

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHKEK

APL - Arranjo Produtivo Local

Metal-Mecânico

ABC

Diadema

2012

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHKEK

ANDRÉ LUIZ DA SILVA

ANTENOR NASCIMENTO

GABRIEL RENAN CARVALHO NOGUEIRA

MATHEUS OLIVEIRA DA SILVA

VINICIUS DE BRITO AMARAL

APL Arranjo Produtivo Local: Redes de Empresas.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de logística da Escola Técnica Estadual Juscelino Kubitschek. Sob a orientação do Profº. Ms. Leonardo Fabris Lugoboni.

Diadema

2012

Banca esaminadora

1ª Assinatura

2ª Assinatura

3ª Assinatura

Agradecimentos

Gratos a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor infinito, sem Ele nada somos. Agradecemos aos nossos pais, maiores exemplos. Obrigado por cada incentivo e orientação, pelas orações em nosso favor, pela preocupação para que estivéssemos sempre andando pelo caminho correto. Também ao Professor Robson Alexandre Divino, que ensinou apenas um semestre, mas marcou pelo entusiasmo e carisma. Agradecemos aos nossos amigos e parceiros de curso, não podemos esquecer as pessoas que não acreditaram na nossa capacidade e no nosso potencial, agradecemos também a dona Solange, por ceder sua residência para que pudéssemos desenvolver nosso trabalho. Enfim, não poderíamos esquecer-nos da empresa ACELIK por estar nos recebendo e outras tantas empresas que não recordamos os nomes no momento, mais que nem por isso foram menos importantes para este trabalho.

Dedicatória

Dedicamos esse trabalho aos nossos amigos que colaboraram para que concluíssemos o curso, com dedicação nos incentivaram a sempre progredir.

Este trabalho também é dedicado aos nossos familiares e pessoas intimamente ligadas às nossas vidas, que no período de desenvolvimento deste trabalho nos ajudaram com paciência, carinho e compreensão, demonstrando que a superação nos momentos difíceis vale à pena.

Resumo

Estudo focado em APL (arranjos produtivos locais) onde foram pesquisados as formas de desenvolvimento, contexto histórico e análises com gestores sobre como é o funcionamento desse sistema, suas vantagens e desvantagens, fatores que influenciam ou impedem o crescimento desse sistema.

Em nosso referencial teórico são apresentadas teses de diversos autores. Teses essas que apresentam todo embasamento da pesquisa, fundamentadas em experiências de algumas empresas e outros trabalhos referentes ao tema ou temas relacionados.

A estrutura desse referencial segue uma ordem começando pelo contexto histórico do APL passando por métodos de desenvolvimento, estudos que devem ser feitos em relação a território para saber sem a empresa se enquadra no sistema.

Partindo dessas teorias foi montado um questionário para pesquisa de campo, feita com empresas participantes do APL metal mecânico da cidade de Santo André no grande ABC. Pesquisa essa onde foram tabulados e montados gráficos, analisando os dados levantados.

Os resultados nos mostraram o que gestores de empresas participantes de um APL pensam sobre o sistema, que aspectos os fizeram participar e o que deve ser feito para que o mesmo continue sendo vantajoso.

Abstract

Study focus on APL (Local Productive Arrangements) which were researched forms of development, historical context and analysis with managers about how the functioning of this system, its advantages and disadvantages, factors that influence or hinder the growth of this system.

In our theoretical arguments are presented by different authors. These those who have all the research foundation, based on the experiences of some companies and other work related to the topic or related topics.

The structure of this framework follows an order starting with the historical context of APL undergoing development methods, studies should be made in relation to the territory without knowing the company fits into the system.

Starting from these theories was mounted a questionnaire for field research, made with companies participating in the APL metal mechanic in the city of Santo André in large ABCD. Search this where graphs were tabulated and assembled by analyzing the data collected.

The results showed us that the managers of participating companies think about an APL system, aspects that made them participate and what should be done so that it remains profitable.

O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder entusiasmo.

(Winston Churchill)

Sumario

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. OBJETIVO	14
1.2. QUESTÃO PROBLEMA	14
1.3. JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. DEFINIÇÃO DE “ARRANJO PRODUTIVO LOCAL” – APL	15
2.2. BREVE HISTÓRICO DO APL	21
2.3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO APL NO BRASIL	22
2.4. O DESENVOLVIMENTO DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS	29
2.5. ENFOQUE DE CANAIS E REDES	30
2.6. ESTRATÉGIAS PARA O PEQUENO VAREJO	32
2.7. CARACTERÍSTICAS DO APL	37
2.8. FATOR COMPETITIVO	38
2.9. DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	40
2.10. TERRITÓRIO	40
2.11. ESPECIALIZAÇÃO PRODUTIVA	41
2.12. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	41
2.13. COOPERAÇÃO.....	42
2.14. OUTROS ATORES LOCAIS	43
2.15. ARRANJOS INCIPIENTES	44
2.16. ARRANJOS EM DESENVOLVIMENTO	45
2.17. SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS.....	47
2.18. LIDERANÇA	48
2.19. DIFICULDADES NO DESENVOLVIMENTO DAS APL'S.....	49
2.20. CONSIDERAÇÕES SOBRE A VIABILIZAÇÃO DE UMA APL	54
2.21. RISCOS DA ATUAÇÃO EM APL'S	55
3. METODOLOGIA.....	57
RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE GRÁFICA.....	57
4. CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
APÊNDICE	71
QUESTIONÁRIO APL	71

Índice de Figuras

FIGURA 1: RELAÇÃO TEÓRICA DESENVOLVIDA;	18
FIGURA 2 - A EMPRESA VISTA COMO UMA REDE: AS CENTRAIS DE NEGÓCIOS	31
FIGURA 3 - ASSOCIATIVISMO: UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA O PEQUENO VAREJO	33
FIGURA 4 - ESTRUTURA INDUSTRIAL DOS EUA, SÃO PAULO E BRASIL.....	50
FIGURA 5 - CIRCULO VICIOSO DA CONCORRÊNCIA PREDATÓRIA	53

