacionais. (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008)

As empresas que buscam cooperação têm em sua mudança organizacional um desafio maior, quanto maior for a diferença entre as organizações. Mas é através dessa integração parcial que elas se habilitam a novas funções e a novos mercados. (CASAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007)

Diante de toda literatura levantada, constata-se a importância que as redes de cooperação têm para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, bem como para a valorização das microempresas e empresas de pequeno porte como agentes desse desenvolvimento.

## **2.7 Arranjo Produtivo Local (APL)**

A necessidade de cooperação entre as empresas vem crescendo cada vez mais. As micro e pequenas empresas que buscam alcançar vantagem competitiva e destaque no mercado têm como uma das maneiras de alcançarem tal propósito se inserir em redes, como Arranjos Produtivos Locais (APLs).

A definição de arranjo não é uma tarefa trivial nem isenta de controvérsias, por conseguinte, neste trabalho, será utilizado como conceito de arranjos produtivos locais o proposto pela RedeSist, formada por um grupo de pesquisadores de toda parte do Brasil, orientados pelos professores José Eduardo Cassiolato e Helena Lastres, do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), por ser uma definição bem difundida e abrangente dentro do contexto de arranjos no Brasil.

Os APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – estas 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. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (CASSIOLATO;LASTRES, 2003, p.27).

O argumento básico do enfoque conceitual e analítico adotado pela RedeSist é que, onde houver produção de qualquer bem ou serviço, existe sempre um arranjo em seu entorno, envolvendo atividades e atores relacionados à sua comercialização, assim como à aquisição de matérias-primas, máquinas e demais insumos. As exceções são muito raras. Tais arranjos variam desde aqueles mais rudimentares àqueles mais complexos e articulados.

Os arranjos são definidos como um fenômeno vinculado às economias de aglomeração, associadas à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços. A concentração geográfica permite ganhos mútuos e operações mais produtivas. Entre os aspectos que devem ser observados, destaca-se o papel de autoridades ou instituições locais para a organização e a coordenação das empresas, pois apenas um grupamento de empresas não é suficiente para ganhos coletivos (SANTOS;GUARNERI, 2000).

Cassiolato e Lastres (2003) propõem caracterizar arranjos ou sistemas produtivos locais por meio de sistemas de inovação, em suas dimensões supranacional, nacional e subnacional. Um sistema de inovação pode ser definido como um conjunto de instituições distintas que conjunta e individualmente contribuem para o desenvolvimento e para a difusão de tecnologias.

Esse enfoque visa entender a dinâmica de funcionamento dos agentes produtivos a partir da ideia de competitividade fundada na capacidade inovativa das empresas e instituições locais, individual e coletivamente.

Para Suzigan et al. (2006), o arranjo produtivo local consiste em um sistema de agentes econômicos, políticos e sociais ligados a um mesmo setor ou atividade econômica, que possuem vínculos produtivos e institucionais entre si, de modo a proporcionar aos produtores um conjunto de benefícios relacionados com a aglomeração das empresas.

Suzigan et al. (2006) ainda afirmam que arranjo produtivo local configura-se um sistema complexo, em que operam diversos subsistemas de produção, logística e distribuição,

comercialização, desenvolvimento tecnológico, no qual os fatores econômicos, sociais e institucionais estão fortemente entrelaçados.

Cavalcanti Filho e Moutinho (2007), indicam quem são os principais atores em um APL e suas formas de interação, conforme quadro 6.

Quadro 6 - Atores do APL e Formas de Interação

Atores do Arranjo	Formas de Interação
Clientes	Troca de informações, perfil de demanda em termos dos prazos de entrega, sazonalidade, preços, moda, local de comercialização etc.
Fornecedores	Características técnicas dos insumos e componentes, troca de informações, técnicas, contratos e parcerias
Sindicatos, Associações e Federações	Difusão de informações tecnológicas e mercadológicas, apoio legal e institucional, promoção de cursos e eventos técnicos e comerciais, feiras, articulação política e planejamento estratégico.
Centros de Pesquisa Tecnológica	Pesquisa de desenvolvimento, referente a design, modelagem, produção e qualidade.
Órgãos Públicos	Financiamento de cursos para treinamento empresarial e mão de obra, apoio ao desenvolvimento de capacitação tecnológica, projetos inovativos.
Atores Políticos	Implementações de políticas públicas, articulação interinstitucional entre esferas de poder, mobilização de recursos humanos, econômicos e financeiros.
Universidades	Formação de recursos humanos qualificados, pesquisas e atividades de extensão.
Agentes Financeiros	Financiamento de capital de giro, empréstimos para investimentos em capital físico, microcrédito.

Fonte: Cavalcanti Filho e Moutinho (2007)

Para Teixeira e Nascimento Filho (2007), Arranjo Produtivo Local trata-se de um tipo específico de *Cluster*, composto por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de um negócio, no qual se destaca o papel desempenhado pelos relacionamentos entre as empresas e demais instituições envolvidas. Ainda em sua argumentação, Teixeira e Nascimento Filho (2007) destacam que as unidades produtoras compartilham uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sociocultural local. Teixeira e Nascimento Filho (2007) afirmam, também, que Arranjo Produtivo Local tem como objetivo promover competitividade e sustentabilidade dos micro e pequenos negócios; o dinamismo econômico da região; a capacidade de resposta aos desafios de exportação; desenvolvimento local com geração de emprego e renda; profissionais mais qualificados e diminuição das disparidades intra e inter-regionais.

Para Galdámez, Carpinetti e Gerolamo (2009), Arranjos Produtivos Locais são sistemas utilizados para promover a cooperação, a inovação contínua e o desenvolvimento

sustentável das Pequenas e Médias Empresas. O seu processo de gestão de desempenho é construído a partir do planejamento estratégico e com a implantação de ações coletivas de melhoria contínua, como também é necessário construir uma infraestrutura local e um ambiente que estimule a confiança e a cooperação dos membros.

O que se pode concluir diante do exposto é que Arranjos Produtivos variam de tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento. O seu fortalecimento pode estar ligado a uma política governamental, federal ou estadual, objetivando o desenvolvimento regional e gerando emprego e renda. No quadro atual, é também um fator de estímulo o processo de terceirização, verificado de forma mais adiantada em determinadas indústrias, como a automobilística, que busca fornecedores competitivos em toda a cadeia produtiva.

### 3. Panorama sobre o mercado têxtil brasileiro

Expor o panorama do mercado têxtil do Brasil tem importância grande, uma vez que a indústria têxtil tem grande importância no mercado brasileiro, especialmente por ser uma indústria que tem como característica principal o uso de mão-de-obra intensiva.

Além da importância histórica no processo de industrialização brasileiro, as indústrias que compõem as cadeias de produção têxtil-vestuário, são importantes na conjuntura atual do país pela sua capacidade de geração de empregos e potencialidade para contribuir na melhoria da balança comercial nacional (MOREIRA, 2006).

#### 3.1 Estrutura do Setor

A indústria têxtil brasileira desfrutou, por longo tempo, de alguns privilégios na concorrência com outros países. Para Rangel, Silva e Costa (2010, p. 152) “inúmeras barreiras protecionistas foram construídas reservando o mercado doméstico à indústria nacional”.

No início da década de 1990, como resultado do processo de abertura comercial, a indústria têxtil brasileira sofreu um grande impacto diante da concorrência internacional.

Ainda segundo Rangel, Silva e Costa (2010, p. 152), “um parque industrial obsoleto, a revogação da Lei do Similar Nacional, a eliminação de barreiras não tarifárias e a redução das alíquotas de importação provocaram o fechamento de inúmeras empresas que não suportaram as novas condições de concorrência”. Rangel, Silva e Costa (2010) ainda explicam como condicionantes do ambiente interno que:

Os grandes marcos da política econômica verificados na década de 1990 foram a abertura comercial do governo Collor, consubstanciados na Política Externa e de Comércio Exterior (PICE) e no Plano Real de Estabilização. Ao promover um choque de competitividade sobre o setor produtivo, esses compreendem os paradigmas de ruptura político-institucional com o modelo nacional desenvolvimentista do pós-guerra, baseado na reserva de mercado. (RANGEL;SILVA;COSTA,2010 p.153)

Para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, “o setor têxtil, inclusive confecções e vestuário, tem grande importância na economia brasileira, por ser um forte gerador de empregos, com grande volume de produção e exportações crescentes” (BRASIL, s.d., p. 1).

Os produtos das indústrias do setor de confecções se caracterizam pela diversidade decorrente da variedade de insumos empregados, do uso diversificado e das estratégias empresariais.

Ainda para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio,

apesar da capacidade potencial de geração de valor agregado, o segmento de vestuário depara-se com problemas como a elevada informalidade e baixa qualificação técnica e gerencial, o que impacta negativamente na competitividade de seus produtos (BRASIL, s.d., p.4).

No setor de confecções existem milhares de empresas que concorrem nesse mercado, em elevado grau. Esta concorrência se justifica pela própria estrutura de demanda, que depende não somente das preferências dos consumidores, mas também da faixa etária, idade e sexo, além do nível de renda.

Para IEMI (2013), entre os períodos de 2008 e 2012, a produção na indústria do vestuário cresceu 4% em número de peças; em valores nominais cresceu 31%. Descontada a inflação em reais, o aumento foi de 5%; teve uma queda de 2,9% em número de peças em 2013, porém uma alta de 2,4% em valores nominais.

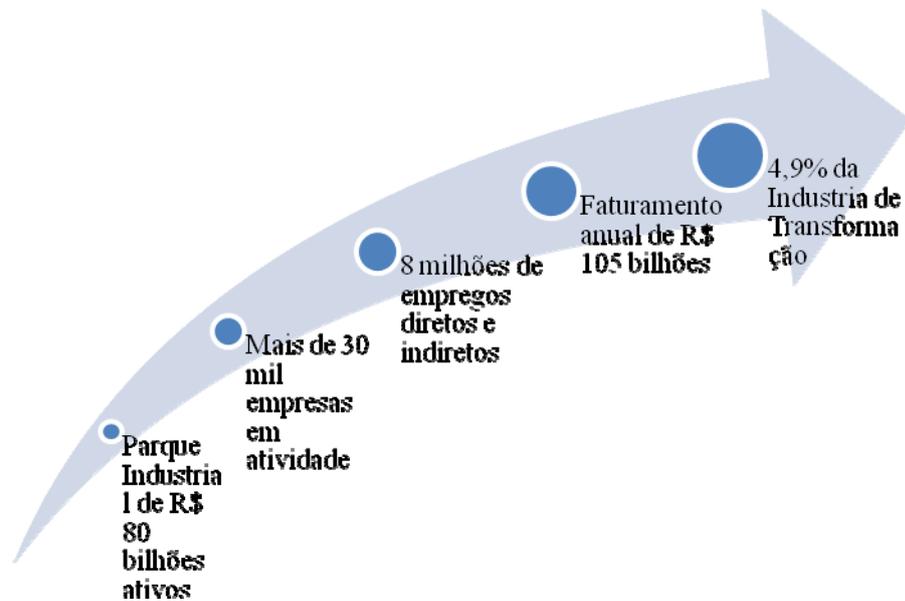
O Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira – BRASIL TÊXTIL 2013 traz informações estruturais e mercadológicas sobre o segmento do setor têxtil e de confecções, sendo este um dos mais importantes da indústria de transformação do país, não só pelo valor de seu faturamento anual, mas também pelo volume de pessoal ocupado em suas atividades. Os resultados das pesquisas desenvolvidas pelo IEMI junto aos principais pólos produtores nacionais de têxteis e confeccionados são ainda complementados por outras fontes de informações, internas ou externas, tais como: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, SECEX (Secretaria do Comércio Exterior), Banco Central do Brasil, OMC (Organização Mundial do Comércio), Fiber Organon, entre outros.

### 3.2 Os segmentos que compõem a cadeia produtiva

A Indústria Têxtil e de Confeção Brasileira é abrangente e relevante para o setor e vai além do vestuário, que é o principal bem final da cadeia produtiva. Presente em todo o território nacional, gerando desenvolvimento e emprego em todos os estados brasileiros.

A Figura 1 apresenta um resumo da indústria têxtil e de confecção brasileira.

Figura 1 –Resumo da Indústria Têxtil e de Confeção Brasileira



Fonte: Criado pelo autor a partir de dados ABIT (2013)

Na Tabela 1, tem-se a relevância do setor, por representar quase 5% do PIB da indústria de transformação e mais de 10% dos empregos nesta atividade.

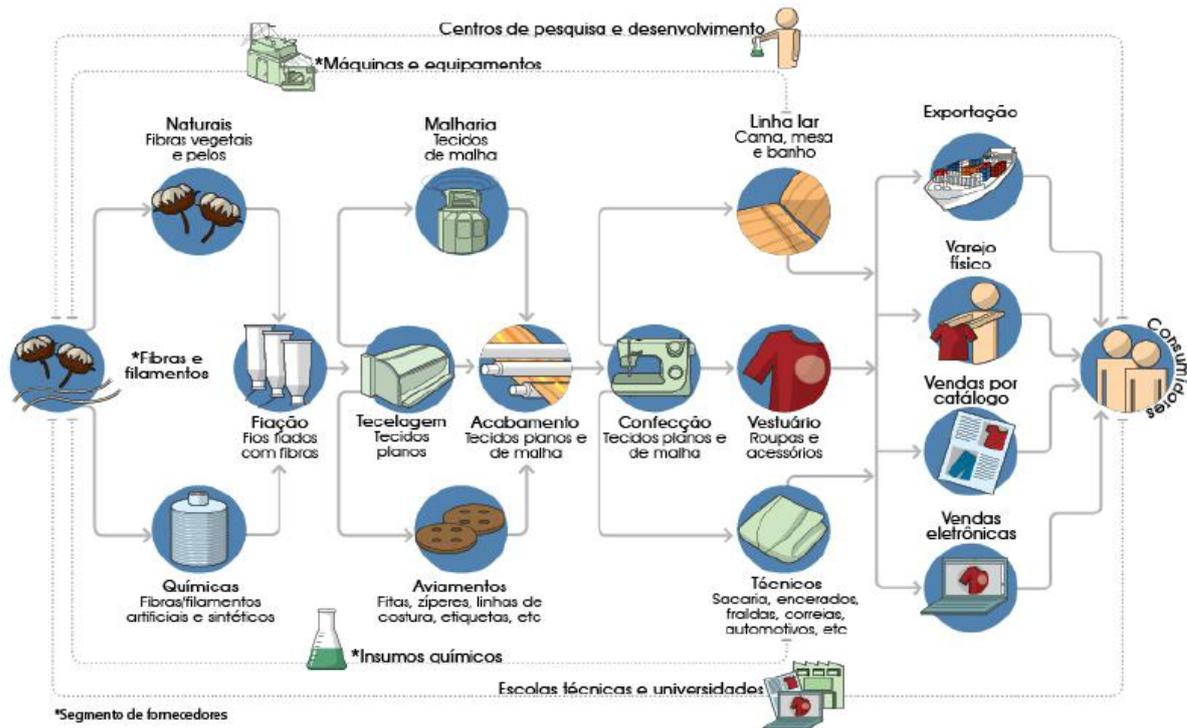
Tabela 1 – Peso da Indústria: PIB e Empregos no Setor Têxtil

Indústria de Transformação	PIB			Empregos	
1. Indústria Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2. Indústria Extrativa	5,0%	5,0%	5,0%	2,0%	2,0%
3. Indústria de Transformação	95,0%	95,0%	95,0%	98,0%	98,0%
3.2 Alimentos	13,0%	16,2%	16,2%	22,3%	22,3%
3.3 Bebidas	3,2%				
3.5 Têxtil	3,0%	4,9%	6,8%	10,6%	16,5%
3.6 Vestuário e Acessório	1,9%				
3.7 Calçados e Artigos de Couro	1,9%				
3.9 Celulose, Papel e Artigos de Papel	4,0%	4,0%	4,0%	2,6%	2,6%
3.11 Refino de Petróleo e Álcool	7,9%	7,9%	7,9%	2,9%	2,9%
3.20 Máquinas e equipamentos	5,8%	5,8%	5,8%	7,0%	7,0%
3.25 Veículos e Automotores	7,0%	7,0%	7,0%	6,6%	6,6%

Fonte – Valor Econômico - ABIT/2013

Na Figura 2, apresenta-se a estrutura da cadeia produtiva têxtil, em que é possível observar a interação entre os segmentos fornecedores (equipamentos, produtos químicos, fibras e filamentos) e os produtores de manufaturas (fios, tecidos e malhas) e bens acabados (confeccionados têxteis).

Figura 2 – Estrutura da Cadeia Produtiva e de Distribuição Têxtil e Confeção



Fonte: ABIT (2013, s.p.)

