

## ATUAÇÃO DO PODER PÚBLICO, DESENVOLVIMENTO E COMPETITIVIDADE EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O APL MOVELEIRO DE UBÁ-MG

### PERFORMANCE OF PUBLIC POWER AND STRATIFICATION ON GROUPS OF FIRMS IN A FURNITURE CLUSTER

ANDRÉIA APARECIDA ALBINO<sup>1</sup>  
SEBASTIÃO DÉCIO COIMBRA DE SOUZA<sup>2</sup>  
AFONSO AUGUSTO TEIXEIRA DE FREITAS DE CARVALHO LIMA<sup>3</sup>  
FERNANDA CRISTINA DE SOUZA<sup>4</sup>

**RESUMO:** Buscou-se neste trabalho estudar um APL moveleiro, com vistas a identificar e caracterizar grupos de empresas com base em aspectos referentes à competitividade dos mesmos, bem como identificar que tipo de atuação do Poder Público se apresenta mais apropriada ao desenvolvimento das empresas. Para tanto, foram realizadas entrevistas com especialistas no APL a fim de identificar diferenças de padrões competitivos entre os grupos. A partir das características levantadas, foi possível estratificar os padrões das empresas em três níveis competitivos: avançados, intermediários e incipientes, bem como indicar ações do Poder Público demandadas para o desenvolvimento desses grupos. Os resultados indicaram que os principais elementos diferenciadores dos grupos estão relacionados com produto, mercado e gestão, bem como permitiram identificar as ações do Poder Público que seriam mais indicadas para cada grupo. Como proposta futura, emerge a necessidade de investigações específicas sobre a diversidade interna do APL, através de visitas e entrevistas nas unidades industriais, de modo a verificar se a percepção dos especialistas é condizente com os padrões adotados nas empresas.

**Palavras-chave:** arranjos produtivos Locais, estratificação, atuação do poder público.

**ABSTRACT:** It is pursued in this paper to study a furniture cluster, intending to identify, and characterize groups of companies, based on aspects referring to their competitiveness, as well as to identify which group of acting from the Public Authority appears to be more suitable to the companies' development. Interviews were done with specialists in cluster, focusing on identifying differences of competitive patterns among the groups. From the characteristics arisen, it was possible to stratify the companies' patterns in three competitive levels: Advanced, intermediate and incipient, as well as appointing actions from the Public Authority demanded to the development of these groups. The main differing elements of the groups are related to product, market and management and have identified the actions of the Government that would be most appropriate for each group. As a further proposal, there is a need of specific investigations about the internal diversity of cluster, through visits and interviews in the industrial unities, in order to check if the perception of the specialist suits the patterns adopted in the companies.

**Key words:** clusters, stratified, actions from the public authority.

**Sumário:** 1 Introdução – 2 Conceituação e considerações sobre os APL'S - 2.1 Apoio do poder público aos APL'S - 2.2 As Políticas Públicas pela teoria evolucionária e estratificação - 3 Procedimentos metodológicos - 4 Resultados – 4.1 Descrição das categorias e subcategorias - 4.1.1 Produto - 4.1.1.1 Design - 4.1.1.2 Mão-de-obra - 4.1.1.3 Tecnologia - 4.1.2 Mercado - 4.1.2.1 Ações de Marketing - 4.1.2.2 Desenvolvimento da Marca - 4.1.2.3 Mercado atendido - 4.1.3 Gestão - 4.1.3.1 Visão do empresário - 4.1.3.2 Fato de a empresa ser ou não familiar - 4.1.3.3 Legalização - 4.2 Características dos grupos de empresas - 4.2.1 Grupo 1 - Empresas com Padrões em Estágio Avançado - 4.2.2 Empresas com Padrões em Estágio Intermediário - 4.2.3 Empresas com Padrões em Estágio Incipiente - 4.3 Ações do Poder Público - 4.3.1 Ações que contemplam o APL integralmente - 4.3.2 Elementos com potencial de impacto para o grupo com padrões avançados - 4.3.3 Elementos com potencial de impacto para o grupo com padrões intermediários - 4.3.4 Elementos com potencial de impacto para o grupo com padrões incipientes – 5 Considerações finais – 6 Referências.

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais, campus Rio Pomba andrea.albino@ufv.br.

<sup>2</sup>Doutor em Engenharia de Produção. Docente do Laboratório de Engenharia de Produção da Universidade Estadual Norte Fluminense decio@uenf.br.

<sup>3</sup>Doutor em Engenharia de Produção. Docente do Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa afonoli@ufv.br.

<sup>4</sup>Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa e doutoranda em Administração pela Fundação Getúlio Vargas/SP fernanda.silva@ufv.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Os padrões de crescimento industrial no Brasil nos últimos anos têm apresentado características específicas indicando principalmente que a oferta de emprego e o crescimento industrial em muitas cidades do interior têm apresentado índices elevados enquanto as capitais não mantêm o mesmo vigor. Para Mendonça (2008), este fato remete à importância das aglomerações industriais. As cidades de tamanho médio vêm liderando a expansão da atividade econômica industrial brasileira desde, pelo menos, os anos iniciais desta década.