Índice de Quadros

QUADRO 1: COMPARATIVO	20
QUADRO 2: TIPOLOGIAS DE REDES DE EMPRESAS	20
QUADRO 3: QUADRO DE REFERENCIAS.....	56

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: ESTRATÉGIAS DO APL.....	57
GRÁFICO 2: MOTIVAÇÃO DAS EMPRESAS.....	58
GRÁFICO 3: INFLUENCIA DO APL.....	59
GRÁFICO 4: SEGMENTOS DO APL.....	59
GRÁFICO 5: METAS DO APL.....	60
GRÁFICO 6: PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	60
GRÁFICO 7: FACILIDADES ENCONTRADAS.....	61
GRÁFICO 8: PARCEIROS ENVOLVIDOS.....	61
GRÁFICO 9: FUNCIONABILIDADE.....	62
GRÁFICO 10: DIFICULDADES DO APL.....	62
GRÁFICO 11: PERCENTUAL DE CRESCIMENTO.....	63
GRÁFICO 12: REDUÇÃO DE GASTOS.....	63
GRÁFICO 13: CONCLUSÃO DE METAS.....	64
GRÁFICO 14: PORQUE DE ENTRAR EM UM APL.....	64
GRÁFICO 15: EXPECTATIVA DO PROJETO.....	65
GRÁFICO 16: MELHORIAS NO PROJETO.....	65
GRÁFICO 17: GRAU DE CONFIANÇA.....	66
GRÁFICO 18: NOVA PARTICIPAÇÃO.....	66

1. Introdução

Atualmente o mercado oferece diversas oportunidades para empresários no país: a ascensão da classe C e D, um aumento de renda das classes A e B, o maior poder de crédito dos brasileiros entre outros fatores influenciaram em um crescimento econômico que possibilita uma grande oportunidade de desenvolvimento para as empresas.

Algumas empresas querem explorar cada vez mais o mercado para se tornar cada vez mais competitiva, mas suas condições financeiras são limitadas e ela não tem muita visibilidade no mercado. Muitas empresas têm esse problema, assim surgem as **APLs – Arranjos Produtivos Locais** – as empresas de uma determinada região se unem para conseguir melhores condições de compra, venda expansão de mercado e uma maior visibilidade.

Essas empresas trabalham entre si uma cooperando com a outra, geralmente, além de estarem na mesma região trabalham com produtos que beneficiem uma a outra e difundem entre si aprendizados para fortalecerem cada vez mais o grupo.

Os APLs são aglomerações de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localizam em um mesmo espaço geográfico. As empresas dos APLs mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si, contando também com apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Participar de um APL fortalece as empresas, pois juntas formam um grupo articulado e importante para a sua região, facilitando a interação com o governo, associações empresariais, associações de produtores, órgãos públicos, instituições de crédito de ensino e de pesquisa. Além disso, torna os participantes mais articulados, trabalhando de forma cooperativa e trocando informações entre si, gerando melhorias e novas ideias entre todos.

No Arranjo Produtivo Local o grupo de empresas também tem objetivos comuns e um comitê gestor, que acompanha um plano de trabalho estabelecido pelo grupo.

1.1. Objetivo

Com esta pesquisa, procuramos descrever as percepções dos gestores sobre os processos e características da formação do APL.

1.2. Questão Problema

Quais os benefícios percebidos pelos gestores com a inserção do APL?

1.3. Justificativa

Esta pesquisa pode ajudar as empresas a se fortalecerem e crescerem perante o mercado e traz um conteúdo atual e de interesse de muitos empreendedores e estudiosos como esse aglomerado de empresas conseguira sanar as dificuldades em diversos setores como exportações, compras e desenvolvimento de tecnologias, fatores cruciais para sobrevivência no mercado.

Para os empresários que pretendem ingressar nesse sistema a pesquisa ira lhe mostrar como se forma uma APL além de resultados obtidos por empresas que já utilizam esse sistema. Qual vantagem no setor logístico essa empresa pode ter? Será que é viável participar?

Alunos dos cursos de Logística, Administração e pessoas que pretendem entrar no mercado futuramente encontraram aqui teorias e análises sobre o assunto podendo tirar dados para futuros trabalhos, empreendimentos ou simplesmente esclarecimento para situações do cotidiano de uma empresa.

Sendo assim essa pesquisa não tem somente um conteúdo pedagógico, mas também uma análise sobre empresas que passaram por esses processos mostrando a quem consultar esse estudo uma situação que já foi aplicada e que poderá ajudar na melhor decisão para o seu negocio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Definição de “Arranjo Produtivo Local” – APL

Segundo Lastres e Cassiolato (2003), APL pode ser definido como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco específico em segmentos de atividades econômicas, que apresentam vínculos, mesmo que incipientes, envolvem a participação e cooperação de empresas desde a produção de bens e prestação de serviços até as mais variadas formas de associação e representação.

Segundo Cândido, Goedert e Abreu (2000, p.5) no que se refere à teoria das organizações, a aplicação dos conceitos de sistemas abertos advindos das ciências naturais, tais como homeostase, entropia, diferenciação, integração, equifinalidade, “são utilizados para confirmar e reforçar que as organizações não existem isoladamente, elas fazem parte de um ambiente e são permanentemente afetadas por ele”. E assim, no que se referem à micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) a interação sistêmica, que ocorre através das ações conjuntas nos arranjos, permite superar obstáculos que antes, isoladamente esses não conseguiriam (GALVÃO, 2000).