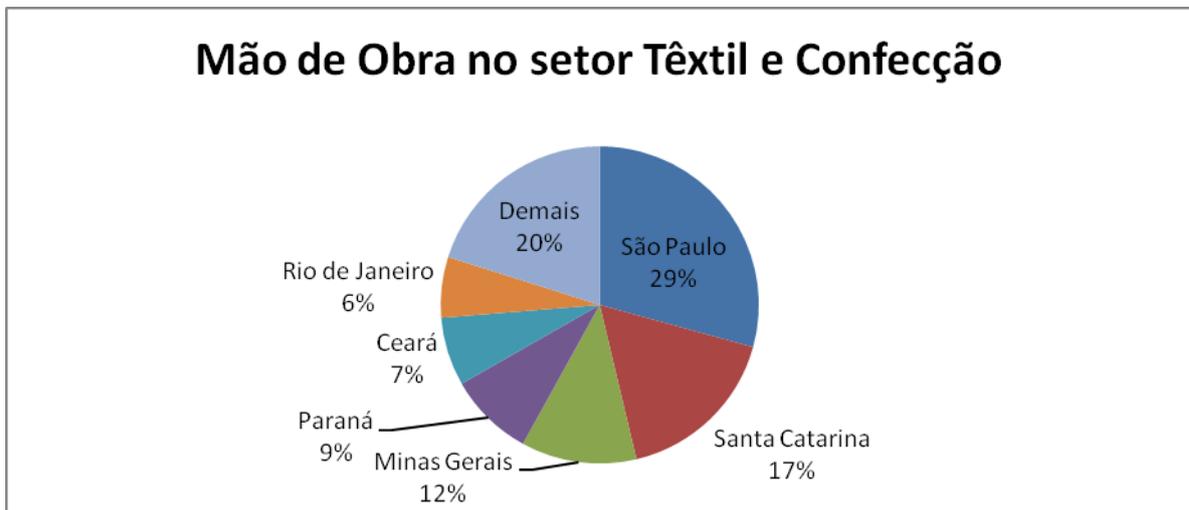
Mendonça (2008) apresenta os elos da cadeia produtiva de forma sucinta, da seguinte maneira:

- O primeiro elo da cadeia, definido como “fibras filamentos”, engloba a produção de insumos utilizados na fabricação de têxteis e confeccionados. O elo de fibras naturais inclui todos os processos e atividade (agropecuária e mineração) envolvida na produção da fibra, representada, no Brasil, principalmente pelo algodão. O elo das fibras manufaturadas ou químicas subdivide-se em fibras artificiais e sintéticas;
- O segundo elo da CTC (Cadeia Produtiva Têxtil) é composto pela produção de fios, tecelagem e malharia. Os elos de fiação (fios fiados com fibras) e tecelagem (tecidos planos) caracterizam-se mundialmente por um processo de concentração, com empresas comumente integradas em fiação-tecelagem ou, ainda, em fiação-tecelagem-acabamento;

- O próximo elo é representado pela indústria de transformação. Nele, é encontrada a ponta final da cadeia, ou seja, o elo da confecção. Este elo é intensivo em mão de obra e engloba fabricação das roupas e acessórios do vestuário. É caracterizado por grande heterogeneidade de ramos e elevado grau de atonicidade das firmas, particularmente aquelas nos ramos do vestuário;
- O elo de bens de capital, por sua vez, tem uma interface com toda CTC. As empresas que compõem este setor dedicam-se à fabricação de equipamentos e máquinas específicos para cada sub setor da indústria têxtil e de confecções. Esse elo caracteriza-se por um reduzido número de empresas que abastecem o mercado mundial, trabalhando com altas escalas de produção e produtos de alto valor agregado;
- A última etapa da CTC abrange os canais de distribuição e comercialização do produto final, como representantes comerciais, varejistas e atacadistas.

No gráfico 1, é apresentado a distribuição do pessoal ocupado na cadeia têxtil brasileira em 2011, com base em 2010.

Gráfico - 1 - Distribuição do Pessoal ocupado na cadeia têxtil brasileira



Fonte : IEMI (2013, s.p. )

### 3.3 Produção mundial de têxtil e vestuário

A produção mundial de têxteis, incluindo fios, filamentos, tecidos, malhas, artigos do lar, especialidades e confeccionados, foi de cerca de 82 milhões de toneladas no ano de 2011, calculada com base no consumo total de fibras e filamentos desse ano (IEMI,2013).

Foi incluída nesse volume a produção de artigos de vestuário estimada em 48 milhões de toneladas.

A globalização, a partir dos anos 1980, acabou por provocar a migração de uma parcela significativa da produção de artigos têxteis e confeccionados dos Estados Unidos, da União Européia e do Japão, para países emergentes da Ásia e, mais recentemente, para o Leste Europeu, o norte da África e o Caribe, modificando por completo o mapa da produção mundial. Os países da Ásia são responsáveis por cerca de 70% dos volumes totais, com destaque para China, Índia, Paquistão, Indonésia, Taiwan, Coreia do Sul, Tailândia, Bangladesh, entre outros.

O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis, conforme tabela 2, que indica a produção mundial de têxteis e vestuário mundial em 2011, que não se alterou muito para os dias de hoje.

Tabela 2 – Produção mundial de têxteis e vestuário 2011

Têxteis <sup>(1)</sup>			Vestuário <sup>(2)</sup>		
Países	1.000t	%	Países	1.000t	%
1- China	41.161	50,2	1 – China/Hong Kong	22.582	47,2
2 – Índia	5.669	6,9	2 – Índia	3.416	7,1
3 – Estados Unidos	4.403	5,3	3 – Paquistão	1.497	3,1
4 – Paquistão	2.996	3,6	<b>4 – Brasil</b>	<b>1.258</b>	<b>2,6</b>
<b>5 – Brasil</b>	<b>2.011</b>	<b>2,4</b>	5 – Turquia	1.216	2,5
6 – Indonésia	1.952	2,4	6 – Coreia do Sul	1.003	2,1
7 – Taiwan	1.874	2,3	7 – México	991	2,1
8 – Turquia	1.545	1,9	8 – Itália	913	1,9
9 – Coreia do Sul	1.483	1,8	9 – Malásia	684	1,4
10 – Tailândia	933	1,1	10 – Taiwan	679	1,4
11 – México	759	0,9	11 – Polônia	679	1,4
12 – Bangladesh	663	0,8	12 – Romênia	567	1,2
13 – Itália	636	0,8	13 – Indonésia	519	1,1

14 - Rússia	562	0,7	14 – Bangladesh	496	1,0
15 – Alemanha	448	0,5	15 – Tailândia	488	1,0
<b>Subtotal</b>	<b>67.394</b>	<b>81,6</b>	<b>Subtotal</b>	<b>36.989</b>	<b>77,3</b>
Outros	15.152	18,4	Outros	10.840	22,7
<b>Total</b>	<b>82.546</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>47.829</b>	<b>100,0</b>

Fontes: IEMI / Fiber Organon.

Notas: (1) Calculado com base no consumo industrial de fibras e filamentos;

(2) Estimativas IEMI.

### 3.4 Comércio Internacional de têxtil

Segundo IEMI (2013), figura 3, enquanto a produção têxtil mundial cresceu 43,2% entre 2001 e 2011, o comércio internacional de têxteis e vestuário aumentou 2,1 vezes. Ressalta-se que a crise econômica internacional afetou com maior intensidade o comércio mundial do que a produção. Enquanto o consumo de fibras subiu 2% em 2011 sobre 2010, o comércio cresceu 18%.

Figura 3 – Comércio Internacional de Têxteis e Vestuário Mundial



Fonte: IEMI (2013)

Para a análise IEMI (2013), China e Hong Kong são responsáveis por 37,5% das exportações mundiais de produtos têxteis e vestuário, porém a Alemanha e a Itália continuam mantendo suas tradições de grandes exportadores.

Embora o Brasil seja um dos grandes produtores e um dos maiores consumidores mundiais, em termos de comércio internacional a sua participação ainda é muito pequena, estando colocado na 21ª posição entre os maiores exportadores de têxteis e na 80ª entre os maiores exportadores de vestuário, o que nos leva a concluir que, nesse segmento industrial, o

país se enquadra claramente no perfil de “produtor – consumidor”, isto é, produz para si mesmo, com parcelas relativas muito pequenas destinadas à exportação.

Do total das importações mundiais, IEMI (2013) afirma que os Estados Unidos responderam sozinhos por 15,5% dos valores registrados pelo ITC (US\$ 107,6 bilhões) e lideram o ranking mundial dos maiores compradores externos de vestuário.

Ainda segundo IEMI (2013), a maior compradora de produtos manufaturados têxteis é a China. A posição do Brasil nas importações não é muito diferente daquela ocupada nas exportações, ou seja, é o 19º em têxteis e o 30º em vestuário.

De forma resumida, a tabela 3, a seguir, mostra a real importância da cadeia produtiva têxtil brasileira quando comparada aos indicadores da indústria de transformação do Brasil, tanto pela relevância do valor da sua produção quanto por sua capacidade de gerar empregos.

Em valores monetários, a cadeia têxtil produziu em 2013 US\$ 58,2 bilhões, o que é equivalente a 5,7% do valor total da produção da indústria brasileira de transformação, aí excluídas as atividades de extração mineral e construção civil, que complementam o setor secundário da economia.

Os empregos gerados pela cadeia têxtil somaram 1,6 bilhões de postos de trabalho em 2013, ou o equivalente a 16,4% do total de trabalhadores alocados na produção industrial nesse ano, demonstrando assim que, além da sua grande relevância econômica, esse é um segmento de forte impacto social.

Tabela 3 - Valor da Produção e pessoal empregado no setor têxtil no Brasil em 2013.

Valor da Produção – 2013 (US\$ bilhões)		Pessoal Ocupado – 2013 (1000 empregados)	
<b>Fibras e filamentos<sup>1</sup></b>	<b>1,2</b>	<b>Fibras e filamentos<sup>1</sup></b>	<b>10</b>
Têxteis Básicos	22,8	Têxteis Básicos	292
Confeccionados	53,4	Confeccionados	1317
<b>- Total do Setor <sup>2</sup></b>	<b>58,2</b>	<b>- Total do Setor <sup>2</sup></b>	<b>1619</b>
<b>- Indústria de Transformação<sup>3</sup></b>	<b>1.027,4</b>	<b>- Indústria de Transformação<sup>3</sup></b>	<b>9.850</b>
⇒ Participação (%)	5,7%	⇒ Participação (%)	16,4%

Fonte: REVISTA FATOR BRASIL (2014).

Notas: (1) Inclui Apenas Indústrias

(2) Valor dos confeccionados acrescidos dos têxteis básicos destinados ao comércio varejista ou outras aplicações

(3) Receita líquida e emprego na indústria de transformação. Não inclui indústria extrativista mineral e construção civil. Dados preliminares.

### 3.5 Fatos relevantes e transformações ocorridas no setor

A abertura do mercado nacional aos concorrentes internacionais, na década de 1990, exigiu do setor um enorme esforço de investimentos para modernizar seu parque de máquinas, objetivando a redução de custos e a melhoria da produtividade e da qualidade de seus produtos como forma de enfrentar a concorrência dos grandes produtores e fornecedores mundiais, especialmente alguns países asiáticos.

As maiores dificuldades, agora, recaem sobre o grau de organização das empresas nacionais, além da necessidade de ganhos de escala, equivalência tributária e custos financeiros aos níveis praticados nos grandes produtores e exportadores mundiais. Essas melhorias se tornam cada vez mais urgentes, considerando-se as pressões provenientes do novo surto de importações, estimuladas pela recente valorização da moeda brasileira frente ao dólar, ocorrida nos últimos anos.

### 3.6 Número de empresas e empregados

Segundo relatório IEMI (2014), no período de 2009 a 2013, o número de empresas em atividade na cadeia têxtil cresceu 8,9 %, porém, sobre 2012, houve queda de 0,2%. O segmento de confecções para a linha lar foi o que mais cresceu no período de 2009 a 2013, com alta de 11,5%. Por outro lado, o segmento de meias e acessórios recuou 10,9%. Já na confecção de vestuário, o crescimento foi de 11%, enquanto as malharias apresentaram queda de 5,9%, e as tecelagens, de 4,5%.

Quanto ao pessoal ocupado na cadeia têxtil, tabela 2, o relatório IEMI (2014) aponta que houve queda de 3,6% no setor têxtil e de 2,7% nos confeccionados, entre 2009 e 2013. Os segmentos de confecções para a linha lar e as malharias tiveram maiores quedas, - 12,4% e - 10,6%, respectivamente. Porém, quando se analisa o número médio de empregados por empresa, a tabela 4 mostra que no período de 2009 a 2013 houve um declínio, tanto no setor têxtil quanto no de confeccionado, o que significa, entre outras considerações, um maior nível de automação e modernização do setor.

Tabela 4 - Pessoal ocupado por segmento do setor têxtil no Brasil no período de 2009 a 2013.

Segmentos	2009	2010	2011	2012	2013
- Fibras e filamentos	11.000	11.500	11.000	10.000	11.000
- Têxteis	302.464	304.636	298.090	292.703	291.453
Fiações	76.385	77.607	75.512	73.418	73.747
Tecelagens	101.472	102.299	100.048	98.006	97.531
Malharias	66.566	61.974	60.825	59.582	59.541

Beneficiamento	41.605	45.146	43.385	44.347	43.689
Não Tecidos	16.436	17.610	18.320	17.350	16.945
<b>- Confeccionados</b>	<b>1.353.904</b>	<b>1.382.362</b>	<b>1.365.316</b>	<b>1.360.781</b>	<b>1.317.377</b>
Vestuário <sup>1</sup>	1.153.185	1.188.754	1.179.166	1.171.889	1.130.325
Meias e Acessórios	46.283	46.037	43.907	44.013	43.229
Linha Lar	105.942	96.660	92.350	94.678	92.768
Outros <sup>2</sup>	47.864	50.911	49.893	50.201	51.054
<b>- Total</b>	<b>1.667.368</b>	<b>1.698.498</b>	<b>1.674.406</b>	<b>1.663.484</b>	<b>1.619.830</b>

Fonte: REVISTA FATOR BRASIL (2014). Notas: (1) Inclui tricotagem(2) Artigos técnicos e industriais

### 3.6.1 Principais regiões produtoras de têxteis no Brasil

A tabela 5, mostra que o Sudeste é a principal região produtora de têxteis no país, pois concentra maiores mercados consumidores e sedia os principais centros de distribuição de atacado e varejo do Brasil. Porém, entre 2009 e 2013, afirma Revista Fator Brasil (2014) que o Sudeste perdeu parcelas importantes de suas participações para as regiões Nordeste, Centro-Oeste e Sul do país.

Tabela 5 - Evolução da participação das regiões na produção de têxteis (em %) no Brasil comparação de 2009 a 2013.

SETORES	NORTE		NORDESTE		SUDESTE		SUL		CENTRO-OESTE		TOT.
	2009	2013	2009	2013	2009	2013	2009	2013	2009	2013	
Fios	2,6%	3,2%	22,9%	26,3%	49,7%	44,8%	23,4%	22,7%	1,4%	3,0%	100%
Tecidos	0,7%	0,1%	26,3%	27,9%	52,3%	49,7%	18,9%	20,1%	1,8%	2,2%	100%
Malhas	0,1%	0,1%	12,9%	14,6%	42,1%	35,0%	44,4%	49,3%	0,4%	1,0%	100%
Não Tecidos	0,1%	0,5%	11,5%	12,4%	58,3%	56,5%	28,4%	28,5%	1,7%	2,1%	100%
Confeção.	0,6%	0,6%	16,8%	17,1%	50,0%	48,6%	28,6%	28,7%	4,1%	5,0%	100%
Média	0,8%	0,9%	18,1%	19,7%	50,5%	46,9%	28,7%	29,9%	1,9%	2,7%	100%

Fonte: REVISTA FATOR BRASIL (2014).

### 3.7 Micro e pequena empresa: considerações para o caso brasileiro

As micro e pequenas empresas desempenham papel relevante para a economia brasileira. São agentes econômicos muito flexíveis, que proporcionam dinamismo ao mercado e representam significativas vantagens socioeconômicas para o país.

Segundo dados de Uberlândia (2006), o setor confeccionista em Uberlândia é constituído por cerca de 200 micro e pequenas empresas, cujo primeiro quartil produz em média 5.500 peças/mês. 80% das empresas têm até 19 funcionários, 60% existem há mais de 5 anos e 63% estão instaladas em imóvel próprio. Por isso é importante abordar alguns aspectos relacionados as micro e pequenas empresas, conforme segue.

No século 20, o Brasil conseguiu atingir elevadas taxas de crescimento médio do PIB, apesar das “décadas perdidas” de 80 e 90.

Para Leone (1999), as teorias das organizações nascem, essencialmente, dos problemas surgidos nas grandes unidades empresariais. No entanto, a dimensão da organização micro e pequena empresa cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, constatando-se esse aspecto, torna-se necessário estudar um enfoque diferente para sua gestão.

As micro e pequenas empresas têm seus próprios problemas que já merecem uma teoria específica.

Leone (1999), afirma que o traço mais marcante é, sem dúvida, a extrema heterogeneidade. O autor ainda, em seu estudo sobre MPE, conseguiu levantar três tipos de especificidades que caracterizam as MPE, conforme quadro 7.

Quadro 7 - Especificidades das MPE Brasileiras

<b>Especificidades Organizacionais</b>	<b>Especificidades da tomada de decisão</b>	<b>Especificidades Individuais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobreza de recursos;</li> <li>• Gestão centralizadora;</li> <li>• Situação extra-organizacional incontrolável;</li> <li>• Fraca maturidade organizacional;</li> <li>• Fraquezas das partes no mercado;</li> <li>• Estrutura simples e leve;</li> <li>• Ausência da atividade de planejamento formal;</li> <li>• Fraca especialização;</li> <li>• Estratégia intuitiva e pouco formalizada;</li> <li>• Sistema de informações simples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão intuitiva;</li> <li>• Horizonte temporal de curto prazo;</li> <li>• Inexistência de dados quantitativos;</li> <li>• Alto grau de autonomia decisional;</li> <li>• Racionalidades econômicas, política e familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onipotência do proprietário dirigente;</li> <li>• Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;</li> <li>• Dependência ante certos empregados;</li> <li>• Influência pessoal do proprietário dirigente;</li> <li>• Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;</li> <li>• Propriedade dos capitais;</li> <li>• Propensão a riscos calculados.</li> </ul>

Fonte – Adaptado de Leone (1999, p.94)

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) vêm sendo há muito tempo alvo de atenção de analistas econômicos devido a seu potencial de geração de renda e de emprego (LA ROVERE, 2001).