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), no período entre os anos de 2002 e 2005, revelou que enquanto as cidades com mais de 500 mil habitantes perderam participação no PIB nacional, as pequenas e médias tiveram um desempenho melhor (GRASSI, 2008). De acordo com Brito (2000), as aglomerações produtivas dessas localidades contribuem para a base do desenvolvimento regional por gerarem benefícios sociais através do surgimento de um conjunto de serviços e fornecedores em nível local, bem como pelo fato de que uma grande parcela deste aparato ser composto por Micro e Pequenas Empresas que reforçam sua posição competitiva ao privilegiarem relacionamentos de cooperação nos Arranjos Produtivos Locais (APL's).

Para Lastres *et al.* (2003), o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais efetivamente fortalece as chances de sobrevivência e crescimento das empresas e para que essas se desenvolvam e se sustentem, é necessário um cenário de cooperação e de competitividade bastante intenso.

As empresas em uma aglomeração ou em arranjos, normalmente, apresentam variações de padrões, principalmente, em termos de tamanho, estágio de desenvolvimento, nível tecnológico, categorias e linhas de produtos, estratégias de mercado e modelos de gestão (LASTRES *et al.*, 2003), e as políticas públicas e programas governamentais de apoio a tais atividades nem sempre são direcionadas para as reais necessidades das empresas.

No Estado de Minas Gerais tais aglomerações evidenciam-se por meio da presença de 89 Arranjos Produtivos Locais (APL's). Em Ubá, o APL moveleiro alcançou nesta última década, considerável destaque no cenário nacional, com sua inclusão entre os onze APL's selecionados para receber apoio integrado do Governo Federal na execução das ações necessárias ao crescimento de toda a região (INTERSIND, 2004).

Nesse cenário, acredita-se que o melhor entendimento das características dos grupos no APL pode levar a questionamentos sobre a efetividade das políticas públicas para o seu desenvolvimento, uma vez que muitas ações e programas governamentais não atingem seus objetivos, por não levarem em consideração a diversidade interna e a estratificação existente no APL (SOUZA, 2003).

Diante do exposto buscou-se, neste trabalho, identificar os fatores que diferenciam os diferentes grupos de empresas que compõem o APL Moveleiro de Ubá, bem como indicar que tipo de apoio do poder público seria mais indicado para atender às demandas de cada grupo. Para tanto, fez-se necessário identificar os fatores que diferenciam os grupos de empresas do APL, apresentando suas características, e conhecer as demandas desses grupos, por ações específicas, por parte do Poder Público.

A justificativa deste estudo reside na importância de se conhecer elementos que devem integrar políticas públicas para APL's, de modo a atender de forma mais efetiva aos diferentes grupos de empresas que o compõe.

O trabalho foi organizado em quatro sessões, incluindo esta introdução. A segunda sessão apresenta o referencial acerca dos Arranjos Produtivos Locais, apoio do Poder Público e sugestões de uma possível reorientação das Políticas Públicas a eles direcionada, com base na formação de grupos diferenciados de empresas. A terceira sessão apresenta os procedimentos metodológicos. Na quarta sessão encontram-se os resultados e discussões seguidos das considerações finais.

## **2 CONCEITUAÇÃO E CONSIDERAÇÕES SOBRE OS APL'S**

Os APL's são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência, envolvendo a participação de empresas que podem ser produtoras de bens e serviços finais e até fornecedoras de insumos, equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e sua variada forma de representação e associação. Incluem também, outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento (REDESIST, 2005). Em uma definição mais sucinta, Brito (2000), afirma que os aglomerados ou arranjos produtivos locais são concentrações geográficas de atividades econômicas similares e fortemente inter-relacionadas ou interdependentes.

A discussão sobre arranjos produtivos locais vem adquirindo crescente importância nas políticas públicas de promoção de Micro, Pequenas e Médias Empresas - MPME no Brasil, particularmente, nas iniciativas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (VALE, 2006; MENDONÇA, 2008).

Para as MPME, a configuração em rede representa uma opção estratégica para a competitividade, pois, na maioria das vezes, elas apresentam dificuldades, tais como: obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, altos custos de participação em feiras, bem como em campanhas publicitárias, reciclagem e treinamento da mão-de-obra, aluguel, e aqueles envolvidos na exportação de produtos, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, etc. Esses problemas podem ter seus efeitos neutralizados ou

amenizados pela ação coletiva em aglomerações produtivas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

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

De acordo com Karaev, Koh e Leslie (2007), há fortes evidências que sugerem que uma política de *cluster* traz efeitos positivos adicionais para dinamizar as MPME nas economias industrializadas. A lógica do apoio aos APL's parte do pressuposto de que diferentes atores locais (empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras) podem mobilizar-se e, de forma coordenada, identificar suas demandas coletivas, por iniciativa própria ou por indução de entidades envolvidas com o segmento. Dessa forma, a metodologia de atuação conjunta em APL busca um acordo entre os atores locais para organizarem suas demandas em um plano de desenvolvimento único, e, ao mesmo tempo, comprometê-los com as formas possíveis de solução, em prol do desenvolvimento do APL (SEBRAE, 2004).