APL também é entendido e classificado como um *cluster* por diversos autores, uma vez, que a conceituação de *cluster* encontrada na literatura (SANTOS; CROCCO. LEMOS 2002; LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; KREUZ; SOUZA; CUNHA, 2003) se refere a uma aglomeração de empresas de pequeno porte numa determinada região geográfica e organizadas para obter vantagem competitiva frente às corporações de maior porte ou dos concorrentes diretos que atuam individualmente.

Surge, a partir destas necessidades, o que se denomina alianças estratégicas, em que se destaca, em particular, um tipo denominado, alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios (KANTER, 1990).

Nestes tipos de alianças, as empresas que possuam uma necessidade similar, juntam-se com o objetivo de criar uma nova entidade que consiga atender a necessidade de todas. Normalmente são empresas de um mesmo setor industrial.

As principais razões para que as empresas adotem as alianças estratégicas são segundo Sierra (1995):

a) penetração em um novo mercado – através de alianças estratégicas, uma empresa pode penetrar em mercados que tem pouca ou quase nenhuma participação. É o caso da Ford Motor Company, que através de uma aliança com a Mazda Motor Corp. do Japão, tenta conseguir penetrar no mercado Asiático;

b) competição via tecnologia e pesquisa e desenvolvimento – as alianças estratégicas entre as empresas podem viabilizar investimentos que necessitam de grandes aportes de capital e que se tornariam inviáveis para cada uma das empresas isoladamente;

c) estabelecimento de padrões globais – Em alguns setores da indústria, como o de computadores, a competição é movida pela constante busca de novas tecnologias. Nestes casos, os investimentos exigidos são extremamente elevados e dificilmente podem ser realizados por uma empresa que atua de forma isolada. Neste caso, torna-se essencial a realização de alianças estratégicas para que as empresas consigam utilizar de forma compartilhada novas tecnologias, aumentando a qualidade de seus produtos e estabelecendo padrões mundiais de produção;

d) rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos – Um competidor, entrante em um mercado emergente ou em blocos econômicos, através de alianças estratégicas com parceiros locais, consegue viabilizar novos negócios e se proteger contra os concorrentes do novo mercado.

O Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA (2006) define APL como “sistema localizado de agentes econômicos, políticos e sócias 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. Configura-se um sistema complexo em que operam diversos subsistemas de produção, logística e distribuição, comercialização, desenvolvimento tecnológico (P&D, laboratórios de pesquisa, centros de prestação de serviços tecnológicos) e onde os fatores econômicos, sociais e institucionais estão fortemente entrelaçados.

O conhecimento do ambiente de formação de um APL pode ser mais bem ilustrado utilizando se o modelo de vantagem competitiva de Porter, denominado “diamante”, o qual mostra a relação entre quatro amplos atributos que modelam o ambiente nos quais as empresas buscam a criação de vantagem competitiva

(PORTER, 1993). Os quatro atributos desse sistema, considerando-se ainda que o efeito de um determinante seja dependente do estado dos outros, se referem à:

- Condições de fatores (fatores de produção necessários à competição em determinada indústria);
- Condições de demanda (natureza de demanda interna para produtos ou serviços da indústria);
- Indústrias correlatas e de apoio (presença, ou ausência, no local de indústrias abastecedoras e correlatas que sejam competitivas);
- Estratégias, estrutura e rivalidade das empresas.

Para Albagli e Brito (2003, p. 4-5) os APL's beneficiam principalmente as MPME por proporcionarem vantagens competitivas provenientes das seguintes variáveis:

- Aglomeração produtiva: representa um conjunto de empresas que atuam em elos da cadeia de valores de uma atividade produtiva principal;
- Dimensão territorial: constitui o espaço onde a especialidade produtiva se desenvolve, sendo definido e delimitado a partir de relações de poder, sejam elas jurídicas políticas ou econômicas;
- Especialização produtiva: ocorre por meio do conhecimento, tácito ou explícito, que as pessoas ou organizações de um território possuem em torno de uma atividade econômica principal;
- Vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem: desenvolvidos por iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto, entre empresas, entre as empresas, entre as empresas e suas associações, empresas e instituições técnicas e financeiras, empresas e poder público e outras possíveis combinações entre os atores presentes no APL;
- Diversidade de atores locais: esses são representados pelas instituições de promoção de financiamento e crédito, ensino e pesquisa, centros tecnológicos, associações empresariais, prestadores de serviços, governos etc. - esses são representados pelas instituições de promoção.
- Pelo Termo de Referência elaborado pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), um APL deve ter a seguinte caracterização:
- Ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante;

- Compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas e médias empresas.