Entretanto, a heterogeneidade do universo destas empresas torna difícil a implementação de políticas de inovação a elas destinadas.

Não há no mundo, uma unanimidade no que se refere à conceituação e classificação das micro e pequenas empresas (MPE), pois cada país adota formas particulares e de acordo com suas realidades de mercado (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006). No Brasil, conforme

Tabela 6, as micro e pequenas empresas, são definidas pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº9.841/99) e pelo SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que utilizam como forma de classificação, a receita bruta anual. Por sua vez, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal) promovem a classificação das referidas empresas baseada no número de empregados que compõem suas estruturas.

Tabela 6 - Classificações brasileiras para micro e pequenas empresas.

<b>Classificações</b>	<b>Micro Empresas</b>	<b>Pequenas Empresas</b>
<b>Números de Funcionários</b>		
SEBRAE(comércio e serviços)	0 – 9	10 – 49
SEBRAE (indústria)	0 – 19	20 – 99
RAIS	0 – 19	20 – 99
<b>Receita Bruta Anual</b>		
Simplex	Até R\$ 120.000,00	Até R\$ 120.000,00
Estatuto MPE	Até R\$ 433.755,14	Até R\$ 2.133.222,00
BNDES	Até US\$ 400.000,00	Até US\$ 3.500.000,00

Fonte: CEZARINO;CAMPOMAR (2006, p.2 )

O potencial de desenvolvimento da competitividade das MPMEs brasileiras através da diversificação de mercados é substancial (LA ROVERE, 2001).

No Brasil, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas (2007), o universo das MPEs representa 5,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e prestadores de serviço, os quais respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB), 12% das exportações, 43% da renda total e geram 60% dos empregos, ou seja, 60 milhões de brasileiros têm ocupação remunerada nas empresas de micro e pequeno porte.

Apesar dos indicadores positivos o índice de mortalidade dos empreendimentos brasileiros é alto, 22% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de funcionamento. Se consideradas as empresas com até quatro anos de existência, os índices sobem para 59,9%. (SEBRAE/DIEESE,2008)

Ainda segundo SEBRAE/DIEESE (2008) no Brasil, a maioria das micro e pequenas empresas são do tipo “trabalho-intensivas”, empregando mão-de-obra com baixa especialização; atuam nas áreas em que a maioria das médias e grandes empresas não operam, ou seja, desenvolvem as suas atividades em áreas nas quais a oferta de mão-de-obra é maior em razão da baixa qualificação. São responsáveis pela absorção da maior parte da mão-de-obra que chega anualmente ao mercado de trabalho, evitando, assim, a formação de um

grande exército de reserva, que pressionaria para baixo os salários dos trabalhadores, gerando, inclusive, instabilidade política, econômica e social.

Independentemente do nível de desenvolvimento de qualquer país, às micro e pequenas empresas têm uma substancial importância em seu processo evolutivo, contribuindo significativamente para este, seja do ponto de vista econômico, seja do ponto de vista social político. A importância econômica e social do segmento das microempresas e empresas de pequeno porte (MPE) torna-se ainda mais relevante quando se analisa os dados referentes à geração de renda e postos de trabalho no nível municipal, regional, estadual e nacional.

#### 4. Método de Pesquisa

O embasamento teórico para pesquisa foi feito por meio de uma revisão bibliográfica que Miguel (2007) define como uma importante atividade para o “*follow-up*”, conhecimento e identificação para o desenvolvimento da pesquisa, abrangendo uma gama de fenômenos, permitindo novas perspectivas e sugestões para novas pesquisas e projetos.

Para Miguel (2007)

“O referencial teórico também serve para delimitar as fronteiras do que será investigado, proporcionar o suporte teórico para a pesquisa (fundamentos) e também explicitar o grau de evolução (estado da arte) sobre o tema estudado, além de ser um indicativo da familiaridade e conhecimento do pesquisador sobre o assunto”(MIGUEL, 2007, p.222)

Foram consultados publicações em livros, artigos nacionais e internacionais, teses, dissertações e anais de congressos e encontros nacionais e internacionais ligados ao tema, que possuem relevância para o trabalho, pois são assuntos interligados ao propósito de alicerçar e sustentar teoricamente a pesquisa para se alcançar os objetivos propostos.

Para Laville e Dionne (2007, p. 112) a pesquisa bibliográfica se utiliza da revisão de literatura em torno de uma questão de pesquisa, em que o pesquisador busca revisar os trabalhos já publicados acerca do tema, buscando encontrar os “saberes e as pesquisas relacionadas com sua questão”, visando, portanto, “refinar suas perspectivas teóricas, precisar e objetivar seu aparelho conceitual”. Ressaltam os autores que “a revisão de literatura refere-se ao estado da questão a ser investigada pelo pesquisador. [...] A revisão de literatura é um percurso crítico, relacionando-se intimamente com a pergunta à qual se quer responder”.

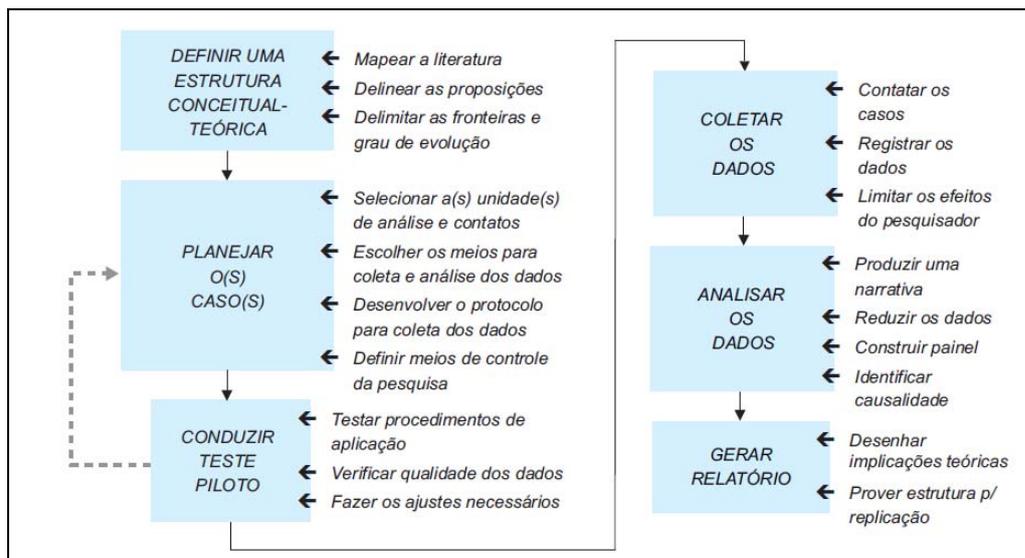
De acordo com Gil (2002), a pesquisa documental guarda estreitas semelhanças com a pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre as duas é a natureza das fontes: na pesquisa bibliográfica os assuntos abordados recebem contribuições de diversos autores; na pesquisa documental, os materiais utilizados geralmente não receberam ainda um tratamento analítico (por exemplo, documentos conservados em arquivos de órgãos público e privados: cartas pessoais, fotografias, filmes, gravações, diários, memorandos, ofícios, atas de reunião, boletins etc).

Quanto ao escopo do trabalho, em termos de profundidade e amplitude, é um estudo de caso, “pois é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre

ofenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas”. (MIGUEL, 2007, p.219)

Uma proposta de conteúdo e seqüência para a condução de um estudo de caso pode ser vista na Figura 4.

Figura 4 – Condução de um Estudo de Caso



Fonte – Miguel (2007, p.221)

Entende-se por método o dispositivo ordenado sistemático da pesquisa, como os processos mentais de dedução e indução, comuns ao tipo de investigação que o objeto da pesquisa requer. (CERVO; BERVIAN, 2002)

A técnica de pesquisa é a aplicação do plano metodológico e a forma de executá-lo, assim os autores comparam metodologia e tipologia como a relação entre estratégia e tática. A técnica estaria subordinada ao método, sendo, entretanto, imprescindível ao processo de pesquisa.

Os métodos de pesquisa adotados para o trabalho compreendem: pesquisa bibliográfica, por meio de fontes secundárias de leitura que dão suporte e fundamentação teórica e a pesquisa de campo, com a coleta de dados direta e registros feitos através de entrevistas às empresas e alguns atores importantes na formação de um APL.

Para Miguel (2007, p.223) “embora não seja uma prática comum em estudo de caso, é sempre importante a condução de um teste piloto pelo pesquisador, antes de partir para a

coleta de dados”. O objetivo desse teste é verificar os procedimentos de aplicação com base no protocolo, visando seu aprimoramento.

A pesquisa de campo ou pesquisa aplicada foi utilizada para o conhecimento da realidade e, assim, poder entender e contribuir para possíveis soluções de problemas específicos relacionados à competitividade do setor em destaque, mais especificamente desenvolveu-se um estudo de caso envolvendo um grupo de empresas do setor de confeccionados do município de Uberlândia – MG.

Segundo Yin (2015) se aplica o estudo de casos para as questões de pesquisa em que se investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. O estudo de caso pode ser aplicado, portanto, a descrever um contexto de vida decorrente de uma intervenção, e explicar as ligações causais ou situações da vida real que são complexas demais para serem tratadas por meio de estratégias experimentais.

Yin (2015, p.17), evidencia que:

“o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

O estudo de caso busca responder às questões de natureza explicativa e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências. De acordo com o Yin (2015, p. 17), a “preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas”.

#### **4.1 Delineamento da pesquisa**

O universo tomado, para a pesquisa, foi a população de empresas do segmento de confecção da cidade de Uberlândia. Com base em uma relação de empresas cadastradas no SINDIVESTU, Sindicato das Indústrias do Vestuário de Uberlândia, o autor entrou em contato com os empresários para agendar uma entrevista semi estruturada, Apêndice A.

O cadastro disponibilizado pelo SINDVESTU possui 75 empresas cadastradas, e todas foram convidadas a participar da pesquisa, por intermédio de uma solicitação feita pelo autor ao sindicato, e o mesmo reenviou para as empresas cadastradas, sendo que 6 (seis)

responderam positivamente em participar da pesquisa. Novo contato foi feito com sindicato, que reenviou o convite, mas não foi obtida resposta das mesmas.

Este segmento foi escolhido por ser o mais expressivo ramo de atividade da cadeia produtiva na cidade (segmento líder) conforme os dados apresentados pelo Diagnóstico realizado pelo SEBRAE (2008). Também serviram de referência pesquisas documentais e alguns trabalhos, como Diagnóstico Empresarial das Indústrias do vestuário de Uberlândia, Araguari e Tupaciguara, publicado em outubro de 2006, uma realização do Sistema FIEMG, Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, FIEMG Regional Vale do Paranaíba, SENAI, Serviço de Aprendizagem Industrial - MG, SINDVESTU, Sindicato das Indústrias do Vestuário de Uberlândia, SINDVEST, Sindicato das Indústrias do Vestuário de Araguari - MG, SEBRAE – MG, Serviço Brasileiro de Apoio À Micro e Pequena Empresas– MG.

Para a delimitação do porte da empresa foi utilizada a classificação das empresas segundo o número de funcionários, de acordo com a definição do SEBRAE, já colocado na tabela 6.

A coleta de dados relacionada ao questionário foi realizada nos meses de agosto a setembro de 2015.

#### **4.2 Instrumento de pesquisa**

Para a coleta de dados nas empresa fez-se entrevistas semi-estruturadas cujo roteiro foi baseado e adaptado de Iacono e Nagano (2010). O roteiro aplicado traz um levantamento dos fatores inibidores e motivacionais para as relações de inovação e cooperação entre as empresas do setor têxtil e de confecção da cidade de Uberlândia – MG.

As entrevistas realizadas com as empresas foram subdivididas em 10 partes: a primeira parte teve por objetivo a identificação de aspectos gerais empresa e do entrevistado, a parte dois trata da operação da empresa. A terceira parte trata da qualificação da mão de obra, já a quarta parte compreende a competitividade da empresa. As relações de subcontratação foi feita na quinta parte do instrumento de pesquisa. Na sexta parte foi abordada a comercialização e na sétima parte as externalidades. Na oitava parte o assunto é o principal objeto deste trabalho, que é a interação e cooperação das empresas do setor de têxtil e de confecção com os atores de um APL. Na nona parte da entrevista o intuito foi conhecer o mercado em que o setor está inserido e na décima parte saber qual o conhecimento das empresas a respeito de Arranjo Produtivo Local.

Foram feitas ainda, entrevistas semi estruturada com um representante do setor público (APÊNDICE B), mais especificamente da prefeitura municipal de Uberlândia, uma entrevista com representante da FIEMG/PEIEX (APÊNDICE C), que tem como escopo a qualificação dos empresários para a exportação de seus produtos e também entrevista com representante do SINDVESTU (APÊNDICE D).

Estas entrevistas serviram para nortear cada ator qual a disposição para possível surgimento de um APL, a partir do aglomerado de empresas no setor têxtil e de confecção.

## **5. Estudo de caso**

Este estudo de caso tem como finalidade verificar quais os requisitos fundamentais para o desenvolvimento de um processo cooperativo e interativo. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, exploratória e envolve levantamento de informações primárias. Primeiramente, apresenta-se a caracterização do setor têxtil e confecção, abrangendo o setor de vestuário na cidade de Uberlândia – MG, logo após esta pesquisa voltou-se para revisão da literatura para conceituar e acompanhar a evolução dos APLs, as dificuldades em seu desenvolvimento, as considerações sobre a viabilização do APL, os riscos de sua atuação e os seus benefícios.

Com base na revisão da literatura e apoiado no trabalho de Iacono e Nagano (2010), desenvolveu-se o formulário para entrevista semiestruturada para coleta de dados, que permitiu realizar entrevistas com 6 empresas pertencentes ao SINDIVESTU – Sindicato das Indústrias do Vestuário de Uberlândia. Foi feita uma carta de apresentação e convite para o sindicato, explicando a intenção da pesquisa, este repassou o documento para as empresas filiadas, em torno de 75, e apenas 6 empresas aceitaram e retornaram positivamente o convite.

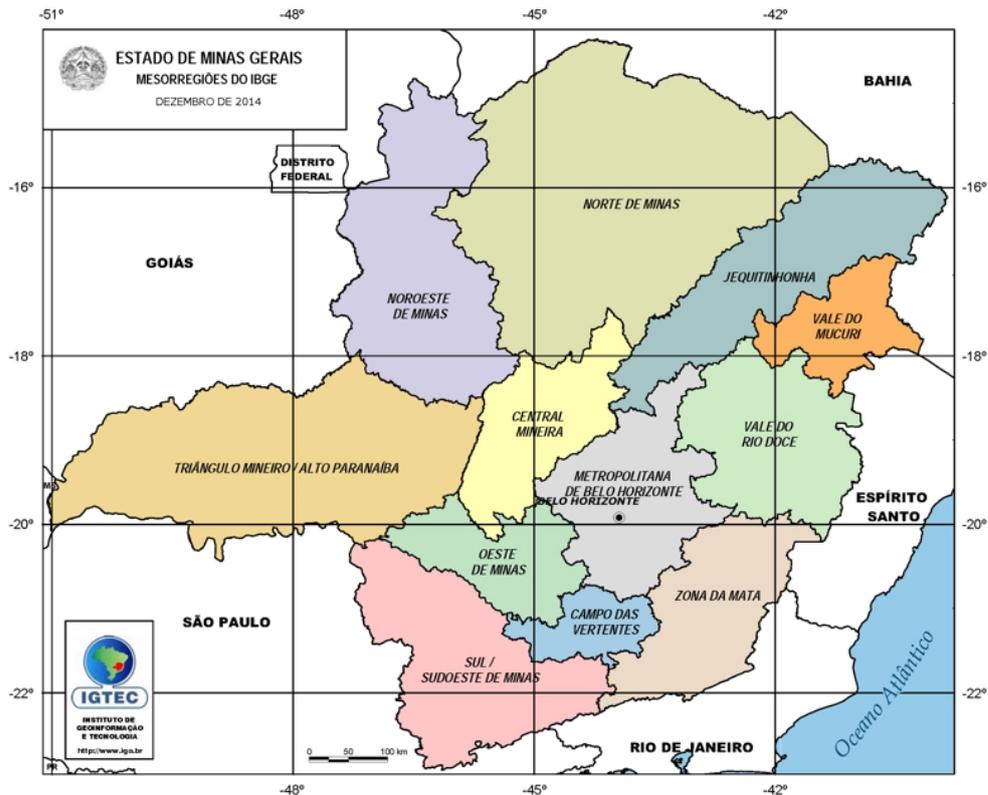
Após a coleta de dados, tabularam-se as respostas no Excel®, permitindo discutir e representar os dados. Dessa maneira é possível criar condições adequadas para a compreensão, a contestação ou a confirmação da teoria, sendo um elemento-chave para estudos exploratórios.

### **5.1 Caracterização da aglomeração do setor de confecção de Uberlândia – MG**

O Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) divide Minas Gerais em 12 mesorregiões e 66 microrregiões. De acordo com o órgão, este sistema de divisão tem aplicações importantes na elaboração de políticas públicas e no subsídio ao sistema de decisões quanto à localização de atividades econômicas, sociais e tributárias. Contribuem também, para as atividades de planejamento, estudos e identificação das estruturas espaciais de regiões metropolitanas e outras formas de aglomerações urbanas e rurais.