Cabe ressaltar a importância da interação entre os agentes, tais como empresariado local, agências de intermediação e o governo, para que se possa identificar um APL. Suzigan, (2006, p. 2.) corrobora essa visão quando afirma que para a caracterização dos APL's, deve-se verificar "as interações que ocorrem entre os agentes, empresas e instituições que fazem parte do arranjo produtivo local de produção".

## 2.1 APOIO DO PODER PÚBLICO AOS APL'S

Em um país como o Brasil, no qual os aglomerados existentes apresentam inúmeros gargalos econômicos e sociais, o desenvolvimento de APL's somente pode ser concebível no contexto de um quadro mais amplo de intervenção do Estado ao planejar o desenvolvimento destas localidades e coordenar as ações dos agentes, criando as condições para que estes aglomerados construam forças centrípetas benéficas ao desenvolvimento do capital social local, da capacidade de governança local e do próprio desenvolvimento econômico local, e forças centrífugas capazes de dinamizar, a partir do aglomerado, toda a região, por meio da interação entre diversos complexos territorializados (BRANDÃO *et al*, 2004).

Nesta última década, o poder público tem procurado impulsionar o desenvolvimento de APL's por meio de programas como o Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEx), apoio vinculado a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) Brasil, entre outros. Porém, devido a muitas diferenças entre as empresas, principalmente em termos de bases estruturais, muitas não absorvem desses projetos tudo o que poderiam (SOUZA, 2003; ALBINO *et al.*, 2008).

De acordo com Lastres e Cassiolato (2001), a adoção de enfoques e políticas uniformes ignora a existência de disparidades, que decorrem não só de fatores econômicos, mas também de diversidades nas matrizes sócio-políticas e das particularidades históricas.

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

Um dos efeitos desse tratamento às aglomerações de atividades econômicas locais é que muitas empresas não conseguem se habilitar aos programas governamentais de apoio à competitividade. Estas acabam perdendo mercado e, em último caso, fechando. Para outras, tais iniciativas não satisfazem suas necessidades ou não contribuem para que elas superem suas barreiras organizacionais e tecnológicas (SOUZA, 2003). Percebe-se então, a necessidade de políticas públicas, além daquelas tradicionalmente implementadas, com abordagens compatíveis com a dinâmica competitiva específica de cada contexto, que podem ser identificadas em uma visão evolucionária da competitividade.

Souza e Arica (2006) reforçam que identificar a estratificação em aglomerados industriais é importante tanto do ponto de vista da organização industrial quanto das estratégias competitivas empresariais, como para a priorização e direcionamento de ações, programas e políticas industriais de desenvolvimento econômico-social e ambiental.

Na visão de Porter (1999), alguns papéis do governo que mais interessam ao desenvolvimento empresarial são o de melhorar a capacidade microeconômica geral da economia (por meio do aumento da eficiência e da qualidade dos insumos básicos das empresas: mão-de-obra, infra-estrutura física e informações econômicas especializadas, bem como o fomento de instituições que forneçam estes elementos) e definir regras e incentivos microeconômicos gerais que regem a competição e encorajam o crescimento da produtividade. O autor ainda sugere que as políticas governamentais bem-sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva.

## 2.2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS PELA TEORIA EVOLUCIONÁRIA E ESTRATIFICAÇÃO

Uma das premissas básicas da teoria evolucionária é a da estratificação, segundo a qual, em um ambiente de concorrência, algumas empresas lideram a competição, outras ficam atrasadas na disputa, enquanto que um grupo se mantém numa situação intermediária entre estes extremos. O resultado é a formação de grupos com características diferentes entre si (MIROWSKI, 1983; NELSON; WINTER, 1982; SOUZA, 2003; ZAWISLAK, 2005).

Pela ótica evolucionária o papel das políticas e ações de desenvolvimento é o de “fertilizar” e desenvolver novas atividades econômicas (SILVA, 2008). Ainda, de acordo com a visão evolucionária, o ambiente age como um mecanismo de filtragem dos eventos aleatórios (oportunidades), podendo favorecer ou restringir a capacidade de enfrentar mudanças (SOUZA, 2003 *apud* BOSCHA; LAMBOOY, 1999). Assim, as políticas de desenvolvimento local devem levar em conta os mecanismos de seleção.

Souza (2003, p. 77) argumenta que, “as ações políticas compatíveis com o ambiente evolucionário devem direcionar esforços para estimular novas variedades ou inovações no sistema econômico”. Para o autor, entender a dinâmica competitiva dos APL's pode ser uma condição fundamental para a proposição de planos e programas compatíveis com a realidade local, de modo a superar deficiências técnicas, contornar barreiras comerciais, direcionar novos investimentos e preservar condições sócio-ambientais satisfatórias.