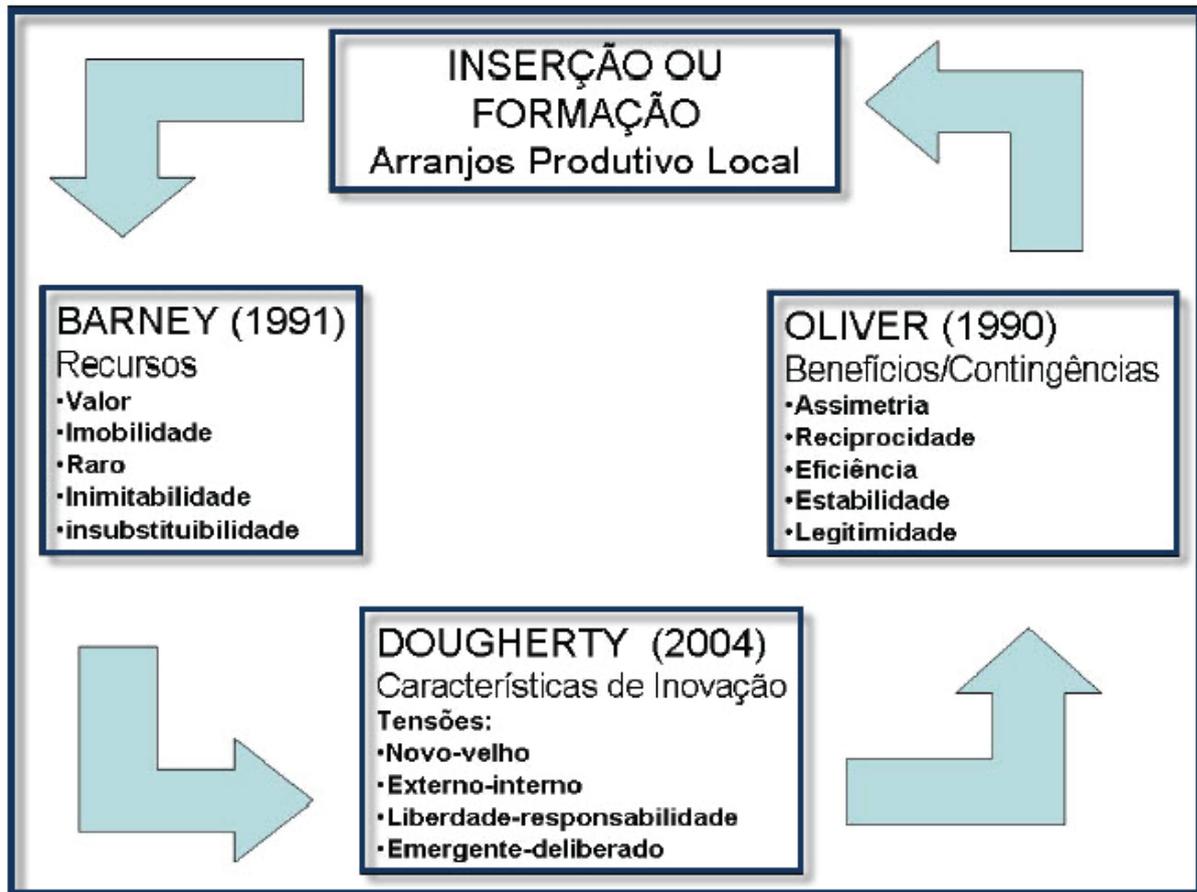


Figura 1: Relação teórica desenvolvida;

Fonte: Martins *et al.*, (2009).

No caso do APL em estudo estas características estão presentes, uma vez que a atividades produtivas é restrita a caprinos e ovinos e o arranjo é constituído somente por pequenos e médios produtores, com o apoio de políticas públicas implementadas nos diferentes territórios do arranjo.

Ao contrário dos demais empreendimentos coletivos, o Arranjo Produtivo Local – APL não se constitui sob a forma de pessoa jurídica ou é determinado por um contrato. Mais especificamente, o Arranjo Produtivo Local¹ é uma aglomeração de empresas, localizada em um mesmo território, que apresenta especialização produtiva e mantém algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Para uma melhor compreensão do conceito, é importante detalhar alguns de seus termos, conforme adiante.

Quando se fala em um Arranjo Produtivo Local, deve-se considerar, em primeiro lugar, a existência de uma aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. A atuação dessas empresas pode se destacar sobre o aspecto vertical, quando as empresas participam de várias etapas de determinado processo produtivo, ou horizontal, quando se destacam por fazer, basicamente e notadamente, uma das etapas do processo.

A aglomeração não se mede somente pelo número de empresas. Devem-se levar em conta outros fatores, tais como: número de postos de trabalho, faturamento, mercado, geração de empregos indiretos e até potencial de empreendedores informais que poderiam organizar-se como pessoa jurídica entre outros.

Clusters

Clusters: O termo clusters surgiu para denominar alguns setores bem sucedidos na economia mundial e que alcançaram competitividade e desenvolvimento tecnológico através da concentração geográfica de empresas.

Estas empresas pertenciam à mesma cadeia produtiva e tinham importante participação em ações conjuntas que visavam o interesse comum (TRISTÃO, 2000).

Este tipo de rede despertou a atenção com a chamada “Terceira Itália”, que retomou os estudos de Porter (1999).

Porter (1999) associou a existência de clusters a fatores econômicos de caráter nacional, regional e metropolitano e, ainda segundo ele, clusters são aglomerações geográficas interconectadas entre empresas e instituições outras, numa forma particular de competição.

Os clusters têm uma característica muito particular de serem capazes de promover a coexistência entre cooperação e a competitividade. Llorens (2001) justifica a existência dos clusters pelo fato de que no cenário atual da economia, a competição nos negócios não ocorre somente entre empresas individuais dispersadas pelo mundo e sim entre grupos de empresas e regiões que competem entre si.

A análise do conceito dos diversos autores sobre a formação de redes mostra que, para todos eles, o ambiente competitivo é o fator que impulsiona a formação de redes, já que em mercados menores e com poucos competidores a tendência das empresas é tornarem-se individualistas.

Pode-se verificar ainda, que existe um ponto comum entre as definições e modelos de redes dos diversos autores: todos mostram que as empresas que pertencem a uma rede, além de conseguir atingir os objetivos comuns à rede, têm mais facilidade para conseguir atingir seus objetivos individuais (KWASNICKA, 2006).

Quadro de Comparação

Quadro 1: comparativo

APLs	<ul style="list-style-type: none"> •Concentrações geográficas de empresas e instituições que se relacionam em um setor em particular. •Objetivo: cooperar entre si para obtenção do desenvolvimento da atividade principal das empresas.
CLUSTERS	<ul style="list-style-type: none"> •Concentração setorial e geográfica de empresas. •Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva. •Capazes de promover a coexistência entre cooperação e Competitividade

Fonte: Kwasnicka (2006).