As 12 mesorregiões estabelecidas pelo IBGE para Minas Gerais são as seguintes: Noroeste de Minas, Norte de Minas, Jequitinhonha, Vale do Mucuri, Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, Central Mineira, Metropolitana de Belo Horizonte, Vale do Rio Doce, Oeste de Minas, Sul e Sudoeste de Minas, Campos das Vertentes e Zona da Mata. (Figura 5)

Figura 5 – Mesorregiões de Minas Gerais



Fonte: MG (2015)

Em comparação com as demais mesorregiões do estado, dispõe do terceiro maior contingente populacional e da segunda maior área. Segunda maior economia do estado, a mesorregião tem hoje forte influência estadual. Faz fronteira a norte com o Sul Goiano e com o Noroeste de Minas; ao sul com Ribeirão Preto, com São José do Rio Preto, ambas no estado de São Paulo e com o Sul e Sudoeste de Minas; a leste com a Central Mineira e com o Oeste de Minas; a oeste com o Leste de Mato Grosso do Sul.

No site oficial da Prefeitura Municipal de Uberlândia, acessado em 27 de setembro de 2015, é possível conhecer um pouco melhor a cidade.

A cidade de Uberlândia foi formada nos primórdios do século XIX a partir da ocupação de suas terras por produtores pecuários oriundos das antigas áreas de exploração mineral de Minas Gerais. Na sua ocupação original cumpria a função econômica de produção de alimentos e viveres para o abastecimento do fluxo entre o sudeste e o Centro-Oeste. Mas a partir da última década do século XIX o município de Uberlândia foi integrado na malha ferroviária de São Paulo e, desde então, passou a desempenhar uma importante função econômica de integração comercial e produtiva entre a pujante economia cafeeira paulista e o interior brasileiro. Esta integração econômica com São Paulo foi responsável não só pelo

dinamismo econômico e demográfico experimentado pelo município, que passou a cumprir uma função de cidade pólo e principal núcleo da rede urbana regional, mas lhe imprimiu características sociais e econômicas que a diferenciam de outras regiões mineiras. Esta histórica integração com São Paulo foi, de forma decisiva, sacramentada com a decisão do Governo Juscelino Kubitschek de localizar a capital federal no Centro-Oeste, posicionando o município de Uberlândia em posição estratégica do ponto de vista da articulação econômica da principal economia do país (São Paulo) com a extensa fronteira do Centro-Oeste e Norte do Brasil. Funções essas que se somaram com a modernização da agropecuária dos cerrados e proporcionaram ao município de Uberlândia um destacado dinamismo econômico e um ritmo acelerado de crescimento demográfico. Segundo dados do IBGE, para o ano de 2003 o PIB de Uberlândia representava 5,18% do PIB estadual e no período de 1991 a 2000 a população urbana do município cresceu a uma taxa geométrica anual de 3,52%, bem acima do ritmo mineiro de 2,46% e brasileiro de 1,60%.

Hoje, ocupando um seletto grupo de municípios com uma população urbana superior a 500.000 habitantes, Uberlândia é uma das cidades mais prósperas do interior brasileiro, apresentando uma estrutura produtiva diversificada, com destaque para a moderna agropecuária, o parque agroindustrial processador de grãos, carnes, couros e fumo e um setor comercial e de serviços dentre os mais avançados do país. Decisivo para o desenvolvimento das atividades econômicas no município e formação de uma área de influência regional foram os pesados investimentos, realizados, basicamente, no período 1957-89, na construção e ampliação da infraestrutura de geração de energia, telecomunicações e, particularmente, transportes. Estes últimos conformando um importante entroncamento aéreo-rodoviar-ferroviário, que estabelece fluxos no sentido Leste-Oeste e Norte-Sul, ligando a cidade aos principais centros brasileiros e posicionando Uberlândia como um dos mais importantes centros logísticos de integração nacional.

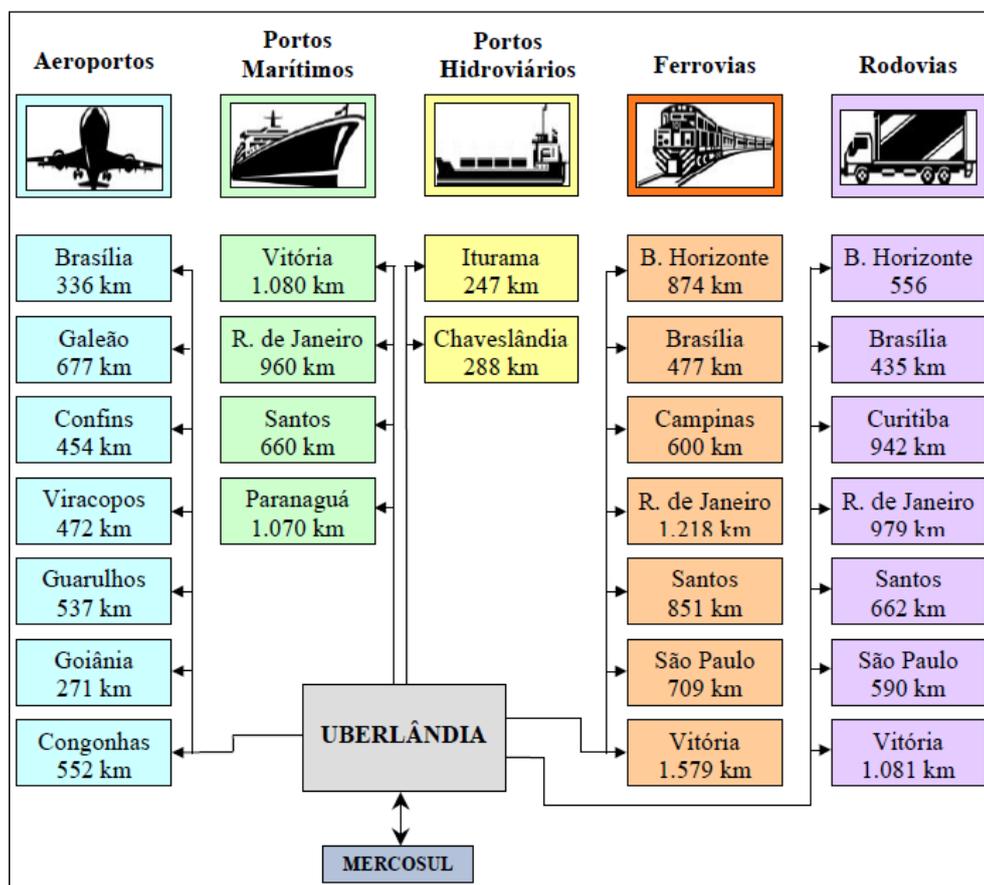
No plano educacional e da formação do mercado de trabalho a cidade de Uberlândia possui uma base de ensino sólida, visto que conta com mais de 228 estabelecimentos escolares de educação básica junto às redes municipal, estadual e federal; com escolas de ensinos técnico e profissionalizante; e com um número importante de estabelecimentos no ensino superior, ocupando a Universidade Federal de Uberlândia - UFU, o papel de destaque na oferta de ensino de qualidade e no desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão.

O município de Uberlândia está localizado em uma área estratégica de interligação do Sudeste com o Centro-Oeste (incluindo o Distrito Federal) e Norte do país, pertencente ao estado de Minas Gerais, especificamente na região denominada de Triângulo Mineiro e Alto

Paranaíba. O município de Uberlândia ocupa a posição de 2º principal pólo econômico e demográfico do estado, superado apenas pela Região Metropolitana da capital mineira. Situado em áreas do cerrado mineiro, encontra-se interligado por rodovias, ferrovia e fluxo aéreo com importantes capitais, distando 550 km de Belo Horizonte/MG, 430 km de Brasília/DF, 360 km de Goiânia/GO e 590 km de São Paulo/SP.

Uberlândia ocupa uma posição geográfica estratégica no centro do Brasil. A malha rodoviária, ferroviária e o Terminal Intermodal de Cargas ligam a cidade aos principais mercados do País, ao Mercosul e ao mundo, conforme figura 6.

Figura 6 - Infraestrutura e Logística de Uberlândia em relação aos principais Portos e Sistema Intermodal de Transportes



Fonte: UBERLÂNDIA (2012)

As áreas do bioma cerrado brasileiro apresentam uma rica biodiversidade, visto que esse ecossistema é caracterizado por aspectos fisionômicos variados e por um clima marcado, em decorrência dos sistemas de circulação atmosférica, por estações úmidas e secas. Desse modo, o clima de Uberlândia é tropical, com verão úmido, caracterizado por chuvas abundantes no período de novembro a abril. O inverno é caracterizado por escassez de chuvas, no período de maio a outubro, e por um tempo estável, com céu limpo, aquecimento

diurno e resfriamento noturno. Além dos aspectos naturais facilitadores de boas condições de vida o ano inteiro, a área dos cerrados apresentaram, desde meados da década de 1970, uma expressiva transformação nas suas bases produtivas, com destaque para a incorporação das modernas técnicas agropecuárias, que transformaram esta região numa referência nacional na produção de commodities de exportação e modernas plantas de produção agroindustrial.

Uberlândia é a maior cidade de uma região conhecida como Triângulo Mineiro, em Minas Gerais. O estado faz divisa com grandes pólos econômicos do Brasil: Rio de Janeiro, São Paulo, Distrito Federal, Espírito Santo e Bahia.

Uberlândia tem uma população urbana superior a 604.013 habitantes, os dados se referem aos censos promovidos pelo IBGE nos anos de 2000 e 2010. A população total em 2010, segundo o Censo, foi de 604.013 habitantes em um total de 219.125 domicílios, conforme a tabela 7.

Tabela 7 - Crescimento Populacional de Uberlândia – comparação 2000 e 2010

<b>Crescimento Populacional em 10 Anos</b>			
<b>Área</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>	<b>(%)</b>
<b>Urbana</b>	488.982	587.266	<b>20,1%</b>
<b>Rural</b>	12.232	16.747	<b>36,9%</b>
<b>Totais</b>	<b>501.214</b>	<b>604.013</b>	<b>20,5%</b>

Fonte: IBGE – 2000/2010

Como pode ser observado na tabela 7, o crescimento populacional no município de Uberlândia, no período de 2000 a 2010, foi de 20,5%, sendo sua participação distribuída conforme tabela 8.

Tabela 8 – Participação em termos de população do Município de Uberlândia - ano 2010

<b>Regiões</b>	<b>População</b>	<b>% de Uberlândia</b>
Brasil	190.732.694	0,32%
Região Sudeste	80.353.724	0,75%
Minas Gerais	19.595.309	3,08%
Triângulo/Alto Paranaíba	2.141.165	28,21%
Micro Região de Uberlândia	829.315	72,83%

Fonte: IBGE – 2010

Uberlândia, segundo Sistema de Informação Municipal, é o segundo mercado consumidor de Minas Gerais, possuindo num raio de 600 km, mais de 82 milhões de consumidores e sendo uma das cidades mais prósperas do interior brasileiro. Nas últimas décadas, a cidade atraiu grandes empresas e, com sua localização estratégica privilegiada, se transformou no maior centro de distribuição atacadista da América Latina, referência no setor de comércio e serviços de *call center* e telecomunicações, com condições ideais para receber turistas e sediar eventos.

Segundo dados do IBGE (2007 - 2011), Uberlândia é uma região que concentra uma participação considerável do PIB nacional, tabela 9.

Tabela 9 - PIB a preços correntes (R\$ 1.000,00) do Brasil e regiões – 2007 a 2011

Ano	Brasil	Minas Gerais	Sudeste	Uberlândia	Triângulo Mineiro	Uberlândia em relação ao Estado
2007	2.661.344.525	241.293.054	1.501.184.922	12.499.059	28.246.807	5,17%
2008	3.032.203.490	282.520.745	1.698.588.226	14.253.571	31.554.474	5,05%
2009	3.239.404.053	287.054.748	1.792.049.385	16.092.093	34.439.214	-
2010	3.770.084.872	351.380.905	2.088.221.460	18.295.771	39.132.392	-
2011	4.143.013.337	386.155.622	2.295.690.429	18.673.177	42.469.845	4,8%

Fonte: IBGE

São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Goiânia e Brasília, os maiores centros econômicos do Brasil, contam com Uberlândia como ponto de ligação. Além disso, num raio de 600 km, existem cerca de 80 milhões de consumidores, que representam 58% do PIB brasileiro.

Para Gadia e Oliveira:

em uma região como a de Uberlândia, onde se encontra vários tipos de diferentes empresas, as pequenas empresas tentam sobreviver às ações de suas concorrentes. E uma das ações de proteção e tentativa de manutenção no mercado por essas empresa é a busca por diferencial inovador(GADIA;OLIVEIRA,2013,p.2).

Como já mencionado, o setor confeccionista em Uberlândia é constituído por cerca de 200 micro e pequenas empresas, a produção se caracteriza pela diversidade de produtos de vestuário, tanto por segmento de consumo, como por tipo de tecido.

O ponto forte das confecções uberlandenses está na elevada criatividade. A participação no segmento *fashion* é comprovada pelo uso de tecidos sintéticos, de alta tecnologia, bem como pelo contínuo lançamento de coleções – 46% das empresas lançam mais de quatro vezes ao ano, através de criação própria.

Cerca de 80% das empresas de moda e confecção da cidade são consideradas empresas de pequeno e micro porte. Para cada confecção existente na cidade, 10 postos de trabalho são gerados, significando milhares de trabalhadores empregados, dos quais 90% são mulheres.

## 5.2 Apresentação de resultados

As empresas serão denominadas por Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, Empresa 4, Empresa 5 e Empresa 6.

De acordo com as informações obtidas na Parte 1 da entrevista, foi identificado que dentre as empresas respondentes, observa-se que apenas uma das empresas( a empresa 2) tem menos de 10 anos de vida.

O quadro 8 mostra as características da empresas, conforme coletado na parte 1 da entrevista.

Quadro 8 – Características das seis empresas pesquisadas em Uberlândia no período de agosto a setembro de 2015

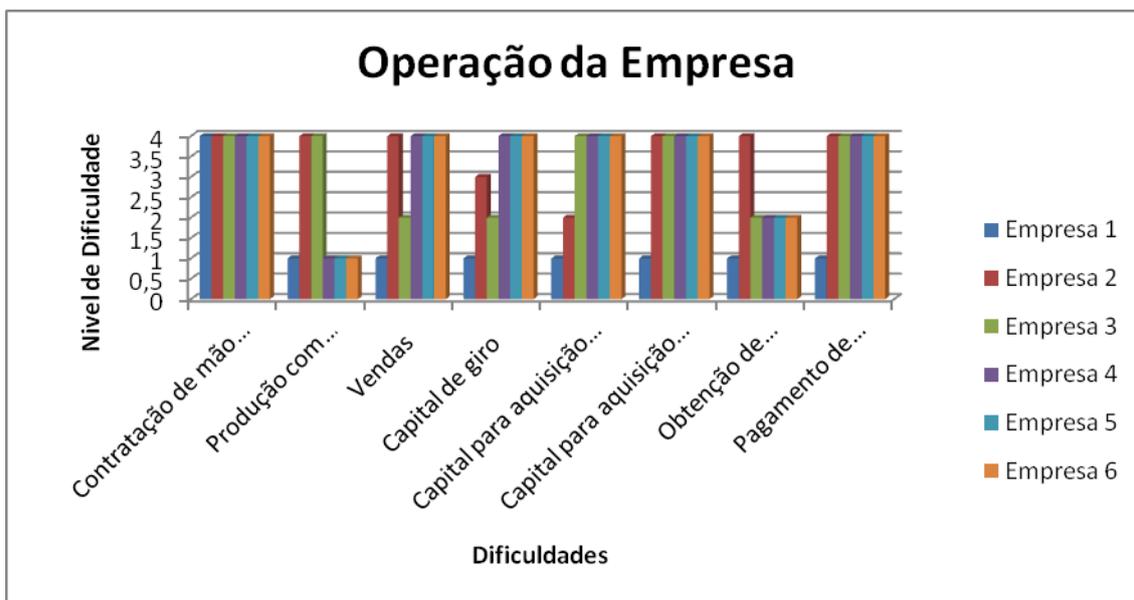
Empresa	Produtos	Ano de Fundação	Natureza Jurídica	Características do entrevistado
Empresa 1	Confecção Moda Praia	2000	Ltda	Sócio Proprietário/Grau de instrução nível fundamental
Empresa 2	Casual Luxuoso	2010	Ltda	Sócio Proprietário/ Grau de instrução superior completo
Empresa 3	Vestidos de Festa	1999	Ltda	Sócio Proprietário/ Grau de instrução superior completo
Empresa 4	Moda Feminina Festa	1993	Ltda	Sócio Proprietário / grau de instrução pós graduação Finanças e Gerenciamento de projetos
Empresa 5	Vestidos de Festa	2004	Ltda	Sócio Proprietário/ Grau de instrução mestrado
Empresa 6	Vestidos de Festa	1996	Ltda	Sócio Proprietário/ Grau de nível médio

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

Entre os respondentes, todos têm seu principal produto voltado para o público feminino, seja confecção moda praia, casual luxuoso; assim definido pelo respondente, ou moda festa.

Já na Parte 2 da entrevista, apêndice A, foram consideradas as questões relativas à operação da empresa, com o objetivo de identificar e buscar uma avaliação, segundo a visão dos empresários, das maiores dificuldades encontradas. Os respondentes atribuíram valores de importância de 1 a 5 nas dificuldades apontadas. Alguns fatores foram levantados e também foi dada a oportunidade dos respondentes elencarem outros fatores, porém não foi levantado nenhum adicional, o que se pode observar no gráfico 2.