Brandão *et al.* (2004), explicam que as políticas públicas de apoio ao desenvolvimento de APL's devem realizar um levantamento exaustivo de dados estratégicos sobre estas aglomerações, através da elaboração de diagnósticos que contemplem informações como: a localização geográfica; a história; a caracterização da cadeia produtiva principal, apresentando os principais produtos; o grau de tecnologia incorporada; informações sobre a qualidade e a imagem do produto; a associação entre o produto e a região; o tamanho e a importância do aglomerado para a economia local e regional; a distribuição das empresas por porte; a classificação quanto ao seu grau de consolidação; os principais mercados atendidos; as fontes de vantagem competitivas; a presença de instituições públicas e privadas na formação, operação e desenvolvimento do aglomerado; as instituições externas e internas ao aglomerado; e, finalmente, as principais oportunidades, ameaças e desafios que se colocam para a consolidação do aglomerado enquanto um APL.

De posse do diagnóstico, a formulação de ações estratégicas de políticas podem ser focadas, otimizando os esforços e recursos e obtendo, com isto, resultados mais significativos (BRANDÃO *et al.*, 2004).

Nesse cenário, como afirma Crocco (2009), cabe ao Poder Público, ao invés de impor uma determinada política (p. 195), “atuar no sentido de mostrar aos interessados os benefícios provenientes da cooperação e permitir que tenha uma participação ativa na

definição dos objetivos e dos meios para a obtenção desses objetivos”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza descritiva e assume forma de estruturação qualitativa. Quanto aos meios de investigação, utilizou-se de estudo de caso.

A pesquisa descritiva, na visão de Cervo e Bervian (1983), observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los. Já o estudo de caso, para Bruyne *et al.* (1991), é uma forma rica de pesquisa, uma vez que reúne informações tão numerosas e detalhadas quanto possível, procurando apreender a totalidade da situação. Yin (2005) considera que o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório do historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas (YIN, 2005).

O estudo foi realizado a partir do levantamento de dados primários junto aos atores estratégicos do APL de Ubá, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Ressalta-se que foram considerados atores estratégicos aquelas pessoas envolvidas com o APL de Ubá, que ocupam os seguintes cargos:

- Secretário Municipal de Desenvolvimento na gestão 2005-2008;
- Gerente do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) local;
- Gestor do posto avançado do Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);
- Gestor da Agência de Desenvolvimento de Ubá e Região (ADUBAR);
- Gerente Administrativo do Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá (Intersind);
- Coordenador do APL e gerente geral do Intersind;
- Coordenadora do posto local do Instituto Euvaldo Lodi (IEL);
- Presidente do Movimento Empresarial;
- Vice-diretor da Federação das Indústrias de Estado de Minas Gerais (FIEMG);
- Empresário da indústria moveleira e fornecedor de matéria-prima para o polo;
- Empresário da área de Tecnologia de Informação que atende às empresas do APL;
- Diretor de um grupo de cinco empresas do APL.

No total foram realizadas 12 entrevistas semi-estruturadas, que foram gravadas e transcritas com a devida autorização dos respondentes, com o objetivo de identificar os fatores que, na percepção dos mesmos, podem diferenciar as empresas. Foi solicitado a esses profissionais que indicassem o tipo de ações governamentais no âmbito municipal, estadual e federal que poderiam atender mais especificamente a cada um dos grupos identificados, de acordo com sua percepção.

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

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

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

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

É importante definir categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa que, para Bardin (1979), são classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, sendo que o agrupamento é gerado em razão dos caracteres comuns desses elementos. O ato de categorizar significa isolar elementos para, em seguida, agrupá-los. Para Laville e Dione (1999), a definição de categorias pode ser feita por meio do estabelecimento de uma das três grades: aberta, em que as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa, de modo a ser flexível; fechada, em que o pesquisador recorre à literatura referente ao tema para formular as categorias, para verificar a presença ou ausência de elementos estabelecidos *a priori*, e, mista, que incorpora características das grades anteriores, e, com base na literatura, estabelece categorias que podem ser mutáveis, apresentando a forma aberta de grade.

Neste estudo, utilizou-se a grade aberta proposta por Laville e Dione (1999), uma vez que esta apresentou potencial para investigação das questões propostas sobre ações e políticas públicas a partir da percepção dos atores estratégicos.

## **4 RESULTADOS**

De acordo com os especialistas entrevistados, os fatores apresentados no Quadro 1 apresentam as principais características que diferem as empresas umas das outras de forma genérica e sintetizada:

Quadro 1 – Principais fatores que diferenciam as empresas, segundo os especialistas.