Tipos de Redes Empresariais

Quadro 2 - Tipologias de Redes de Empresas

AUTOR	TIPOLOGIA
Amato Neto (2000)	Variáveis determinantes na formação de Redes: - Diferenciação - Interdependência entre as firmas - Flexibilidade
Grandori e Soda (1995)	Redes Sociais: Simétricas e Assimétricas Redes Burocráticas: Simétricas e Assimétricas Redes Proprietárias: Simétricas e Assimétricas
Casarotto e Pires (1998)	Redes Top - Down: Subcontratação, terceirização, parcerias Redes Flexíveis: Consórcios
Correa (1999 apud VERRI, 2000)	Rede Estratégica: Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades. Rede Linear: Cadeia de Valor (participantes são elos). Rede Dinâmica: Relacionamento intenso das empresas entre si.
Porter (1989)	Cluster: Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva.
Wood Jr. e Zuffo (1998)	Estrutura Modular: Cadeia de Valor e Terceirização Atividades de Suporte. Estrutura Virtual: Liga temporariamente rede de fornecedores. Estrutura Livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
Santos, Pereira e Abrahão (1994)	Redes Verticais de Cooperação: cooperação entre uma empresa e os componentes da cadeia produtiva: fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Exemplo: Indústria Automobilística. Redes Horizontais de Cooperação: cooperação entre uma empresa e seus concorrentes, pelas dificuldades de atuarem isoladamente.

Fonte: Adaptado de Olave e Amato Neto (2001)

2.2. Breve histórico do APL

No site da FIESP (2005) em um artigo sobre as experiências das APL's existe um relato de que no Brasil as primeiras experiências de se potencializar as externalidades de localização com ações conjuntas remontam das décadas de 70 e 80 no sul do país nos setores de vinho e calçados.

Estas iniciativas tiveram origem de forma completamente autônoma, por meio do aproveitamento de vantagens territoriais que permitiram o surgimento de estruturas produtivas razoavelmente especializadas, com um número significativo de empresas. A especialização regional verificada na grande maioria dos territórios foi consolidada antes de ter-se tornado objeto da atenção por parte dos atores públicos. Em outros APL's existentes no Brasil não se conseguiu dinamizar suas relações e nem gerar demandas articuladas para buscar apoio às suas estratégias.

No entanto, estes APL's continuaram sobrevivendo mesmo em meio ao ambiente hostil vivido durante as décadas de 80 e 90. A abertura da economia e o impacto da acelerada exposição à concorrência internacional viam redução das barreiras tarifárias, foi acompanhada por um forte processo de valorização cambial da moeda nacional, que durou, pelo menos, quatro anos. Nesse processo, os arranjos produtivos ficaram frente a frente com estruturas mais dinâmicas da economia mundial, e que dispunham de crédito a baixo custo, e em alguns casos, de vantagens comparativas espúrias, tais como um baixíssimo custo de mão de obra, e em outros, vantagens competitivas consolidadas como inovação, design, exportação.

Este cenário prevaleceu até o início do novo século quando as instituições de apoio as MPME's (Micros Pequenas e Medias Empresas) começaram a romper com o paradigma de apoio assistencialista e residual a estas empresas. Os resultados internacionais de países como Itália, Alemanha, Finlândia e Espanha, que passaram a basear suas políticas desenvolvimento nas MPME's lançaram novas luzes para o desenvolvimento de políticas específicas para estas empresas e mais que isto, para as empresas inseridas em Arranjos. Quirici (2006) cita SCHIMTZ quando relata que a principal característica de aglomerações bem sucedidas é a existência de relações colaborativas entre as empresas, "conscientemente planejadas e construídas ao longo do tempo", mesmo que sejam estimuladas por fatores exógenos. Além de

desfrutarem dos benefícios da simples aglutinação, as empresas ainda podem estruturar ações em conjunto a fim de minimizar as deficiências inerentes e estruturais a uma empresa de pequeno porte que atua isoladamente. Identificando e valorizando as complementaridades existentes entre seus processos produtivos (note-se que uma das principais características é a intensa divisão de trabalho entre as empresas), o grupo de empresa pode compartilhar tecnologia, contratar em conjunto pesquisas de mercado, formar consórcio para exportação ou para compra de matéria-prima, desenvolver novos produtos, coordenar a divisão das atividades entre empresas mantendo a especialização produtiva entre as unidades, divulgar em conjunto os produtos da região, formar centros de design, entre outras ações conjuntas responsáveis por manter um ambiente competitivo (e que, portanto exige constantes inovações) e cooperativo (amplificação dos benefícios a partir da união dos esforços). A cooperação tanto horizontal quanto vertical que se observa no interior do arranjo local é um fator fundamental na busca de assimetrias competitivas das firmas residentes no arranjo local.

2.3. Evolução histórica do APL no Brasil

A participação das PMEs na estrutura produtiva brasileira é bastante significativa. As PMEs (empresas que empregam até 499 trabalhadores) representam em torno de 98% do número total de empresas e são responsáveis por 60% do emprego da população urbana e por 45% do mercado de trabalho formal.

O país também apresenta significativas concentrações espaciais de PMEs, os APLs, tanto em regiões mais industrializadas quanto em regiões menos desenvolvidas, e tanto em setores tradicionais quanto em setores de alta tecnologia. O fenômeno da aglomeração de PMEs em espaços geográficos delimitados é relativamente antigo no Brasil. No caso da indústria, remonta ao próprio início da industrialização, no começo do século XX. A experiência histórica revela a preponderância de processos aglomerativos surgidos de forma espontânea, não induzida pelo estado. Tais aglomerações produtivas nasceram da conveniência do acesso aos maiores mercados ou, situação mais comum, a suprimentos de matérias-primas (couros, minerais, metais, fibras naturais ou produtos agrícolas) e/ou mão de obra especializada. Na quase totalidade dessas experiências, no entanto, o desenvolvimento do arranjo produtivo e a continuidade do movimento de

aglomeração, a partir de um determinado momento, foram apoiados pela ação do estado, por vezes articulada por representantes do próprio arranjo.