Gráfico 2 - Principais Dificuldades apontadas pelas empresas para sua operação



Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

Como se pode observar, todos os entrevistados têm maior dificuldade na contratação de mão de obra qualificada, é de comum entendimento que há uma escassez de profissionais com formação e treinamento voltados às suas necessidades. As empresas procuram solucionar este problema realizando treinamentos próprios, que nem sempre são suficientes.

Em seguida vem capital para aquisição ou locação de instalações e também pagamento de empréstimos, onde os respondentes têm o mesmo nível de dificuldade, e apenas a Empresa 1 não apresenta dificuldades nestes quesitos. Porém, o que se pode observar que o capital para aquisição de máquinas e equipamentos é uma dificuldade apresentada por quatro empresas

respondentes, o que deveria justificar a produção com qualidade, mas a grande maioria consegue produção com equipamentos não tão modernos. A média dificuldade por parte de 4 empresas é a justificativa de uma não eficiência de capital de giro. O problema é se a demanda aumentar, mesmo que em pequena escala as empresas teriam dificuldades.

Respondendo a questão de obtenção de empréstimos, observando as estruturas de cada respondente, verifica-se que quatro empresas (empresas 3, 4, 5 e 6) apresentam baixa dificuldade em obtenção do mesmo, uma empresa (empresa 2) tem média dificuldade e uma (empresa 1) não apresenta dificuldade.

Na Parte 3 da entrevista, a preocupação era a qualificação da mão de obra, pode ser verificado de maneira simples, no gráfico 3, que metade dos respondentes (empresas 4, 5 e 6) realizavam qualificação da mão de obra e ou capacitação da mesma, sendo que as empresas que qualificam, praticam dentro da própria empresa, um processo de reciclagem ou de aprendizado. Já as empresas (1, 2 e 3) não realizam qualificação da mão de obra. Mesmo sendo esta uma dificuldade já apresentada, ainda não existe uma unanimidade na realização de qualificação da mão de obra. Com relação à parte administrativa apenas duas empresas não possuem, no seu quadro, nível superior completo, porém estes têm a preocupação de se qualificarem cada vez mais obedecendo as exigências de mercado

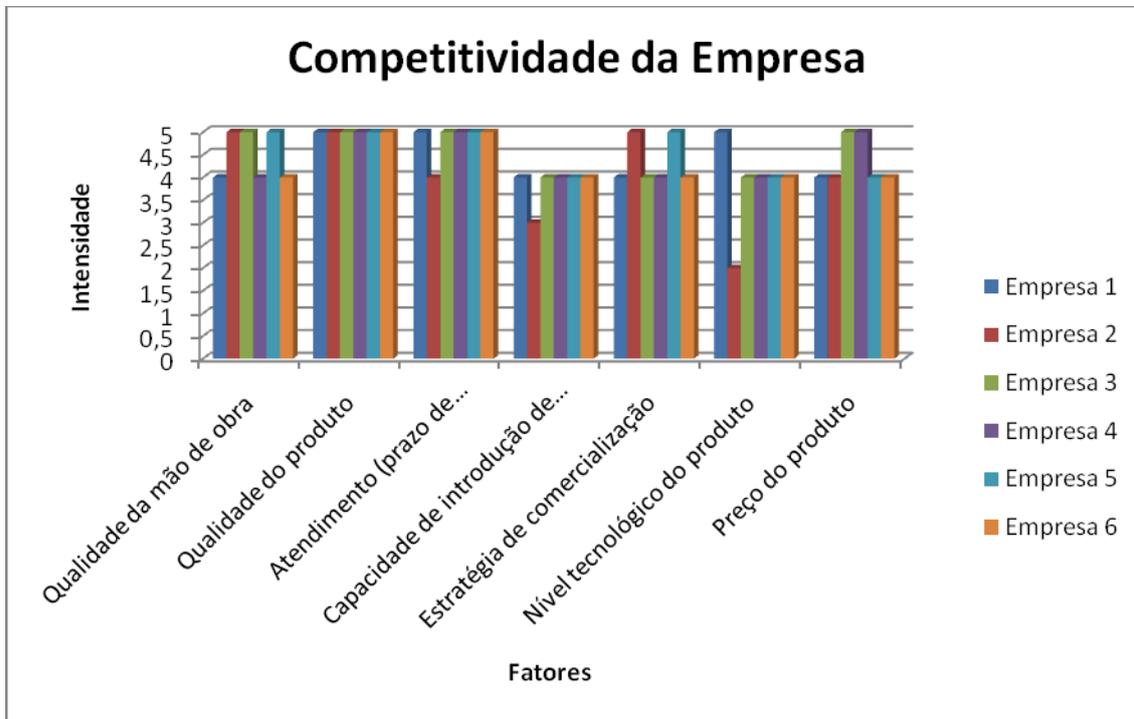
Gráfico3 - Qualificação da mão de obra realizada pelas empresas



Fonte – elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

Na Parte 4 da entrevista os empresários foram abordados a respeito dos fatores que determinam competitividade da empresa, fazendo uma atribuição de grau de importância aos fatores, em uma escala de 1 a 5. O gráfico 4 faz uma apresentação dos resultados obtidos.

Gráfico 4 – Competitividade da Empresa – fatores determinantes apontados pelas empresas



Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

O que se observa é que três empresas (empresa 2, 3, 5) apontam alta importância para qualidade da mão de obra, salientando que apesar do baixo nível de qualificação apresentado, os empresários consideram suficiente para atender o nível de exigência dos nichos de mercados em que atuam. As empresas 1, 4 e 6 julgam ser de média importância este item. No que se refere à qualidade do produto, houve uma unanimidade, as seis empresas julgaram este fator de alta importância, para se manter uma competitividade. Na pergunta a respeito de atendimento, mais especificamente prazo de entrega, cinco empresas (empresa 1, 3, 4, 5 e 6) apontam para um fator de alta importância, o que para a empresa 2, é de média importância. Seguindo com a parte três da entrevista, a pergunta foi a respeito da capacidade de introdução de novos produtos (ou processos), onde as empresas 1, 3, 4, 5 e 6, atribuem média importância para este quesito, a empresa 2, não soube avaliar a importância. A estratégia de comercialização tem uma alta importância para duas empresas (empresas 2 e 5), e de média importância para as outras quatro empresas (1, 4, 5 e 6). Quanto ao nível tecnológico do produto apenas uma empresa (empresa 2) julga ter pequena importância, enquanto quatro empresas (empresa 3, 4, 5 e 6) apontam para uma média importância, uma vez que a empresa 1 julga de alta importância o nível tecnológico do produto,

independentemente das respostas, reconhecem a necessidade de desenvolver e utilizar melhores tecnologias para o alcance de novos mercados. Para o preço do produto, as empresas 1, 2,5 e 6 julgaram ser este item de média importância, enquanto as empresas 3 e 4 apontam ser de alta importância o preço do produto.

Na Parte 5 do roteiro de entrevistas o tema investigado foi sobre as relações de subcontratação, onde as empresas vão apontar como é sua participação como contratante ou contratada de outras empresas, para fornecimento regular e continuado de peças, bordados, cortes, modelista, fabricante de produto final associado a uma rede de produção. Os resultados serão mostrados no quadro 9 de relações de subcontratação.

Quadro 9 – Tipos de relações de subcontratação apontado pelas empresas

<b>Empresa</b>	<b>Contratante</b>	<b>Contratada</b>
Empresa 1	Desenvolvimento de produto, modelista, fabricante do produto final, administrativas (gestão de contabilidade, recursos humanos)	N/C
Empresa 2	Bordados, fabricante do produto final	N/C
Empresa 3	N/C	N/C
Empresa 4	N/C	N/C
Empresa 5	Parte da costura, bordados	N/C
Empresa 6	Bordados	N/C

N/C – Nada consta

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

A primeira pergunta a respeito era descobrir se a empresa tinha uma relação de subcontratada, ou seja, se a empresa é contratada por outras para realização de determinadas atividades, e neste ponto uma unanimidade a respeito, nenhuma delas tinha esta relação. No entanto como subcontratante, ou seja, se a empresa contrata outras para realização de determinadas atividades, foi possível observar que uma empresa (empresa 1) tem desenvolvimento de produto com localização fora da cidade de Uberlândia, 3 empresas contratam bordadeiras na cidade de Uberlândia (empresas 2, 5 e 6), uma empresa (empresa 1) tem modelista fora da cidade de Uberlândia, duas empresas tem fabricante do produto final também fora da cidade de Uberlândia (empresas 1 e 2) e uma empresa (empresa 1), no que diz respeito a atividade administrativa, também utiliza dos serviços na cidade.

Na Parte 6 onde o assunto é comercialização, a investigação é saber quais as formas utilizadas pela empresa em termos percentuais no total das vendas, vai ficar representado no quadro 10. Pode ser analisado que a empresa 1 distribui suas vendas em 30% lojas de

fábrica, 20% com representação comercial e 50% com outras modalidades, como feiras e semanas de moda. Já a empresa 2 distribui 40% em lojas de fábrica e 60% também têm participação em feiras e semanas de moda. A empresa 3 têm 70% de sua produção voltada para lojas de fábrica e 30% para representação comercial. A empresa 4 está com 100% com subcontratantes. As empresas 5 e 6, distribuem suas vendas em 50% na representação comercial e 50% em modalidades como feiras e semanas de moda.

Quadro 10 – Comercialização utilizada pela empresa (%)

Formas de comercialização	Participação percentual no total das vendas					
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Lojas da fábrica	30%	40%	70%	-	-	-
Representação comercial	20%	-	30%	-	50%	50%
Subcontratantes	-	-	-	100%	-	-
Escritório de exportação	-	-	-	-	-	-
Outro:	50%	60%	-	-	50%	50%

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

Ainda na comercialização foi feita a pergunta para que fosse indicado, em ordem de importância os fatores decisivos no processo de comercialização. Aqui foi sugerido aos entrevistados que utilizassem o número 1 como o mais importante, o número 2 como o segundo mais importante, e assim sucessivamente, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 – Fatores decisivos no processo de comercialização apontados pelas empresas



Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

Não existe nesta parte uma homogeneidade de respostas, mostrando o quanto são diferentes as empresas do setor.

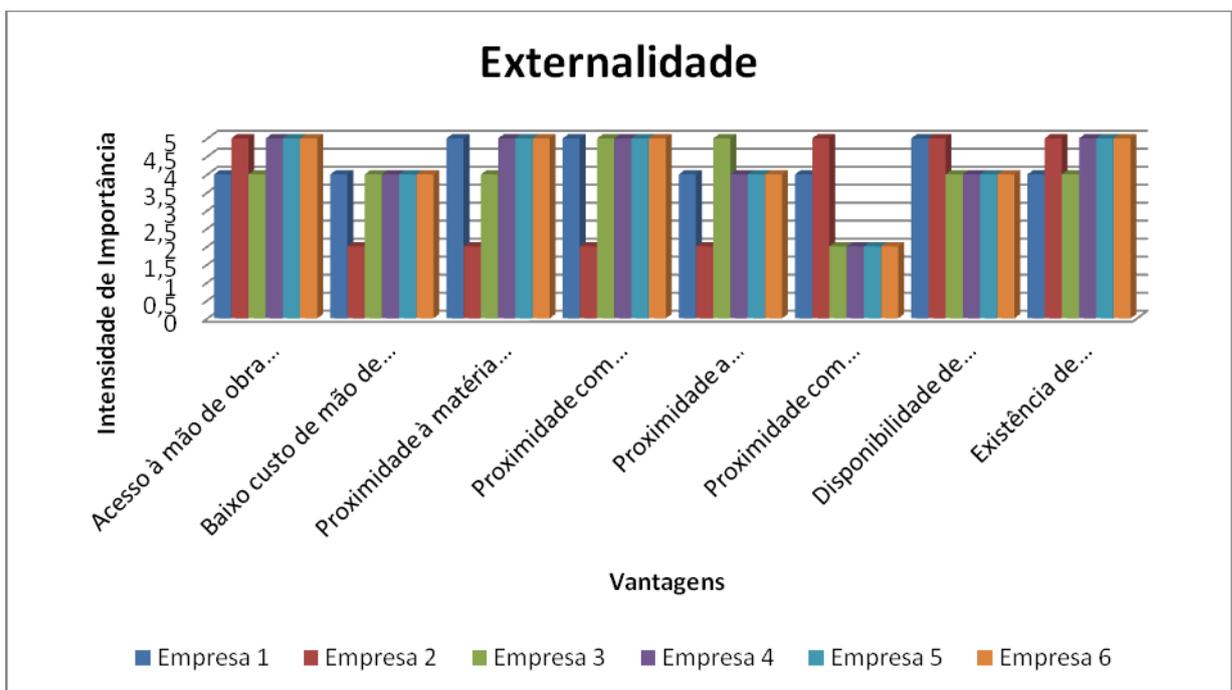
O preço do produto aparece como principal fator de importância para 4 empresas, marca do produto e tradição da empresa é sugerida o segundo maior fator de importância para 3 empresas, os serviços de pós venda aparecem para 3 empresas como sendo o terceiro fator mais importante no processo de comercialização.

Quanto aos outros fatores, cada empresa enxerga grau de importância diferente, o que torna uma análise de conjunto, mais difícil.

O que se pode observar é que não há uma unanimidade nos fatores decisivos de comercialização, uma vez que o preço do produto tem um grau de importância elevado para maioria dos entrevistados, e se observar a respeito da marca do produto e tradição da empresa, para alguns tem um segundo grau de importância, já para outros tem grau cinco.

Na Parte 7 do roteiro, a pergunta é de grande importância para o tema abordado, pois, quer saber quais as vantagens que a empresa percebe estando localizada em um aglomerado de empresas do mesmo setor. A escala de intensidade seguida foi de 1 a 5, sendo 1 sem importância, 2 pequena importância, 3 não sabe, 4 média importância e 5 alta importância. Os resultados foram compilados conforme gráfico 6.

Gráfico 6 – Vantagens percebidas pelas empresas devido à localização em um aglomerado



Fonte – elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

O acesso à mão de obra qualificada, considerada uma das principais externalidades apontadas nos estudos sobre aglomerados localizados, aqui pode ser verificado que realmente é encarado como uma vantagem de alta importância, uma vez que quatro empresas assim julgaram. Apenas duas empresas 1 e 3, entendem ser este fator de média importância.

O baixo custo de mão de obra tem média importância para cinco empresas (empresa 1, 3, 4, 5 e 6) e de pequena importância para a empresa 2.

A proximidade da matéria prima é um fator que tem alta importância para as empresas 1, 4, 5 e 6, média importância para a empresa 3, e possui pequena importância para a empresa 2.

A proximidade com clientes e consumidores tem alta importância para a empresa 1, empresa 3, empresa 4, empresa 5 e empresa 6. Para a empresa 2 tem pequena importância.

A proximidade de fornecedores, fornece vantagens de média importância segundo as empresas 1, 4, 5 e 6, a empresa 3, julga de alta importância. A empresa 2, julga proximidade de pequena importância, em termos de vantagens.

Já a proximidade com universidades e centros de pesquisa, fornece vantagens segundo a empresa 1, média importância, para a empresa 2, alta importância. As empresas 3, 4, 5 e 6 julgam esta proximidade de pequena importância. As escolas e centros de capacitação profissional atendem algumas demandas do aglomerado. Existe uma distância grande entre as empresas e a academia, o que poderia facilitar no aprendizado de gestão, produção e distribuição dos produtos fabricados. As empresas não enxergam os serviços e as possibilidades de ações conjuntas.

A proximidade entre os agentes estimula as interações e caracteriza uma forma de transferência de informações e conhecimentos externos às empresas. Essas interações oferecem um importante mecanismo de aprendizagem, e são enfatizadas nos sistemas produtivos e inovativos locais. (IACONO, 2009, p.53).

A disponibilidade de serviços técnicos especializados, teve para as empresas 1 e 2, o grau de alta importância, para as empresas 3, 4, 5 e 6 é considerado de média importância.

A aprendizagem interativa em um arranjo produtivo fornece uma complementaridade das competências presentes entre os atores do sistema.

Para existência de programas de apoio e promoção tem grau de importância alto, para empresas 2, 4, 5 e 6, enquanto que para as empresa 1 e 3, teve média importância.