Fatores citados	Ocorrências	Elementos
Gestão	8	Organização dos processos gerenciais Agressividade com relação ao mercado.
Produto	8	Qualidade; preço
Tecnologia	6	O uso de tecnologias mais avançadas é considerado importante tanto no processo produtivo quanto na gestão.
Visão do Empresário	7	Muitas vezes considera apenas aspectos internos da organização. Foco no processo produtivo.
Fato de a empresa ser ou não familiar	4	Fator que demonstra que em algumas empresas familiares não há muita profissionalização.
Legalização	5	Se a empresa for legalizada, pode usufruir de benefícios que as não-legalizadas não têm acesso.
Design	6	O desenvolvimento do design é considerado como um fator pouco explorado pela maioria das empresas e capaz de gerar vantagens competitivas.
Mão-de-obra	7	O emprego de mão-de-obra qualificada é determinante para obtenção de bons produtos.
Desenvolvimento da marca	7	Para desenvolver a marca, pressupõe-se que o produto deva corresponder ao que é anunciado.
Mercado atendido	6	Indica que empresas que exploram mercados diversificados estão são mais competitivas.
Ações de Marketing	7	Os tipos de ações de marketing desenvolvidas, ou até o não desenvolvimento das mesmas indica o quanto a empresa se preocupa em divulgar seu nome e como o faz.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 2 apresenta as categorias e as subcategorias que emergiram da pesquisa:

Quadro 2 - Categorias e Subcategorias

Categoria	Subcategoria
Produto	Design
	Mão-de-obra
	Tecnologia
Mercado	Ações de Marketing
	Desenvolvimento da Marca
	Mercado atendido
Gestão	Visão do empresário
	Fato de a empresa ser ou não familiar
	Legalização

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.1 DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

Nessa sessão, são descritas as principais categorias e subcategorias identificadas.

#### 4.1.1 Produto

O produto foi identificado como fator que diferencia as empresas, devido ao padrão de qualidade variável do mesmo, e pelo processo produtivo que, para alguns tipos de produtos é extremamente artesanal, enquanto que outros são produzidos em massa.

##### 4.1.1.1 *Design*

O *design* apresenta grandes variações na indústria moveleira, sendo responsável por avanços em termos de conquista de mercados, inclusive exterior. Para os especialistas, as maiores inovações do setor são percebidas pelo *design* dos produtos.

##### 4.1.1.2 Mão-de-obra

De acordo com os especialistas, o emprego de mão-de-obra qualificada exerce influência direta na qualidade dos produtos, bem como na produtividade, principalmente, quando aliadas ao uso de alta tecnologia.

##### 4.1.1.3 Tecnologia

Esse fator garante na indústria moveleira, além de alta produtividade, a uniformidade dos produtos que são desenvolvidos pelas empresas, sendo considerado um fator determinante para obtenção de vantagem competitiva.

#### 4.1.2 Mercado

O mercado foi identificado como fator que diferencia as empresas, dada a diversidade de públicos que a indústria moveleira atende. Esse fator remete às características do produto, uma vez que o mercado atendido varia de acordo com o tipo de produto que é oferecido pelas empresas, desde produtos populares até a linha alta. É influenciado também pelo tipo de estratégia e posicionamento que as empresas adotam.

##### 4.1.2.1 *Ações de Marketing*

São consideradas fundamentais para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, principalmente quanto às ações que envolvem diretamente os lojistas, o principal mercado da indústria moveleira ubaense. De acordo com as entrevistas, o empresariado local se destaca diante do público lojista, por suas ações de *marketing*.

#### 4.1.2.2 Desenvolvimento da Marca

Foi ressaltado que só tem sentido desenvolver a marca se o produto for correspondente, o que de acordo com as entrevistas, sofre grandes variações de empresa para empresa no APL de Ubá.

#### 4.1.2.3 Mercado atendido

Apresenta variações desde regiões até outros países, sendo que, o fato da empresa ser exportadora, pode indicar que ela seja mais competitiva, por terem conseguido certificações que outras empresas que não exportam provavelmente ainda não conseguiram. Esse fator reflete o tipo de produto, bem como a estrutura e estratégia da empresa.

#### 4.1.3 Gestão

A gestão foi considerada pelos especialistas, o principal elemento diferenciador, tanto no que se refere às práticas gerenciais cotidianas, quanto às estratégias de atuação.

##### 4.1.3.1 Visão do empresário

A visão do empresário foi identificada como mais agressiva e com foco no desenvolvimento da empresa como um todo, ou limitada ao processo produtivo.

##### 4.1.3.2 Fato de a empresa ser ou não familiar

Essa característica fica impressa nas ações gerenciais e na profissionalização pela mão-de-obra empregada.

##### 4.1.3.3 Legalização

Fator que se refere, principalmente, à facilidade que as empresas legalizadas apresentam ao procurarem financiamentos.