Exemplos históricos importantes de aglomerações industriais em municípios e/ou regiões do Brasil, com forte presença de PMEs, são os produtores de calçados, tecidos e vestuário dos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul.

Vale mencionar as conhecidas experiências de aglomerações de indústrias de calçados e couros (Vale dos Sinos-RS, Franca-SP e Jaú-SP) e da indústria têxtil e de confecções (Americana-SP e Vale do Itajaí-SC). Também, cabe lembrar-se de aglomerações de produtores das indústrias de móveis, de cerâmicas e de minerais não metálicos.

As aglomerações de produtores de pequeno e médio porte no setor primário também datam desse período mais distante no tempo. O sistema de cooperativas, praticado nas Regiões Sul e Sudeste do país há mais de 50 anos, traz em si a ideia de articulação produtiva e permitiu ativar a interação e a integração dos produtores de frangos, suínos, leite, uva, tomate, fumo, chá, erva-mate e madeira, entre si e com grandes indústrias de alimentos, bebidas e produtos de base florestal.

Entretanto, também podem mencionar diversos arranjos industriais surgidos por consequência da iniciativa estatal. São experiências históricas mais recentes que as anteriores, quase todas iniciadas durante as décadas de 1950 a 1970, período de auge da intervenção estatal no Brasil – anterior à abertura econômica, à desestatização e ao agravamento das dificuldades fiscais do estado brasileiro. Naquela época, o estímulo estatal inicial à estruturação de arranjos produtivos combinou em doses diversas um incentivo à formação de uma massa crítica de conhecimento e capital humano, esforço de criação de empresas estatais, atração de grandes empresas estrangeiras para determinada região do país, instituição de mecanismos de reserva de mercado e ofertas de apoio financeiro.

No caso brasileiro, situação recorrente de aglomeração produtiva ativada por iniciativa estatal foi a de empresas de base tecnológica surgidas de spin-offs de universidades e de centros de pesquisa científica e tecnológicos criados e apoiados diretamente pelo setor público. A constituição desse tipo de aglomeração envolveu a construção de infraestrutura e ambiente institucional favorável à formação de conhecimento local e, por vezes, também o apoio à transformação do conhecimento em inovação, pelo incentivo à criação de empresas nacionais pioneiras. Em suma, são arranjos produtivos cuja semente foi plantada e regada pelo Estado,

direcionados, sobretudo, para setores de tecnologia: tecnologia da informação, eletrônica, aeronáutica, biotecnologia e tecnologia de materiais.

As principais experiências históricas brasileiras de criação de universidades e de centros de pesquisa que precedem e ativam o surgimento de empresas localizam-se em Campinas (setores de informática, eletrônica e de telecomunicações), São José dos Campos (indústria aeroespacial) e São Carlos (novos materiais, instrumentos de ótica e precisão, mecânica e automação) em São Paulo; Belo Horizonte (biotecnologia) e Santa Rita do Sapucaí, Itajubá e Pouso Alegre (indústria de informática e telecomunicações – alarmes, placas de circuito impresso, componentes para placas) em Minas Gerais; e Florianópolis (software), em Santa Catarina.

Nestes casos, em geral, o nascimento da atividade empresarial esteve associado à criação de uma empresa pioneira, a qual ensejou o surgimento de novas empresas. A Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer), no setor aeronáutico, por exemplo, nasceu como empresa estatal com o objetivo de ampliar o conhecimento nacional na área de aviação e, em particular, no campo da defesa militar. A Bioquímica do Brasil (Biobrás), do pólo de biotecnologia de Belo Horizonte, segundo Lemos (2000), surge guiada pelo objetivo de substituir importações, ancorada em incentivos fiscais, aportes de capital e garantia de mercado doméstico cativo.

Embora esses arranjos produtivos apresentem estágios de desenvolvimento bastante diferentes, os estudos já realizados indicam que, em geral, não se constituíram arranjos que possam ser denominados de inovativos e que se assemelhem aos seus congêneres – os parques tecnológicos mais desenvolvidos, presentes nos EUA, França, Inglaterra e Japão. Dentre os exemplos citados, com exceção de Campinas e São José dos Campos, os demais ainda são ou pequenos frente às economias locais ou incipientes em termos de interações entre os participantes tornando. Nos dois casos, a inovação pouco relevante do ponto de vista da potencialização dos níveis de renda e emprego nas regiões em que estão inseridos.

Como exemplos de arranjos produtivos de PMEs surgidos por desdobramento indireto de iniciativas federais e estaduais pode-se incluir ainda aqueles resultantes de políticas de criação e atração de grandes empresas industriais, as quais acabam formando suas redes de fornecimento e suprimento, nas quais predominam PMEs. É

o caso da indústria montadora de automóveis, e dos respectivos fornecedores locais nos pólos das regiões do ABC e do Vale do Paraíba, em São Paulo, e de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Também parece ser o caso dos pólos petroquímicos de São Paulo e do Rio Grande do Sul e das médias empresas transformadoras de resinas plásticas articuladas aos pólos.

Nos anos 1990, a abertura econômica, e consequente redução da proteção conferida por tarifas comerciais, e a mudança de contexto regulatório, em particular nos quesitos de quebra de monopólios estatais, na proteção de patentes e na certificação de produtos, acarretaram profunda transformação do sistema econômico nacional. Em paralelo, ao longo da década, a política macroeconômica conferiu prioridade ao combate à inflação e determinou permanente aperto monetário e crescente esforço de ajuste fiscal, que desembocou na desarticulação da ação e da coordenação pública levada adiante por centros de pesquisa e empresas estatais. Mesmo o Plano Real, que propiciou aumento da demanda interna à época de seu lançamento, determinou valorização cambial e intensa pressão competitiva.