Na Parte 8, o tema é a interação e cooperação, considerando o seu principal produto, quais as principais dificuldades e com quem a empresa busca informações para solucionar os

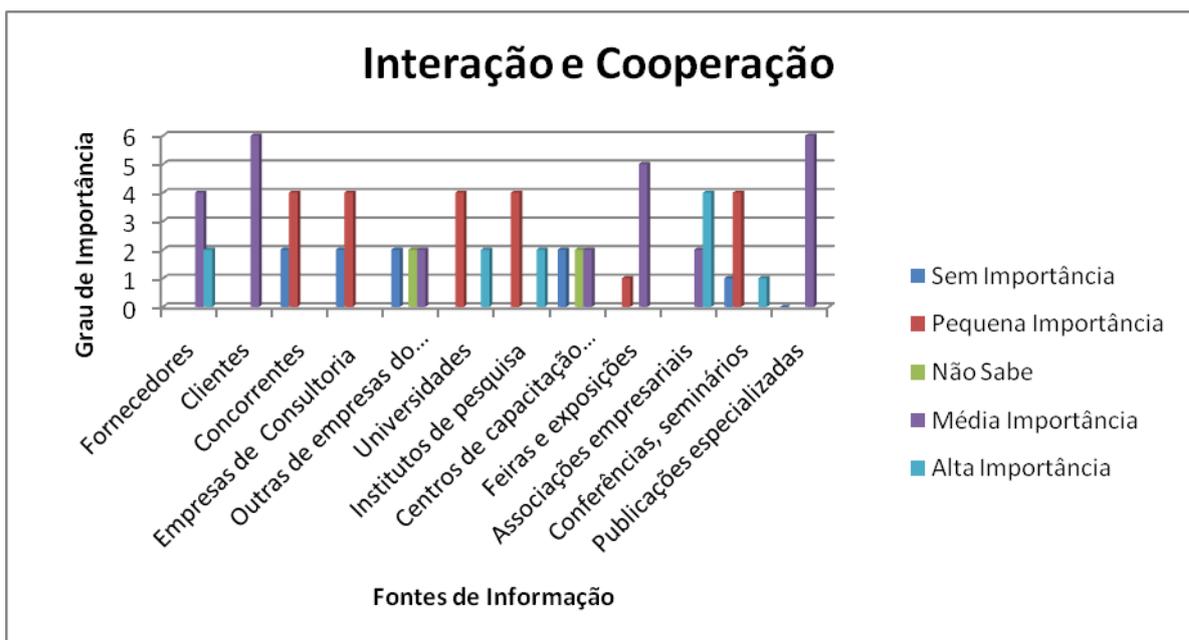
problemas. Este seria uma das principais partes a serem analisadas, mas não existindo a interação e cooperação, fica aqui uma demonstração de uma participação mais efetiva do sindicato da categoria, para fazer a gestão do processo.

Iacono (2009) diz que a cooperação não necessariamente significa a constituição de alianças formais.

A análise feita do gráfico 7, apresenta as relações de cooperação e interação, mostra como o empresário relaciona o seu produto, mercado e negócio. O objetivo é orientar a identificação de espaços para cooperação entre os agentes do APL, e a partir disso identificar os fatores inibidores de ações conjuntas.

É bom salientar que por conta do perfil heterogêneo dos respondentes, com baixa especialização da mão de obra, os espaços para interações e ações conjuntas, principalmente entre empresas se reduzem.

Gráfico 7 – Fontes externas de informação para solução de problemas apontadas pelas empresas



Fonte – elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

Quanto a interação com fornecedores ficaram divididas sendo que duas empresas acreditam ser de alta importância a relação com os fornecedores, pois neste momento pode surgir uma melhora de seus produtos, enquanto na sua maioria, quatro empresas entendem ser de média importância esta relação com seus fornecedores.

Com relação aos clientes a totalidade das empresas assumem ser de média importância a interação com os mesmos, pois os consideram importantes como fonte de informações para o aprendizado.

Em relação aos concorrentes tem-se a visão que por serem pequenas empresas, pouco poderiam oferecer para solução de problemas. A mão de obra não qualificada colabora como obstáculo para esta aproximação, falta de iniciativa para uma aproximação, o não conhecimento dos seus concorrentes dificultam bastante a interação entre eles. As empresas assumem uma falta de confiança para uma ação conjunta, algumas até se arriscam ao empréstimo de material e compartilhamento de máquinas e equipamentos.

Quanto a interação e cooperação de outras empresas do setor, os respondentes citaram a falta de confiança, com base em experiências anteriores. A pouca disponibilidade de recursos e de pessoal, surgem como elementos inibidores. Foi possível notar, em relação às outras empresas do setor, que alguns aventaram a possibilidade de desenvolver uma parceria, mas esbarram em outros problemas que não foram citados.

As empresas de consultoria aparecem no gráfico com pequena importância, pois as experiências que tiveram a respeito, na sua unanimidade, não correspondeu às expectativas, tiveram começo, meio e não foram finalizadas, o que justifica a falta de confiança.

Em relação às universidades, algumas empresas acreditam na importância desta relação, desde o aperfeiçoamento dos projetos até em novos modelos de gestão de negócios. Na sua maioria, as empresas desconhecem o quanto as universidades podem contribuir para seus negócios, e determinam uma barreira justificando serem empresas de pequeno porte, e que as universidades não teriam interesse em atendê-las.

Os institutos de pesquisa são vistos como de pequena importância para a interação e cooperação entre as empresas do setor, também por algumas experiências do passado que não trouxeram resultados efetivos.

No que diz respeito aos centros de capacitação profissional, algumas interações ocorrem com bastante frequência, o que é visto de maneira positiva. Algumas declaram ser atendidas parcialmente e ainda afirmam que poderiam ser mais intensificadas. Existe também empresas, que não são atendidas porque não possuem cursos voltados para suas necessidades, ou por considerarem alguns desses centros pouco especializados.

As empresas respondentes acreditam que as feiras e exposições sejam a melhor maneira de interação entre elas, porém nem todas frequentam as mesmas ao mesmo tempo, justificando uma empresa ter apontado de pequena importância esta modalidade.

As associações empresariais têm uma grande importância para a grande maioria dos respondentes, porém ficam confusos do quanto as associações oferecem e podem oferecer. Outras empresas afirmam conhecer seus serviços, mas interagem pouco.

No caso de conferências e seminários, quatro empresas assumem pequena importância para tal fato, uma sem importância alguma e uma ser de alta importância. A empresa que assume a alta importância, relata que nestes eventos é que tem realmente conhecimento do setor, das políticas envolvidas no meio e que neste momento surge a oportunidade de melhorar e se atentar para decisões futuras.

Para as publicações especializadas todas as empresas assumem uma importância considerável para este tema, pois ficam por dentro de novas tecnologias, produtos, novos projetos e possíveis adaptações para suas empresas.

Com base nas respostas dadas pelos empresários quanto às relações entre empresas e entre empresas e instituições dentro do aglomerado, é possível identificar alguns elementos ou fatores que dificultam ou inibem as aproximações para uma interação mais intensa e para o desenvolvimento de ações conjuntas. Os fatores inibidores que mais se destacaram foram: a) a falta de informação sobre os benefícios da interação e cooperação, sobre as empresas concorrentes do setor e principalmente da idéia de um arranjo produtivo local; b) a mão de obra pouco qualificada e pouco disponível gera inúmeros obstáculos como o de aproximação, desenvolvimento de novos produtos e pesquisas; c) cultura organizacional que ficam presas a modelos do passado, difícil de aceitar mudanças; d) falta de confiança, acreditando sempre que o outro é seu concorrente; e) uso de tecnologias obsoletas, que dificulta qualquer processo de desenvolvimento sem novas tecnologias; f) a não aproximação de maneira efetiva das instituições de ensino, o que aumentaria o aprendizado.

As relações de cooperação decorrem de diversas motivações, que estão diretamente relacionadas aos benefícios que estas podem gerar e a seus custos também. Em outros termos, pode-se dizer que a relação custo/benefício pode apresentar vantagens ou desvantagens como resposta das ações conjuntas. (IACONO, 2009)

Para Iacono (2009), evitar a cooperação pode ser um comportamento perfeitamente racional.

Ainda neste tema de interação e cooperação foi investigado quais eram as relações entre os atores listados, seus benefícios e dificuldades, que ficou expresso no quadro 11. Quando se trata dos fornecedores a interação se dá de maneira direta, na fabricação de produtos e produção de matéria prima, tendo como benefício a melhoria da matéria prima, qualidade e prazo. Estes fornecedores estão espalhados por todo país.

Com relação aos concorrentes, os respondentes apresentam-se motivados, levando-os à expansão e crescimento, numa visão local.

O atendimento e a satisfação do cliente, traz como benefício o crescimento, a melhoria no próprio atendimento e adequações ao mercado nacional.

Quadro 11 – Relacionamento entre os atores do aglomerado apontados pelas empresas

Atores	Descrição: em que interage	Benefício/Melhoria	Localização
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fabricação de Produto</li> <li>Direta</li> <li>Produção da Matéria Prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade e Prazo</li> <li>Melhorias na matéria prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brasil</li> </ul>
Concorrente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansão</li> <li>Crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uberlândia</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento</li> <li>Satisfação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento</li> <li>Melhoria no atendimento</li> <li>Adequação ao mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brasil</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

Já a interação com as entidades de classe e seus benefícios, as respostas são sumarizadas no quadro 12.

Quadro 12 – Benefícios apontados pelas empresas com relação à interação com entidades de classe

Entidade	Descrição	Benefícios
1	SINDVESTU	Feiras, Cursos, Palestras, Convênios, Informações
2	SEBRAE	Cursos para Gestor e Funcionários
3	FIEMG; SESI; SENAI	Cursos
4	ACIUB	Espaços para eventos, convênios

Fonte – elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

Da proximidade com as universidades e ou centros de pesquisa, apenas uma empresa entrevistada (empresa 1) tem esta relação com as instituições mostrada no quadro 13, as outras responderam não ter relação alguma com as instituições de ensino.

Quadro 13 – Benefícios apontados pelas empresas com relação à proximidade com as instituições de ensino

Universidade e/ou centro de pesquisa		Benefícios
1	UNOPAR – Universidade Norte do Paraná	Ideias, Planejamento e Marketing
2	ESAMC (Escola Superior de Administração Marketing e Comunicação)	Ideias, Planejamento e Marketing

Fonte – elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

Quanto ao mercado, a maioria dos entrevistados, tem seu principal produto distribuído não só na cidade, como em todo estado de Minas Gerais e alguns por todo Brasil, conforme quadro 14.

Quadro 14 - Mercado de distribuição do produto apontado pelas empresas

Empresa	Mercado	Localização
Empresa 1	Lojista	Uberlândia, no estado, em outros estados e no exterior
Empresa 2	Varejo e atacado	Uberlândia e São Paulo
Empresa 3	Varejo e Atacado	Em Minas Gerais e outros estados
Empresa 4	Varejo e Atacado	Em Minas Gerais e outros estados
Empresa 5	Atacado	Em Minas Gerais e outros estados
Empresa 6	Varejo e Atacado	Em Minas Gerais e outros estados

Fonte – elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo

Na Parte 10, que engloba as questões de 13 a 18, 5 participantes responderam, de forma simples às perguntas, ou seja, em termos de sim ou não, sem qualquer justificativa, e um respondente, preferiu não emitir opinião, que também não foi questionado pelo entrevistador do porque não responder. Todos acreditam que a formação de um APL pode contribuir para o crescimento da própria empresa, desconhecem algum incentivo público, quer seja municipal, estadual ou federal para promover relações comerciais em redes de cooperação, apontam que o SINDVESTU atua de forma constante no apoio às micro e pequenas empresas. Nas questões 16 e 17, onde as perguntas eram se o APL pode contribuir para enfrentar a sazonalidade da demanda e se atuando em rede de cooperação, sua empresa pode aumentar o poder de barganha junto a fornecedores ao negociar preço da matéria prima, elas acreditam que sim, apenas uma das empresas acha que a sazonalidade para alguns segmentos, o APL pode ajudar, para outros não.

Perguntados, por fim, se a empresa possui facilidades de acesso a linha de crédito, 5 responderam sim, 1 deixou em branco e 1 respondeu que não, sendo que os que responderam sim, afirmam que as taxas estão inviáveis.

Outro ator envolvido no processo de formação de um APL é o setor público, e na entrevista com Claudio de Almeida Fernandes (APÊNDICE B), Assessor de Arquitetura Estratégica e Projetos, que está ligado diretamente com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo da cidade de Uberlândia, mostrou-se extremamente interessado no projeto, principalmente quando perguntado, até que ponto a formação de um Arranjo Produtivo Local, no setor de confecção para a cidade de Uberlândia, ajudaria o processo de alavancagem e crescimento da cidade. Porém, deixou claro que o setor é muito retraído. De imediato se prontificou a nos ajudar, porém os dados que a prefeitura possui está muito defasado, que inclusive nos foi mostrado, com cópia, um documento protocolado em 27 de dezembro de 1996, um Projeto de Viabilidade para implantação de Mini Distrito, igualmente denominado “Polo Industrial de Confecção”, voltado exclusivamente para às indústrias do vestuário sediadas no município de Uberlândia – MG. Claudio Fernandes, não soube dizer o porque o projeto declinou.

Em busca pelos fatores inibidores para o fortalecimento do aglomerado têxtil e de confecção na cidade de Uberlândia, foi feita uma entrevista para conhecer o Programa de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), um programa importante e que vem atender o setor de confecção na região do Triângulo Mineiro.

Criado em 2009, o PEIEX tem como objetivo capacitar as empresas para o ambiente de exportação, este programa é subsidiado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL), ligada ao MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), que está acontecendo na região do Triângulo Mineiro, que engloba as cidades de Uberlândia, Uberaba, Araguari, Tupaciguara e Monte Alegre, por meio de um convênio entre IEL (Instituto Euvaldo Lodi) instituição do Sistema FIEMG que atua como interlocutora e promotora da interação entre as empresas e os centros de conhecimento de Minas Gerais. Tem como corpo profissionais das áreas de Administração, Economia, Engenharia de Produção e de Comércio exterior, além de professores das instituições de ensino de Uberlândia.

Em entrevista com a monitora extensionista (APÊNDICE D), Natércia Guimarães Gomide, foi apresentado todo processo de capacitação do PEIEX, sabendo que o mesmo direciona seu foco às áreas de Administração Estratégica, Finanças e Custos, Capital Humano, Vendas e Marketing, Produção e Comércio Exterior dentro das empresas. Todo o processo é

feito em cinco etapas, sendo a primeira uma visita para colher os dados da empresa, em seguida um diagnóstico para consolidar as informações, feito o diagnóstico vem a fase da implementação, num quarto momento verifica-se a evolução do processo e por fim tem-se a avaliação do projeto. No estado de Minas Gerais, existem nove núcleos PEIEX, Triângulo Mineiro, Vale do Aço, Teófilo Otoni, Belo Horizonte, Zona da Mata, Centro Oeste de Minas, Muriaé, São João Del Rei e Sul de Minas. Na região do Triângulo Mineiro, sede na cidade de Uberlândia, foram realizados três ciclos PEIEX, sendo que até o momento, onde está sendo desenvolvido o terceiro ciclo, houve participação de 496 empresas, sendo que no primeiro ciclo (2009-2011), teve a participação de 33 empresas do setor de confecção, no segundo ciclo (2012-2013), a participação foi de 26 empresas do setor de confecção e neste terceiro ciclo (2014 – 2015) conta com a participação de 16 empresas de confecção.

O PEIEX não gera custos financeiros aos empresários e trabalha de forma focada na melhoria da competitividade destas empresas e se busca a solução de problemas técnicos, gerenciais e tecnológicos. Para Natércia Guimarães Gomide, a formação de um APL no setor de confecção seria muito favorável para o fortalecimento das empresas do setor, com uma diversificação de produtos e quem sabe minimizar problemas regionais, como ausência de mão de obra qualificada ao setor, baixo dinamismo, o desemprego e o atraso tecnológico.

Em entrevista com Rejane D.R.S. Nascimento, gerente administrativo do Sindicato das Indústrias do Vestuário de Uberlândia, ela afirmou que o sindicato está de portas abertas para auxiliar no que for preciso para criação e implantação do APL no setor. Não existe projeto algum a respeito, pois existe uma certa resistência por parte dos empresários do setor. Sendo que o principal fator, é a desconfiança que uma empresa possa copiar trabalhos de outras. Os parceiros são mais na área de qualificação de mão de obra, participação em feiras e eventos, mas existe pouca cooperação, quase nenhuma, entre as empresas do setor. Rejane, também afirma que a formação de um APL, seria ideal para fortalecimento do setor e obter um crescimento significativo do mesmo.

Diante de tudo que foi colhido e analisado, existe uma concordância com Iacono e Nagano (2010), que algumas carências apresentadas no aglomerado, envolvem questões técnicas/gerenciais das empresas e de mercado. As empresas possuem pouca relação de cooperação entre elas, que pode estar relacionada à troca de equipamentos, desenvolvimento de produtos, treinamento de mão de obra, compra de matéria prima, compartilhamento de riscos, aquisição de conhecimentos e atuação no mercado externo. Um ponto positivo é que todas as empresas que responderam, têm o sindicato como um ponto forte o relacionamento com o mesmo, o que pode ser mais aproveitado, com novos projetos. As empresas

pesquisadas, em geral, não enxergam, na cooperação com concorrentes, uma fonte de vantagem competitiva.

Iacono (2009, p.56), aponta que em aglomerados, as relações de cooperação têm assumido um papel relevante não somente no que se refere aos ganhos de escala, mas também em relação à aprendizagem, difusão de conhecimentos e capacidade inovativa.

Como não há grande identidade cultural entre os empresários, não há uma relação de confiança alicerçada, o que prejudica a troca de informações, e conseqüentemente, a cooperação e o conhecimento socialmente construído (tácito).

Em suma o quadro 15, fornece uma visão dos fatores estimuladores, articuladores e inibidores do processo de interação, tanto os indicados pela bibliográfica consultada quanto pela pesquisa de campo desse trabalho.