A partir dos aspectos identificados pelos especialistas foi possível formar grupos de empresas com características diferentes entre si, que demandam condições ou ações estratégicas diferentes para se desenvolverem.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS DE EMPRESAS

Nessa sessão serão apresentadas as principais características de cada grupo identificado, sendo que a principal diferença entre eles se dá em termos de estágios de desenvolvimento e competitividade. Assim, foram formados os seguintes grupos: Grupo 1 – Empresas com padrões em estágio Avançado; Grupo 2 - Empresas com padrões em Estágio Intermediário e Empresas com padrões em Estágio Incipiente.

### 4.2.1 Grupo 1 - Empresas com Padrões em Estágio Avançado

De acordo com os especialistas, as empresas do grupo das mais avançadas se mostram agressivas, conforme previsto por Souza, (2003). Com relação às estratégias de mercado, esse grupo oferece produtos diferenciados de alto valor agregado, ou tem produtos mais populares, porém os obtém com o uso de recursos tecnológicos avançados que garantem uniformidade dos processos e maior produtividade, além do fato de serem as empresas que mais avançam ao inovar no *design*. No que se refere aos aspectos mercadológicos, são empresas que exportam, ou que apresentam planos de começar a exportar, e dominam os princípios de *marketing*, principalmente no sentido de identificar e atender o que o lojista, seu principal público, necessita.

### 4.2.2 Empresas com Padrões em Estágio Intermediário

As empresas intermediárias apresentam algumas características comuns às do primeiro grupo, porém com menos avanços, segundo os especialistas. São empresas que buscam ocupar posições de destaque e começam a se planejar para o mercado externo. Mantém vínculos de cooperação (ainda incipientes) com agentes como SEBRAE, Intersind, entre outros. Os produtos dessas empresas não apresentam valor agregado tão alto quanto as primeiras e nem tecnologia que permita grandes avanços em termos de produtividade, porém, estão em fase de melhorias dos produtos e processos de acordo com os especialistas. São caracterizadas por uma fase transitória, principalmente no elemento gestão.

Foi mencionado também que fatores como o tempo de mercado e o porte das empresas podem determinar diferenças entre elas, sendo o primeiro fator justificado pelo fato de algumas empresas terem ingressado no mercado em um período em que a concorrência era menos intensa, e que essas empresas conseguiram crescer e atualmente, se mantêm com padrões voltados ao crescimento. Tal fator, porém, pode ser questionado sobre sua capacidade de diferenciar empresas, dado que empresas que iniciaram suas atividades em períodos de baixa competitividade, por outros fatores, não conseguiram se desenvolver, ao passo que outras, consideradas empresas jovens, tiveram crescimento bem superior ao da concorrência. Devido a essas considerações,

o fator tempo de mercado não foi considerado determinante quando se trata de competitividade e características das empresas ou de grupos. O porte das empresas foi identificado como elemento diferenciador para o caso de aquisição de matéria-prima, podendo, as empresas maiores, ter maior poder de barganha junto aos fornecedores. Porém, esse fator também não apresentou, pela análise das entrevistas efetuadas, alto poder de diferenciação em termos de competitividade das mesmas.

#### 4.2.3 Empresas com Padrões em Estágio Incipiente

As empresas desse grupo, identificado como incipiente, apresentam características como: gestão ainda pouco articulada, com um grande número de pessoas no processo produtivo e um número muito reduzido de pessoas que trabalham em atividades administrativas. Muitas delas não são resistentes à cooperação com outras empresas ou agentes locais não produtivos<sup>5</sup>, por temerem às ações da concorrência, o que muitas vezes reflete características dos empresários. De acordo com os entrevistados, na maioria dos casos, esses empresários eram funcionários de outras empresas que montaram o próprio negócio, tendo uma visão parcial do negócio, mais especificamente do processo produtivo. Ademais, essas empresas costumam não trabalhar bem questões mercadológicas, como, por exemplo, o desenvolvimento de marcas. A ênfase ocorre no sentido de produzir a maior quantidade com o menor custo possível.

O quadro a seguir apresenta o resumo das características identificadas nos grupos de empresas, segundo os especialistas:

Quadro 3 - Resumo das características dos grupos de empresas identificados no APL

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

Fonte: Dados da Pesquisa

<sup>5</sup>Associações, sindicatos e outros agentes que não são empresas moveleiras, mas que têm contato direto com elas.

### 4.3 AÇÕES DO PODER PÚBLICO

Pelas diferenças que foram identificadas nos padrões adotados pelas empresas, pode-se inferir que as ações do Poder Público podem ser mais direcionadas aos grupos. Serão apresentadas nessa sessão as principais demandas do APL (e dos diferentes grupos) com relação à atuação do Poder Público, de acordo com a percepção dos especialistas. Ressalta-se que algumas ações atendem efetivamente ao APL como um bloco homogêneo e integral, como é o caso de melhorias em infraestrutura, por exemplo, que podem contribuir para a cidade como um todo, e, conseqüentemente, para todas as empresas que lá se encontram.

#### 4.3.1 Ações que contemplam o APL integralmente

As principais questões que emergiram da pesquisa referem-se à carência de infraestrutura da própria cidade de Ubá, como estradas e ruas em péssimas condições, além de tratamento de esgoto, saneamento e limpeza urbana precários. Foi salientada a falta de um distrito industrial ou a construção de áreas industriais, o que remete às ações de competência do Município.