Não há dúvida de que a abertura comercial lançou um desafio competitivo brutal às empresas brasileiras. O acesso às importações e à maciça penetração de empresas estrangeiras no mercado interno definiu um padrão de concorrência mais exigente em termos de qualidade, preço e atualização tecnológica. Porém, a difusão do novo paradigma tecnológico-produtivo deu-se mais fortemente em âmbito das grandes empresas de setores mais expostos à concorrência externa, as quais reduziram a gama de produtos ofertados e ampliaram o uso de insumos importados. Embora a abertura e a apreciação do câmbio tenham facilitado o acesso às importações de insumos, partes e peças bens de capital, a tendência mais geral para as PMEs locais, segundo as informações disponíveis, como o estudo de Katz e Stumpo (2001), foi de tímida.

Modernização produtiva e até de desarticulação de cadeias produtivas e arranjos produtivos, dada à ausência de mecanismos adequados de financiamento e a enorme dificuldade trazida pelo adverso contexto macroeconômico.

Duas pesquisas realizadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no período indicaram fraco esforço de modernização tecnológica entre as PMEs brasileiras. Pesquisa realizada em 1996 constatou que as PMEs pouco utilizavam equipamentos

de base microeletrônica e modernas técnicas de gestão da produção e da organização.

A pesquisa sobre gasto com aquisição de equipamentos, por sua vez, feita em 1997, evidenciou que as empresas aplicavam, em média, 5,9% da Receita Operacional Líquida (ROL) na aquisição de equipamentos: 5,6% nas microempresas; 6,8% nas pequenas; 5,1% nas médias; e 5,5% nas grandes empresas. Os gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), bastante acanhados se comparados aos padrões internacionais, atingiam a média de 1,1% do ROL: 0,8% nas microempresas; 1,2% nas pequenas; 1,3% nas médias; e 1,2% nas grandes empresas. A pesquisa demonstrou ainda a baixa presença de programas de qualidade estabelecidos em conjunto com clientes e fornecedores, sobretudo no caso de PMEs de setores tradicionais.

A reestruturação industrial estimulada pela política de abertura comercial dos anos 1990 teve resultado bastante diferenciado nos setores produtivos com significativa presença de PMEs:

- I) Em setores intensivos em tecnologia (bens de capital, tecnologias de informação e comunicação, eletroeletrônicas), as cadeias produtivas foram drasticamente desarticuladas e desnacionalizadas;
- II) Nos setores dominados por oligopólios, em que as PMEs participam como fornecedoras (caso do setor de autopeças), a pressão por corte de custos e a melhora de qualidade fizeram aumentar a concentração empresarial e a participação de produtores e produtos estrangeiros;
- III) Nos setores tradicionais (têxteis, confecções, couro, calçados), intensivos em mão de obra e com relativo atraso tecnológico, parte das empresas renovou equipamentos e cortou postos de trabalho e conseguiu sobreviver, enquanto outras empresas foram destruídas pelo aumento da competição, o que resultou em brutal processo de concentração econômica.

Em contraponto aos percalços vividos pela indústria diante da concorrência externa, surgiram nos anos 1990 novas aglomerações de empresas e produtores, especialmente em atividades do agronegócio (frutas tropicais, no Rio Grande do Norte, em Pernambuco, na Bahia, em Tocantins e no Espírito Santo; camarões e lagostas, no Ceará, Rio Grande do Norte, na Bahia e no Sergipe) e turismo (pólos turísticos em Bonito (MS) e em diversos pontos do Nordeste).

No período 1990-1999, a despeito do contexto econômico difícil e da concentração econômica em muitos setores, verificou-se enorme crescimento do número de PMEs no Brasil e aumento da sua participação relativa em termos de número de estabelecimentos. O registro de constituição de empresas evidenciou o aparecimento de quase 5 milhões de empresas, sendo mais de 2,6 milhões delas classificadas como microempresas.

Ao lado disso, a despeito da redução do apoio público ao sistema empresarial, surgiram aglomerações como resultadas da “guerra fiscal” – programas de benefício fiscal oferecidos por estados da federação.

A instalação de plantas industriais de montadoras transnacionais de automóveis, computadores e celulares estimuladas pelo apoio político e financeiro dos estados e pela política industrial nacional (o regime automotivo e a lei de informática) - fez surgirem pólos automobilísticos em Curitiba (PR), Porto Alegre (RS), Juiz de Fora (MG), Resende (RJ) e Salvador (BA), e de informática e telecomunicações de Campinas (SP), os quais articulam redes de PMEs fornecedoras de produtos e serviços. Também são exemplos as produções de têxteis e calçados no Nordeste; de algodão no Mato Grosso; e de fármacos em Goiás.

A especialização e o aumento no número de PMEs multiplicaram também o número de interações no interior das aglomerações produtivas. Cabe salientar, no entanto, que o processo conduziu à hierarquização de empresas e à dependência das PMEs em relação à dinâmica das empresas líderes.

Também, no caso do setor agrícola, o sistema de integração à grande indústria, reforçado pela internacionalização do setor, passou a cada vez mais moldar uma relação de articulação hierarquizada. Botelho e Garcia (2001) notam que as empresas menores acabam por reter o maior impacto dos ajustes de produção e das crises vividas pelas empresas maiores, sendo alta sua taxa de mortalidade e informalidade.

O destaque dado ao enfoque privado nos anos 1990 desdobrou-se na crescente articulação das PMEs em torno de associações empresariais privadas, as quais, por sua vez, se mobilizaram iniciativas locais (políticas públicas e agências de desenvolvimento locais). É o caso da criação da Fundação Biominas em 1990, da Blumenau Pólo de Software (Blusoft) em 1992 e da Associação das Indústrias

Aeroespaciais Brasileiras (Aiab) em 1993, instituições privadas com enfoque empresarial e poder estratégico local.