Quadro 15 - Fatores estimuladores, articuladores e inibidores do processo de interação e cooperação

<b>Fatores</b>	<b>Principais aspectos indicados no levantamento bibliográfico</b>	<b>Principais aspectos levantados na pesquisa de campo</b>
<b>Estimuladores</b>	A estruturação na forma de redes de cooperação traz resultados efetivos às empresas integrantes, dotando-as de competitividade e flexibilidade frente aos desafios de mercado.(TÁLAMO,2008)	O município de Uberlândia apresentou o interesse de empresários do setor na formação de um APL, com visão estratégica para elevar a competitividade do setor a níveis nacionais e internacionais e bom nível de conhecimento produtivo.
<b>Articuladores</b>	A participação e a interação de empresas e suas variadas formas de representação e associação; instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).	Na cidade de Uberlândia é necessário que haja maior interação entre as empresas do setor; maior efetividade do sindicato da categoria; uma aproximação com as instituições de ensino, no setor público se fazer notar, em busca de novos investimentos e divulgação do trabalho
<b>Inibidores</b>	Falta de informação; falta de capital ou escassez de recursos financeiros; a mão de obra pouco qualificada e pouco disponível; difícil acesso às Universidades; cultura	A falta de confiança entre os empresários; não disponibilidade de uma política pública de apoio e suporte ao desenvolvimento das forças produtivas; falta de mecanismos que

	<p>organizacional não favorável à cooperação; falta de confiança; limitações de capacidade-competências das empresas locais; conflito de interesses entre instituições e empresas; falta de visão holística do negócio; acúmulo de funções do empresário; uso de tecnologias obsoletas e elevadas taxas de juros (IACONO,2009)</p>	<p>propiciem a transformação do aglomerado de empresas em um Arranjo Produtivo Local, baixa qualificação formal dos trabalhadores, fragilidades no ambiente industrial, a tênue inter-relação entre firmas e outros agentes econômicos e institucionais</p>
--	--	---

## 6. Considerações Finais

Este trabalho permitiu conhecer melhor o setor têxtil e de confecção do setor de vestuário da cidade de Uberlândia, de como os seus representantes interagem e constroem uma rede de cooperação. Verificou-se que as empresas pouco interagem entre si e tampouco existe uma cooperação entre elas. Pouco utilizam dos recursos que têm a disposição, quanto aos cursos nas instituições de ensino e de qualificação, e que as relações entre as empresas são de caráter estratégico e se limitam à simples troca de informações e ações de cunho operacional.

Em relação aos aspectos tecnológico, pode-se constatar que o conjunto de empresas não apresenta qualquer tipo de inovação incremental em produto e em processo. Estas limitações podem ser traduzidas em limitações de recursos financeiros, humanos, técnicos e de gestão, pois se os mesmos estivessem trabalhando de maneira a melhorar a cooperação poderiam amenizar estas limitações.

No que diz respeito à dimensão social, os esforços para a promoção da cooperação entre os atores deste aglomerado, têm sido realizado pela principal instituição de apoio e de coordenação que é o SINDVESTU.

Em relação ao mercado, os empresários demonstraram, no geral, pouco conhecimento sobre sua dinâmica. Essa deficiência, em especial torna-se um grande limitador de crescimento, pois sua visão é o que diferencia aquela que é competitiva daquela que não consegue crescer.

Deve-se ressaltar que este aglomerado apresenta empresas em diferentes estágios de desenvolvimento e que precisam de recursos que atendam a essas diferenças.

Quanto aos fatores inibidores, verificou-se que as possíveis interações e ações conjuntas podem ser comprometidas e inviabilizadas por questões relacionadas à infraestrutura e gestão das empresas. Isso equivale a dizer que, mesmo as empresas estando dispostas a desenvolver ações conjuntas ou interagir com mais intensidade com os diversos atores do arranjo, são passíveis de barreiras, relacionadas, principalmente, aos recursos técnicos, de pessoal e financeiros.

Esta baixa interação elimina o caráter sistêmico da aglomeração, que embora esteja inserida, em um ambiente, onde tais agentes estejam presentes, a interação é muito baixa.

Existe uma falta de informação, seja sobre as outras empresas, instituições e sobre benefícios da interação e cooperação, é percebida na maioria das empresas pesquisadas. É preciso ampliar mais a ideia de arranjo produtivo local, de parcerias e interação.

A falta de mão de obra qualificada e pouco disponível, gera obstáculos para aproximação, principalmente para os casos de desenvolvimento de um novo produto, junto a alguns agentes do processo.

Há empresas que não dispõem de instalações e máquinas adequadas para o desenvolvimento de atividades conjuntas.

O uso de tecnologias, muitas vezes ultrapassadas, retardam o processo de aproximação entre as empresas para realização de ações conjuntas visando o desenvolvimento ou melhoria de produtos com melhores tecnologias incorporadas.

Como consequência, não se observa uma busca sistemática ou coordenada por inovações. A busca por feiras e por informações com clientes (fontes utilizadas pelas empresas) seria uma forma natural de aquisição de inovações, pela própria característica deste tipo de cadeia dirigida pelo consumidor.

Falta de uma visão mais abrangente do negócio, pouca percepção por parte da maioria dos empresários, da visão de todos os elementos da empresa. O que se pode observar é a predominância da visão de conhecimento que o empresário possui.

As empresas citam uma certa burocracia para o acesso às universidades e institutos de pesquisa o que dificulta cada vez mais a qualificação da mão de obra, em qualquer área.

Verificou-se que as poucas interações e ações conjuntas estão comprometidas e inviabilizadas por questões relacionadas à infra estrutura e gestão das empresas, ou seja , mesmo que haja disposição para o desenvolvimento de ações conjuntas ou interação com mais intensidade com os diversos agentes de um aglomerado, vão encontrar barreiras, relacionadas principalmente, aos recursos técnicos, de pessoal e financeiros. Assim sendo, pode-se dizer que o estabelecimento e/ou fortalecimento das relações conjuntas, tem uma relação forte com as especificidades de cada empresa, sendo um fator inibidor a ser considerado.

A contribuição deste trabalho é poder mostrar que as interações e ações conjuntas são influenciadas por fatores que dependem de maneira específica a cada uma das empresas, de micro e pequeno porte.

Dentre as limitações deste trabalho está o fato de não conseguir uma amostra maior de respondentes, para melhor identificar e analisar os fatores inibidores, embora sejam também importantes as percepções e visões de outros tipos de agentes dentro do aglomerado. Outro fato é o de se tratar de um único estudo de caso, limitação esta, que torna impossível a extensão e comparação dos resultados com outros aglomerados.

Para pesquisas futuras, estudos comparativos com aglomerados mais estruturados e constituídos por empresas de portes maiores poderiam ser realizados e verificar quais as possíveis especificidades estariam relacionadas aos fatores inibidores.

## Referências

- ABIT (Org.). **Indústria Têxtil e de Confeção • Brasileira: Cenários, Desafios, Perspectivas, Demandas**. Brasília: Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção, 2013. Disponível em:  
<[http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilha\\_rtcc/cartilha.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilha_rtcc/cartilha.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2015.
- AMARAL FILHO, Jair do. Sistemas e Arranjos Produtivos Locais: fundamentos evolucionistas. In: **Anais... VI Encontro Nacional da Enaber-Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, Aracaju, 2008.
- AUN, Marta Pinheiro; CARVALHO, Adriane MA; KROEFF, Rubens Luiz. Aprendizagem Coletiva em Arranjos Produtivos Locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação. In: **Anais do Encontro Latino de Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura**, Bahia, 2005.
- AZEVEDO, Hamilton Jorge de. **Observatório Sócioeconômico da Região Norte Fluminense: Uma Análise da Cadeia Produtiva de Cana-de-Açúcar na Região Norte Fluminense**. 2002. Disponível em:  
<[http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/Boletim06\\_Distribuicao\\_mercado\\_acucar\\_Centro\\_Sul\\_Copersucar\\_000fizuw7jo02wyiv802hvm3j8dptjxw.pdf](http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/Boletim06_Distribuicao_mercado_acucar_Centro_Sul_Copersucar_000fizuw7jo02wyiv802hvm3j8dptjxw.pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2014.
- BASTOS, Suzana Quinet de Andrade; ALMEIDA, Bernardo Borges de Mattos Mendes de. Metodologia de Identificação de Aglomerações Industriais: Uma aplicação para Minas Gerais. In: **Economia Selecta**, Brasília, v. 9, n. 4, p.63-86, dez. 2008.
- BORIN, Elaine Cavalcante Peixoto; ALMEIDA, Mariza; TERRA, Branca. A atuação institucional do sebrae no desenvolvimento dos arranjos produtivos locais: o caso do apl de moda íntima de nova friburgo, rio de janeiro, brasil. **Redes**, v. 13, n. 3, p. 164-184, 2009.
- BRASIL 1. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. . **Seminário Internacional Brasil – União Européia: Inovação em Arranjos Produtivos Locais**. 2010. Disponível em:  
<http://www.desenvolvimento.gov.br/inovacaoapls2010.br.ue/default/index/sobre> . Acesso em: 05 dez. 2015.
- BRASIL 2. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Midic. Conceituação. Disponível em:  
<<http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3252>>. Acesso em: 27 set. 2015.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Setor têxtil e de confecções**. Disponível em:  
<<http://investimentos.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1273166252.pdf>>. Acesso em: 20 de junho de 2015.
- BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso e seu uso em administração. **Revista Angrad**, v. 5, n. 1, p. 24-40, 2004.

BRITO, André de Medeiros; LEITE, Maria Silene Alexandre. Discussão sobre as características dos diferentes arranjos empresariais. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil**, v. 13, 2008.

CAMPELO FILHO, Eulálio Gomes; PEREIRA, Geordy Souza; CERQUEIRA, Emiliana Barros. A Evolução das Estratégias Colaborativas em Aglomerações Industriais como Instrumento para o Desenvolvimento Regional. **Unopar Científica: CIÊNCIAS JURÍDICAS E EMPRESARIAIS**, Londrina, v. 14, n. 2, p.259-266, set. 2013.

CAMPOS, Antonio Carlos de; PAULA, Nilson Maciel de. Do Aglomerado Industrial ao APL: uma análise da indústria de confecções de Cianorte (PR). **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 7, p.147-176, jan. 2008.

CAMPOS, Antônio Carlos de; CALLEFI, Patrícia. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE CONFECÇÃO NO PARANÁ: UMA ANÁLISE COMPARATIVA. **Informe Gepec**, Paraná, v. 13, n. 2, p.85-103, jul. 2009.

CAMPOS, Renato Ramos; CÁRIO, Sílvio Antônio Ferraz; NICOLAU, José Antônio. Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuário do Vale do Itajaí/SC. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – Ie/ufrj, 2000.

CAMPOS, Renato Ramos; VARGAS, Marco; STALLIVIERI, Fabio; BITTENCOURT, Pablo. Caracterização, análise e sugestões para adensamento das políticas de apoio a APLs implementadas nos estados: o caso do estado do Minas Gerais. In: **Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil Relatório**, v. 3, 2009.

CASAROTTO FILHO, Nelson; AMATO NETO, João. Cooperação entre pequenas empresas, garantia mutualista e desenvolvimento regional: reflexões sobre sistemas de garantia de crédito. **Read**, são paulo, v. 13, n. 3, p.635-653, dez. 2007.

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena M.m.; CASSIOLATO, José E.; MACIEL, Maria Lúcia. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003. p. 1-528.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M. (Org.). **Pequena empresa:cooperação e desenvolvimento local: O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.  
CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 34-45, 2005

CAVALCANTI FILHO, Paulo Fernando de; MOUTINHO, Lúcia Maria Góes. Cooperação institucional como estratégia inovativa: o caso do apl de confecções em campina grande (PB). **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p.475-507, set. 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CEZARINO, Luciana Oranges.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Hispeci & Lema**, v. 9, p. 10-12, 2006.

CNI – Conferência Nacional da Indústria.ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil de de Confecção. **Têxtil e confecção: inovar, desenvolver e sustentar**. Encontro da Indústria para a Sustentabilidade. Brasília: CNI/ABIT, 74p,2012.

COSTA, Achyles Barcelos da; CONTE, Nelton Carlos; CONTE, Valquiria Carbonera. A China na cadeia têxtil-vestuário: impactos após a abertura do comércio brasileiro ao mercado mundial e do final dos Acordos Multifibras (AMV) e Têxtil Vestuário (ATV). **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 19, n. 40, 2013.

CROCCO, Marco Aurélio; GALINARI, Rangel; SANTOS, Fabiana, Mauro Borges; SIMÕES, Rodrigo. **Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais: uma nota técnica**. Belo Horizonte: UFMG,2003.

CROCCO, Marco Aurélio; GALINARI, Rangel; SANTOS, Fabiana; LEMOS, Mauro Borges; SIMÕES, Rodrigo. Metodologia de identificação de aglomerações produtivas locais. **Nova Econ.**, [s.l.], v. 16, n. 2, p.211-241, 2006. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s0103-63512006000200001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-63512006000200001>.. Acesso em: 05 dez. 2015.

CROCCO, Marco. O Pólo calçadista de Nova Serrana. In: **Cluster – Revista Brasileira de Competitividade**, Belo Horizonte, Instituto Metas, 2001.

GADIA, Rafael Grilo; OLIVEIRA, Márcia Freire de. Mudanças e Inovações Comerciais em Empresas de Pequeno Porte de Uberlândia - MG. **Horizonte Científico**, Uberlândia, v. 7, n. 1, p.2-23, set. 2013.

GALDÁMEZ, Edwin Vladimir Cardoza; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; GEROLAMO, Mateus Cecílio. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. In: **Gestão & Produção**, v. 16, n. 1, p. 133-151, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa . 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002

GOBATTO, Gilson. Competitividade: A Influência dos Fatores Locais-Os Casos de Modena e Franca. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 5, n. 3, 2012.

GONÇALVES, Anderson Tiago Peixoto; LEITE, Maria Silene Alexandre; DA SILVA, Ricardo Moreira. Um estudo preliminar sobre as definições e as diferenças dos principais tipos de Arranjos Empresariais. In: **Revista Produção Online**, v. 12, n. 3, p. 827-854, 2012.

IACONO, Antonio. Interação e cooperação em sistemas locais de produção: uma análise dos fatores inibidores segundo as especificidades das pequenas empresas. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-20102009-172041/>>. Acesso em: 2015-10-27.

IACONO, Antonio; NAGANO, Marcelo Seido. INTERAÇÃO E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo, v. 3, n. 3, p.4-19, jan. 2010.

IACONO, Antonio; NAGANO, Marcelo Seido. Uma análise e reflexão sobre os principais instrumentos para o desenvolvimento sustentável dos arranjos produtivos locais no Brasil. In: **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 3, n. 1, p.37-51, 25 jan. 2007.

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial LTDA. **Brasil Têxtil 2013**. Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira. São Paulo, v. 13, nº 13, p. 1-168, agosto de 2013.

KACHBA, Yslene Rocha. **Análise de estratégias inovativas de consolidação de arranjo produtivo local de confecção do estado do Paraná**. 2009. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

KON, Anita; COAN, Durval Calegari. Transformações da indústria têxtil brasileira: a transição para a modernização. **Revista de economia Mackenzie**, v. 3, n. 3, 2009.

LA ROVERE, Renata Lèbre. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 34, p. 137-154, 2001.

LASTRES, Helena MM; CASSIOLATO, José E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: IE, 2003.

LAVILLE, Jean; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber** – Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

LEITE, Maria Silene Alexandre; BRITO, André de Medeiros; OLIVEIRA, Josenildo Brito de. Proposta de um framework com traços distintivos como base para a identificação de requisitos à implantação de sistemas de gestão de custos: estudo teórico em formatos organizacionais da meso-região do semi-árido. In: **Revista GEPROS**, v. 1, n. 1, p. 117, 2009.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração - USP - São Paulo*, v. 34, n. 2, 1999.

MACADAR, Beky Moron de. Cooperação, eficiência coletiva e competitividade sistêmica. In: CONCEIÇÃO, Cesar Stallbaum; FEIX, Rodrigo Daniel (Org.). **Elementos conceituais e referências teóricas para o estudo de Aglomerações Produtivas Locais**. Porto Alegre: FEE, 2013. p. 39. Disponível em: <[http://www.scit.rs.gov.br/upload/1398690256\\_Elementos\\_Conceituais\\_e\\_referências\\_teoricas\\_de\\_APLs.pdf#page=39](http://www.scit.rs.gov.br/upload/1398690256_Elementos_Conceituais_e_referências_teoricas_de_APLs.pdf#page=39)>. Acesso em: 06 dez. 2015.

MASQUIETTO, Clayton Daniel; SACOMANO NETO, Mário; GIULIANI, Antonio Carlos. Identificação de arranjos produtivos locais: o caso do arranjo produtivo local do álcool de Piracicaba. In: **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 77, 2010.

MENDONÇA, Fabricio Molica de. **Formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais da indústria tradicional do Estado de Minas Gerais**. Rio de Janeiro, 2008.

MG. GOVERNO DE MINAS GERAIS. . Mesorregiões e microrregiões. Disponível em: <<https://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/governomg/conheca-minas/geografia/5669-localizacao-geografica/69547-mesorregioes-e-microrregioes-ibge/5146/5044>>. Acesso em: 27 set. 2015.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. In: **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA. Serviço de Informação Municipal (SIM). 11 Motivos para investir em Uberlândia. Disponível em: <<http://www.uberlandia.mg.gov.br/?pagina=invista>>. Acesso em: 27 set. 2015.

OLIVEIRA, Márcia Freire de. **Aprendizagem e inovação nas pequenas empresas: um estudo multicase no arranjo produtivo local do setor do vestuário de Cianorte - PR.** 2008. 169 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

OLIVEIRA, Márcia Freire de; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Negociação, Cooperação e Desenvolvimento Local sob uma Perspectiva Sistêmica: Um Estudo de Caso no Arranjo Produtivo Local de Fruticultura de Jaíba-MG. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, v. 12, n. 28, p.193-223, out. 2014.