Demandas como a conclusão das obras do aeroporto, acesso à internet banda larga em regiões fora do centro da cidade, melhoria nas condições de telefonia em áreas mais afastadas e melhorias na rede elétrica foram constantes durante a pesquisa.

Ainda no que se refere aos aspectos de infraestrutura, muitos entrevistados ressaltaram a importância de um centro de distribuição, sugerindo ainda que ele funcione em regime especial, de modo que o empresário não pagaria os tributos antes de retirar do estoque seus produtos.

As questões tributárias também foram alvo de muitas críticas, principalmente no que se refere a igualar o Imposto para Produtos Industrializados (IPI) dos estofados e dos móveis, dado que o IPI para móveis é 5% e o dos estofados é 10% (SEBRAE, 2009). Em aspectos gerais, a carga tributária é elevada, o que muitas vezes, pode ser responsável por subdivisões de plantas industriais.

Foram defendidas questões como a concessão de incentivos fiscais para que outras empresas, que possam reforçar a cadeia moveleira, procurem se instalar na região. Albino *et al.*, (2008) e Albino e Souza (2008), ressaltam que uma das principais carências percebidas no APL é a ausência de fornecedores.

Nesse sentido Brandão *et al* (2004) afirmam que se deve entender a importância da intervenção estatal no desenvolvimento destes aglomerados, principalmente quando estes estiverem situados em uma região desarticulada. Neste sentido, a presença do Estado é importante, seja na facilitação, promoção, indução ou mesmo na coordenação do desenvolvimento dos aglomerados.

#### 4.3.2 Elementos com potencial de impacto para o grupo com padrões avançados

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

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

- *Questões ambientais*: Foi destacada a importância de as empresas mais avançadas obterem benefícios ao ajudar as outras empresas nas questões ambientais, já que, em muitos casos, elas já passaram pelos processos de certificação e conhecem os processos. Iniciativas desse tipo poderiam promover ações conjuntas e cooperação, o que vem sendo constantemente defendido na literatura sobre aglomerações industriais (SANTOS; GUARNIERI, 2000; LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; REDESIST, 2004; GALDÁMEZ, *et al.*, 2009).

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

A gente não tem fornecedor na nossa região. Os nossos fornecedores estão todos longe daqui, e quando a gente fala em tecnologia, o que acontece com a nossa indústria? Ela não busca informação, a tecnologia **vem** para o setor moveleiro muito em função do fornecedor. É o fornecedor quem traz a informação, a gente não tem aqui uma prática, e aí eu acho que pode ser uma coisa para a questão das mais avançadas, que é justamente começar a fazer um trabalho mais de **pesquisa** com as universidades, por exemplo, porque eu acho que a gente não tem isso bem desenvolvido. É o fornecedor que muda, que insere uma tecnologia nova e que traz pra cá. [E10]

#### 4.3.3 Elementos com potencial de impacto para o grupo com padrões intermediários

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

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

*Apoio para participação no mercado internacional*: Programas de incentivo à participação no mercado externo, como o PEIEx, de acordo com os especialistas representam uma excelente alternativa ao desenvolvimento desse grupo, que já está

em fase de desenvolvimento por si próprio dessas atividades, de modo que ações nesse sentido podem impulsionar as empresas a terem resultados mais rápidos.

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

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

#### 4.3.4 Elementos com potencial de impacto para o grupo com padrões incipientes

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das informações levantadas, foi possível identificar que os fatores produto, mercado e gestão são os que estratificam as empresas do APL de móveis de Ubá, percebendo a formação de três grupos com características distintas.

A partir dessa caracterização e das contribuições apresentadas em termos de sugestões de ações por parte do Poder Público, foi possível identificar diferentes demandas para empresas do APL moveleiro de Ubá.

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

Para o segundo grupo, defende-se a importância de se facilitar o processo de tomada de financiamentos, para investimento, custeio e capital de giro, apoiar a criação e aquisição de *softwares* para o setor, apoiar também a participação em feiras e eventos bem como a participação no mercado externo. Outro fator que pode contribuir com esse grupo são as ações de profissionalização da gestão dessas empresas, pelo fato delas terem apresentado rápido crescimento, o que, de acordo com os especialistas recai na questão da visão que o próprio empresário tem da sua empresa. Acredita-se que o foco de alguns empresários seja apenas no processo produtivo.

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

governamental para participação em feiras e eventos. Como se pode perceber, nesse grupo, as demandas são de caráter mais estrutural e de melhoria em técnicas administrativas.

Um importante aspecto ressaltado se refere à atração de fornecedores para o polo que apresenta potencial para beneficiar as empresas do APL como um todo.

Diante das informações obtidas na pesquisa, foi possível fazer uma breve caracterização de grupos de empresas do APL moveleiro de Ubá, bem como suas principais demandas em termos de ações do Poder Público, por meio das entrevistas com os especialistas. A partir da pesquisa, foi possível também identificar lacunas que podem ser exploradas em futuras investigações tais como: realização de auditorias nas empresas para compreender a dinâmica competitiva do APL e avaliação dos efeitos das políticas públicas direcionadas ao APL na perspectiva dos especialistas e dos empresários. Para o caso do atendimento das demandas do APL, torna-se importante verificar em como as empresas têm assimilado as políticas públicas a elas direcionadas, de modo a fornecer subsídios para futuras ações corretivas que se fizerem necessárias.

## 6 REFERÊNCIAS

ALBINO, A. A.; LIMA, A. A. T. F. C.; SOUZA, S. D. C.; SUZUKI, R. O APL Moveleiro de Ubá – MG: Uma Análise frente aos determinantes do modelo do Diamante de Porter. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2008.

ALBINO, A. A.; SOUZA, S. D. C. Aplicação do Modelo Diamante de Porter e Análise dos Determinantes da Competitividade para O APL Moveleiro de Ubá. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15., 2008, Bauru. **Anais...** Bauru, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BOSCHMA, R. A.; LAMBOOY, J. G. Evolutionary economics and economic geography. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 3, p. 411-429, 1999.

BRANDÃO, C. A; COSTA, E. J. M; ALVES, M. A. S. **Construir o espaço supra-local de articulação sócio-produtiva e das estratégias de desenvolvimento**. UFMG: CEDEPLAR, 2004.

BRITO, J. **Características dos clusters na economia brasileira**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Trad. Ruth Joffily. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CROCCO, M. A.; GALINARI, R. Minas Gerais do Século XXI. Volume VI, Integrando a Indústria para o futuro. Disponível em: <[http://www.bdmg.mg.gov.br/estudos/arquivo/minas21/vol\\_06\\_cap\\_03.pdf](http://www.bdmg.mg.gov.br/estudos/arquivo/minas21/vol_06_cap_03.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GRASSI, A. Cidades médias têm maior crescimento econômico do país. **Jornal A Folha [Online]**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/treinamento/novoemfolha45/ult10096u419369.shtml>>. Acesso em: 04 abr. 2009.

IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG/GETEC – Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos. **Diagnóstico do Pólo Moveleiro de Ubá e Região**. Belo Horizonte/MG, 2003.

INTERSIND Femur 2004. Disponível em: <<http://www.intersind.com.br/femur>>. Acesso em: 11 abr. 2008.

KARAEV, A. S. C.; KOH L.; SZAMOSI, L. T. The cluster approach and SME competitiveness: a review. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 18, n. 7. p. 818-835, 2007.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Redes de pesquisas em Sistemas Produtivos e inovativos Locais – Redesist. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2001. Disponível em: <<http://redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

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

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

MENDONÇA, F. M de. **Formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais da indústria tradicional do estado de Minas Gerais**. 2008. Tese (Doutorado) - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2008.

MIROWSKI, P. An evolutionary theory of economic change: a review article. **Journal of Economics Issues**, v. 17, n. 3, p. 757-768, 1983.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University, 1982.

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

REDESIST - Rede de Sistemas produtivos e inovativos locais: instituto de economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 10 mai. 2009.

SEBRAE. **Arranjos Produtivos Locais**. 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>>.

Acesso em: 25 fev. 2009.

SEBRAE. **Total Móveis**: *design* e novos mercados ajudam setor a enfrentar crise. Disponível em: <<http://www.madeiratotal.com.br>>. Acesso em: 10 mai. 2009.

SILVA, A. R. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento sustentável do arranjo produtivo moveleiro de Ubá-MG**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008.

SOUZA, S. D. C.; ARICA, J. Estratificação Competitiva de Firms em Setores Industriais: uma Abordagem Metodológica. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8., 2001, Bauru. **Anais...** Bauru, 2001.

SOUZA, S. D. C. **Uma abordagem evolucionária da dinâmica competitiva em arranjos produtivos locais**. 2003. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, 2003.

SOUZA, S. D. C.; ARICA, J. Uma análise comparativa entre os Sistemas de Inovação e o Diamante de Porter na abordagem dos Arranjos Produtivos Locais. **Revista Produção**, v. 16, n. 1. p. 80-87, jan./abr. 2006.

SOUZA, S. D. C.; ALBINO, A. A.; LIMA, A. A. T. F. C. Estratificação de padrões competitivos em um APL moveleiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador, 2009.

SIZIGAN, W. (Coord.) Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil. Brasília: IPEA, 2006.

TRIVINÓS, A. N. S **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZAWISLAK P. A.; MARODIM, G.; SEFIDVASH, S. S. Sistema de Produção e Inovação na Indústria de Base Florestal. In: ENEGEP, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2005.

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Agradecimentos: A CAPES pela bolsa de mestrado.

---

*Artigo recebido em: Abril/2011*

*Aceito em: Julho/2011*