OPRIME, Pedro; TOLEDO, José Carlos de; TRISTÃO, Hélcio Martins; PIMENTA, Márcio Lopes. Análise de relacionamentos, cooperação e desenvolvimento no cluster industrial de jóias e folheados de Limeira. **Revista Produção Online**, [s.l.], v. 9, n. 4, p.651-675, 23 nov. 2009. Disponível em<<http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/303>> Acesso em:06 dez.2015.

OSÓRIO, Estela Gonçalves. **Indústria de papel e celulose: estudo de caso da implantação da VCP Florestal no Extremo Sul do Rio Grande do Sul.** 2007, 58f. Monografia (Monografia da conclusão da disciplina de CNM) Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2007.

Portal APL. [http://portalapl.ibict.br/menu/itens\\_menu/gtp\\_apl/gtp\\_apl.html](http://portalapl.ibict.br/menu/itens_menu/gtp_apl/gtp_apl.html)<acesso 23-09-2015>

PORTER, Michael Eugene. *Clusters and the new economics of competition.* In: **Harvard Business Review**, v. 76, n.6, p.77-90, 1998.

RANGEL, Armênio Souza; SILVA, Marcello Muniz da; COSTA, Benny Kramer. Competitividade da Indústria Têxtil Brasileira. *Rai - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 7, n. 1, p.151-174, março. 2010.

RAUEN, Cristiane Vianna; HIRATUKA, Célio. **Relatório de Acompanhamento Setorial (Número 4): Têxtil e Confecção.** Campinas: ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2009. 11 p.

REVISTA FATOR BRASIL. **IEMI lança Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. 2014. Disponível em:

<[http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia.php?not=276711](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=276711)>. Acesso em: 03 set. 2014.

RIBEIRO, Kleber Ávila; NASCIMENTO, Deise Cristiane; CASSUNDÉ JR, Nildo Ferreira; MORATO, Jéssica Arielle Queiroz. Arranjo produtivo local (apl) como estratégia de potencializar as fronteiras mercadológicas do apicultor no perímetro de irrigação senador nilo coelho em petrolina-pe. In: **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 2, p. 99-120, 2013.

SACOMANO NETO, Mário; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. In: **Gestão e Produção**, v. 16, n. 4, 2009.

SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins; GUARNERI, Lucimar da Silva. Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais. In: **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, p. [195]-203, set. 2000.

SCHIAVETTO, Fernando; ALVES, Carlos Alberto. A Identificação dos Arranjos Produtivos Locais: uma Análise sobre sua Constituição no Contexto Regional e Nacional. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 1, 2011.

SEBRAE/DIEESE. **ANUÁRIO do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, 2008.

SILVEIRA, Marco Antônio Pinheiro da; MORAES, Thaís Sangiacomo de. Mecanismos para Identificação e Estimulação de Setores com Potencial para Formação de Arranjos Produtivos Locais (APL). **Reuna**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p.13-26, set. 2010.

SOARES, Warley Rogerio Fulgêncio. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: Desafios e oportunidades para as empresas de confecções de vestuário do município de Montes Claros - MG. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Paraíba, v. 7, n. 1, p.1-18, jan. 2008.

SUZIGAN, Wilson. (Org.). **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil**. Brasília: Ipea Diset, 2006.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João; GARCIA, Renato; SAMPAIO, Sérgio E. K. . Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: **Encontro nacional de Economia**, v. 31, n. 2003, p. 1-29, 2002.

TÁLAMO, José Roberto. **Formação e gestão de redes de cooperação empresarial**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-11082008-173540/>>. Acesso em: 2016-03-21.

TEIXEIRA, Rute Borges; NASCIMENTO FILHO, Raimundo Sousa. A consolidação dos arranjos produtivos locais como mecanismos de desenvolvimento sustentável e inclusão social. In: **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2007.

TRINTIN, Jaime Graciano; GONÇALVES, Luciana Angelino. Arranjo produtivo local: importância das ações institucionais e políticas públicas voltado ao setor de confecção de Maringá. **A Economia em Revista**, Maringá, v. 18, n. 1, p.91-100, jul. 2010.

UBERLÂNDIA. **Diagnóstico empresarial das indústrias do Vestuário de Uberlândia, Araguari e Tupaciguara**. Uberlândia: SEBRAE / SENAI-FIEMG / SINDIVESTU / SINDVEST, outubro de 2006.

UBERLÂNDIA. MARIZE ABADIA SILVA REIS. (Ed.). **Banco de Dados Integrados**: Uberlândia: Seplan, 2012. 60 p. Disponível em: <<http://www.uberlandia.mg.gov.br/2014/secretaria-pagina/56/514/secretaria.html>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

VECCHIA, Raquel Virmond Rauen dalla. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL. **Revista Capital Científico**, Guarapuava - Pr, v. 4, n. 1, p.31-50, jan. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: ATLAS, 2003.

VERSCOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Rausp-e: Revista de Administração - eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-21, jun. 2008.

VIDIGAL, Vinícius Gonçalves; CAMPOS, Antonio Carlos de; TRINTIN, Jaime Graciano. Interação, cooperação e ações conjuntas no arranjo produtivo local (APL) de confecção de Maringá. **Acta Sci. Human Soc. Sci.**, [s.l.], v. 31, n. 2, p.123-129, 13 out. 2009. Universidade Estadual de Maringá. DOI: 10.4025/actasci humansoc.v31i2.6515.

VIGNANDI, Rafaella Stradiotto; CAMPOS, Antonio Carlos de; PARRÉ, José Luiz. Arranjos Produtivos Locais (APLs) confeccionistas e desenvolvimento socioeconômico no Estado do Paraná: uma análise multivariada. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 34, n. 2, p.0-0, dez. 2013.

VILLASCHI, Arlindo; FELIPE, Ednilson Silva. A EVOLUÇÃO E DINÂMICA DE ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS DE MPES NO BRASIL: Caracterização e Análise do Arcabouço Institucional e de Serviços de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - MPES no APL de Vestuário de Colatina, Espírito Santo. Rio de Janeiro: Redesist.ie.ufrj, 2011.

WITTMANN, Milton Luiz; NEGRINI, Fernando; VENTURINI, Tiago. As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. **encontro de estudos em estratégia**, v. 1, p. 1-15, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos. Bookman editora, Porto Alegre - RS, 2015.

**APÊNDICE A:  
Roteiro de entrevista – Empresas**

Este roteiro é parte integrante de uma pesquisa de mestrado sobre a indústria de confecções em Uberlândia - MG, e será utilizada com fins acadêmicos.

Sua participação é fundamental para a realização desta pesquisa. Obrigado!

**Parte 1- Identificação da empresa e do entrevistado**

Empresa.....

Endereço.....

CEP.....Cidade.....Estado.....

Nome Fantasia.....

Telefone(s).....

e-mail.....

Entrevistado.....

Cargo.....

Na empresa desde: \_\_\_\_\_

Grau de Instrução:

( ) **Fundamental**                      ( ) **Nível Médio**                      ( ) **Superior incompleto**

( ) **Superior Completo**    ( ) **Pós-graduado: especificar:** \_\_\_\_\_

**Caracterização da empresa:**

a) Produtos da Empresa.....

Data da Fundação da Empresa...../...../.....

b) Natureza jurídica da Empresa

( ) Individual    ( ) Sociedade Limitada    ( ) Sociedade anônima

c) Quais as atividades desenvolvidas na Empresa, no setor têxtil e confeccionado?

.....

.....

.....

.....

.....

## Parte 2 – OPERAÇÃO DA EMPRESA

**Questão 1:** – Identifique no quadro as principais dificuldades em relação à operação da empresa, seguindo a escala de 1 a 5, conforme especificado a seguir

- 1 - Não há dificuldade
- 2 - Baixa dificuldade
- 3 - Não sabe
- 4 - Média dificuldade
- 5 – Alta dificuldade

Dificuldades	Nível de Dificuldade				
	1	2	3	4	5
Contratação de mão de obra qualificada	1	2	3	4	5
Produção com qualidade	1	2	3	4	5
Vendas	1	2	3	4	5
Capital de giro	1	2	3	4	5
Capital para aquisição de máquinas e equipamentos	1	2	3	4	5
Capital para aquisição ou locação de instalações	1	2	3	4	5
Obtenção de empréstimos	1	2	3	4	5
Pagamento de empréstimos	1	2	3	4	5
Outras. Especificar:	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

## Parte 3 – QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA

**Questão 2:** - A empresa realiza atividades de qualificação e/ou capacitação da mão de obra?

- ( ) Não (passar para questão 3)
- ( ) Sim

Há parcerias para a realização dessa qualificação? Quais?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### Parte 4 – COMPETITIVIDADE DA EMPRESA

**Questão 3:** – Considerando seu principal produto, quais fatores a empresa julga serem determinantes para a sua competitividade? Complete o quadro, seguindo a escala de 1 a 5 conforme o significado especificado a seguir.

- 1 – Sem importância
- 2 – Pequena importância
- 3 – Não sabe
- 4 – Média importância
- 5 – Alta importância

Fatores	Intensidade				
	1	2	3	4	5
Qualidade da mão de obra	1	2	3	4	5
Qualidade do produto	1	2	3	4	5
Atendimento (prazo de entrega)	1	2	3	4	5
Capacidade de introdução de novos produtos/processos	1	2	3	4	5
Estratégia de comercialização	1	2	3	4	5
Nível tecnológico do produto	1	2	3	4	5
Preço do produto	1	2	3	4	5
Outros	1	2	3	4	5

#### Parte 5 – RELAÇÕES DE SUBCONTRATAÇÃO

**Questão 4:** A empresa atua como subcontratada ou subcontratante de outras empresas, através de contrato ou acordo de fornecimento regular e continuado de peças, bordados, cortes, modelista, fabricante de produto final associado a uma rede de produção.

- ( ) Não tem relações de subcontratação
- ( ) Sim. Marcar com X o tipo de relação de subcontratação e a atividade por localização

Relação – subcontratada (a empresa é contratada por outras para realização de determinadas atividades)

Tipo de atividade	Localização da empresa
( ) Desenvolvimento de produto	( ) Uberlândia ( ) Outra localidade: _____
( ) Bordados	
( ) Cortes	
( ) Modelista	
( ) Fabricante do produto final	
( ) Comercialização	
( ) Administrativas (gestão, contabilidade, recursos humanos)	

<input type="checkbox"/> Outro	
--------------------------------	--

Relação – subcontratante (a empresa contrata outras para a realização de determinadas atividades)

Tipo de atividade	Localização da empresa
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produto	<input type="checkbox"/> Uberlândia <input type="checkbox"/> Outra localidade: _____ _____
<input type="checkbox"/> Bordados	
<input type="checkbox"/> Cortes	
<input type="checkbox"/> Modelista	
<input type="checkbox"/> Fabricante do produto final	
<input type="checkbox"/> Comercialização	
<input type="checkbox"/> Administrativas (gestão, contabilidade, recursos humanos)	
<input type="checkbox"/> Outro	

### Parte 6 – COMERCIALIZAÇÃO

**Questão 5:** Quais as formas de comercialização utilizadas pela empresa? Quanto representa em termos percentuais no total das vendas?

Formas de comercialização	Participação percentual no total das vendas
Lojas da fábrica	
Representação comercial	
Subcontratantes	
Escritório de exportação	
Outro:	

**Questão 6:** Indicar em ordem de importância os fatores decisivos no processo de comercialização. Utilizar 1 (um) como o mais importante, o número 2 (dois) como o segundo mais importante, e assim sucessivamente.

Fatores Decisivos	Ordem de importância 1º, 2º, 3º, 4º....
Preço do Produto	
Marca do produto e tradição da empresa	
Serviço de pós – venda	
Promoção e Propaganda	
Prazos de entrega e confiabilidade nos prazos	
Nível tecnológico do produto	

Outro:	
--------	--

### Parte 7 – EXTERNALIDADE

**Questão 7:** Quais as vantagens que sua empresa percebe estando localizada em um aglomerado de empresas do mesmo setor?

- 1 – Sem importância
- 2 – Pequena importância
- 3 – Não sabe
- 4 – Média importância
- 5 – Alta importância

Vantagens	Intensidade				
Acesso à mão de obra qualificada	1	2	3	4	5
Baixo custo de mão de obra	1	2	3	4	5
Proximidade à matéria prima	1	2	3	4	5
Proximidade com clientes/consumidores	1	2	3	4	5
Proximidade a fornecedores	1	2	3	4	5
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	1	2	3	4	5
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	1	2	3	4	5
Existência de programas de apoio e promoção	1	2	3	4	5
Outras (especificar)	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

### Parte 8 – INTERAÇÃO E COOPERAÇÃO

**Questão 8:** Fontes Externas de Informação: Considerando os principais produtos da empresa e as principais dificuldades, com quem a empresa busca informações para a solução dos problemas?

FONTES DE INFORMAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA					LOCALIZAÇÃO		
						A	B	C
Fornecedores	1	2	3	4	5			
Clientes	1	2	3	4	5			
Concorrentes	1	2	3	4	5			
Empresas de Consultoria	1	2	3	4	5			
Outras de empresas do setor	1	2	3	4	5			
Universidades	1	2	3	4	5			
Institutos de pesquisa	1	2	3	4	5			
Centros de capacitação profissional	1	2	3	4	5			
Feiras e exposições	1	2	3	4	5			
Associações empresariais	1	2	3	4	5			
Conferências, seminários	1	2	3	4	5			
Publicações especializadas	1	2	3	4	5			
Outras:	1	2	3	4	5			

**Localização: (A) Uberlândia; (B) No Estado de Minas Gerais ; (C) Em outros**

<b>Estados</b>
----------------

**Questão 9:** Descreva para cada ator relacionado a seguir se há interação, seus benefícios e dificuldades

Fornecedores:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Concorrentes:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Clientes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Questão 10:** Interação com entidades de classe

a.) Quais entidades de classe a empresa é filiada? Quais os benefícios?

Entidade	Descrição	Benefícios
1		
2		
3		

**Questão 11:** Interação com universidades e/ou centros de pesquisa: ( ) sim ( ) nãoa.) Quais universidades e/ou centros de pesquisa a empresa interagiu nos últimos 3 anos?  
Quais os benefícios?

Universidade e/ou centro de pesquisa		Benefícios
1		
2		
3		

**Parte 9 – MERCADO****Questão 12:** Qual é o tipo de mercado do principal produto da empresa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Parte 10 – ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL)****Questão 13:** – A formação de um Arranjo Produtivo Local pode contribuir para a empresa?  
Por que?







## **APÊNDICE B:**

### **Roteiro de entrevista realizada com as entidades públicas**

Esta entrevista é parte integrante de uma pesquisa em nível de mestrado sobre a indústria de confecções em Uberlândia - MG, e será utilizada apenas com fins acadêmicos.

Sua participação é fundamental para sua realização. Obrigado!

#### **(QUESTÕES DE 01 a 02 – Setor Público)**

Q.01 – Como a prefeitura de Uberlândia enxerga a possível formação de um Arranjo Produtivo Local (APL), no setor têxtil e confeccionado na cidade?

Q.02 – As entidades de classe, sindicato e associações, já procuram a prefeitura, para solicitar apoio para a formação de um Arranjo Produtivo Local?

## APÊNDICE C:

### **Roteiro de entrevista realizada com responsável PEIEX na cidade de Uberlândia**

Esta entrevista é parte integrante de uma pesquisa em nível de mestrado sobre a indústria de confecções em Uberlândia - MG, e será utilizada apenas com fins acadêmicos.

Sua participação é fundamental para sua realização. Obrigado!

Contato (entrevistado).....

Função (cargo).....

e-mail:.....

Q.01 – O que é PEIEX?

Q.02 – Quais são as ações desenvolvidas no âmbito dos projetos setoriais na cidade de Uberlândia?

Q.03 – Quantas empresas de Uberlândia estão participando do programa? E no setor de Confecções? Desde quando este projeto é aplicado em Uberlândia? (esperar a resposta para saber se houve crescimento ou não e saber os motivos)

Q.04 – Como participar deste projeto?

Q.05 – Quais as perspectivas de crescimento deste número?

Q.06 – Até que ponto a formação de um Arranjo Produtivo Local, no setor de confecção para a região de Uberlândia, ajudaria o processo de alavancagem no projeto de exportação dos produtos fabricados aqui?

Q.07 – Como o PEIEX poderia ajudar neste processo? Existe Interesse?

## **APÊNDICE D:**

### **Roteiro de entrevista realizada com SINDVESTU**

Esta entrevista é parte integrante de uma pesquisa em nível de mestrado sobre a indústria de confecções em Uberlândia - MG, e será utilizada apenas com fins acadêmicos.

Sua participação é fundamental para sua realização. Obrigado!

#### **(QUESTÕES DE 01 a 06 – Sindicato e Associações)**

Q.01 – Como o SINDVESTU poderia auxiliar na formação de um Arranjo Produtivo Local no setor de têxtil e confeccionado na cidade de Uberlândia?

Q.02 – Existe algum projeto desta natureza, porque ainda não se efetivou? Quais os principais entraves para a consolidação do arranjo?

Q.03 - Que parceiros estão envolvidos na estruturação da atividade produtiva do setor têxtil e de confecção no município?

Q.04 - Quais as dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento da atividade?

Q.05 – As universidades e os centros de capacitação profissional são sem dúvida, agentes importantes no que diz respeito qualificação dos profissionais, desde a parte operacional até a parte estratégica, como o sindicato participa desta parceria?

Q.06 - Que outras considerações o (a) Sr (a) gostaria de acrescentar que não foram contempladas nas questões anteriores?