Desde o início da década de 1990, cresceu a mobilização de empreendedores e empresas mediante criação de incubadoras de empresas e pólos tecnológicos, bem como de mecanismos de venture capital. As incubadoras de empresas são espaços reservados para abrigar e apoiar empreendedores que desejam criar micro e pequenas empresas, em geral de base tecnológica e que não tenham capital e infraestrutura para tanto.

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec), o Brasil contava com 19 incubadoras em operação em 1994; 135, em dezembro de 2000 e 207, em dezembro de 2003, o que posicionava o país como o segundo do mundo em número de incubadoras.

De modo geral, as incubadoras nasceram da iniciativa de centros de ensino e pesquisa e de agentes locais de desenvolvimento.

Entretanto, várias dessas incubadoras, em fases posteriores à sua criação, passaram a contar com apoio externo do poder público (de prefeituras, secretarias estaduais e órgãos de fomento).

Mencionem-se as incubadoras de empresas da Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia (Coppe)/UFRJ (RJ); o Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (Celta), criada pela Fundação Centro Regional de Tecnologia em Informática (Fundação Certi) e pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); as incubadoras geridas pelo Centro de Indústrias Nascentes de São Carlos (Cedin); a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba; a Fundação Softville (SC) e a Incubadora Tecnológica de Curitiba.

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), por meio do Departamento da Micro e Pequena Indústria (Dempi), conta também com programa de criação de incubadoras, que viabilizou oito novas incubadoras no estado.

No fim da década de 1990, a mudança de regime cambial e a rápida desvalorização do real alteraram drasticamente a estrutura de preços relativos o comércio exterior. Apesar do esforço feito em busca do aumento da competitividade, as diversas crises externas (México, Ásia, Rússia, Turquia e Argentina) acabaram por tornar insustentável a política cambial. E a inflexão na política cambial abriu espaço para a recomposição de posições ocupadas por empresas no mercado

mundial. Após anos de ajustes e ganhos de produtividade para enfrentar a pressão externa pela captura de espaços no mercado interno, eram retomados movimentos de substituição de importações, já com custos de produção competitivos, inclusive para as PMEs.

Os principais desafios das PMEs, na nova estrutura de preços relativos, são as dimensões de qualidade, de inovação tecnológica, de inserção externa, de capital e de carga tributária. Continua presente o desafio de ampliar a inserção de mercado e seguem desfavoráveis as condições de financiamento, persistindo entraves ao acesso a recursos. O capital de risco, por sua vez, é inexpressivo, embora existam empresas atuando na área.

Os empreendedores, oriundos da área acadêmica ou ex-funcionários de outras empresas do setor, revelam um perfil demasiado técnico, e, como indica Bercovich (2001), às vezes não estão qualificados o bastante em gestão e marketing.

2.4. O Desenvolvimento das Centrais de Negócios

O assunto de redes de negócios ou centrais de compras, apesar de bastante evidente no cenário atual, não é recente. Lewis (1968) comenta que desde o período pós-guerra onde redes atacadistas começaram a sofrer ameaças por parte das redes de distribuição própria das grandes indústrias e da expansão dos grandes varejistas. Desde então, as centrais de compras patrocinadas pelo atacado passaram a ser uma solução para o problema do atacado.

Os pequenos varejistas, localizados na ponta do canal de distribuição e sujeitos à pressão por parte dos fabricantes, atacadistas e grandes redes de varejo passam com as centrais de compras a ocupar um novo *status* no canal. Essas redes ou cooperativas independentes de varejistas geralmente enfatizam as vantagens das compras em grupo e geralmente dão menos atenção ao gerenciamento das operações e aos serviços do que as redes patrocinadas por atacadistas. Com essa estrutura, a central de negócios, como efeito, é seu próprio “comprador atacadista” (COUGHLAN *et alii*, 2002; PARENTE, 2002; LEWIS, 1968).

Lewis (1968) cita que essas centrais tiveram seu início com as redes patrocinadas por atacadistas, onde a política do atacado baseia-se no fortalecimento do pequeno varejo e em alguns casos na manutenção de sua sobrevivência. O

fortalecimento econômico das redes patrocinadas visa melhorar a imagem desses grupos de lojas, padronizando as operações e a aparência, com adequação do mix de produtos a um preço razoável. Elas se beneficiam de sistemas planejados de programas promocionais com ofertas semanais, vendas especiais, e em alguns casos, marcas próprias. Para Lewis, essas redes patrocinadas podem desempenhar importantes serviços para seus membros varejistas, iniciando pela ajuda na decisão de localização, planejamento de *design* das lojas, *layout*, gerenciamento de estoques, e em alguns casos, auxílio no financiamento de novos empreendimentos.

2.5. Enfoque de Canais e Redes

Neste tipo de enfoque cada empresa emaranhada em um conjunto complexo de relacionamentos de rede que consistem em relações diretas com fornecedores e clientes, assim como outras empresas concorrentes e facilitadoras. A rede também envolve o relacionamento das empresas parceiras com seus próprios fornecedores e clientes que não estão diretamente envolvidos com a empresa foco (Ford, 1998 apud NAUDÉ; TURNBULL, 1998). Para Omta (2002), a rede envolve todos os atores dentro de um segmento industrial, ou entre setores industriais correlatos, dos quais podem potencialmente cooperar e adicionar valor para o consumidor.

Nessa linha, Neves (2003) apresenta um modelo onde considera a rede da empresa como o grupo de empresas fornecedoras e distribuidoras da empresa foco analisada, ou a aliança entre elas, como *pools* de empresas. Essas empresas desempenham fluxos de produtos, serviços, comunicações, informações, pedidos e pagamentos cujos conectam a empresa foco aos seus fornecedores de produtos ou matérias-primas e seus canais ou consumidores finais dos seus produtos e serviços.

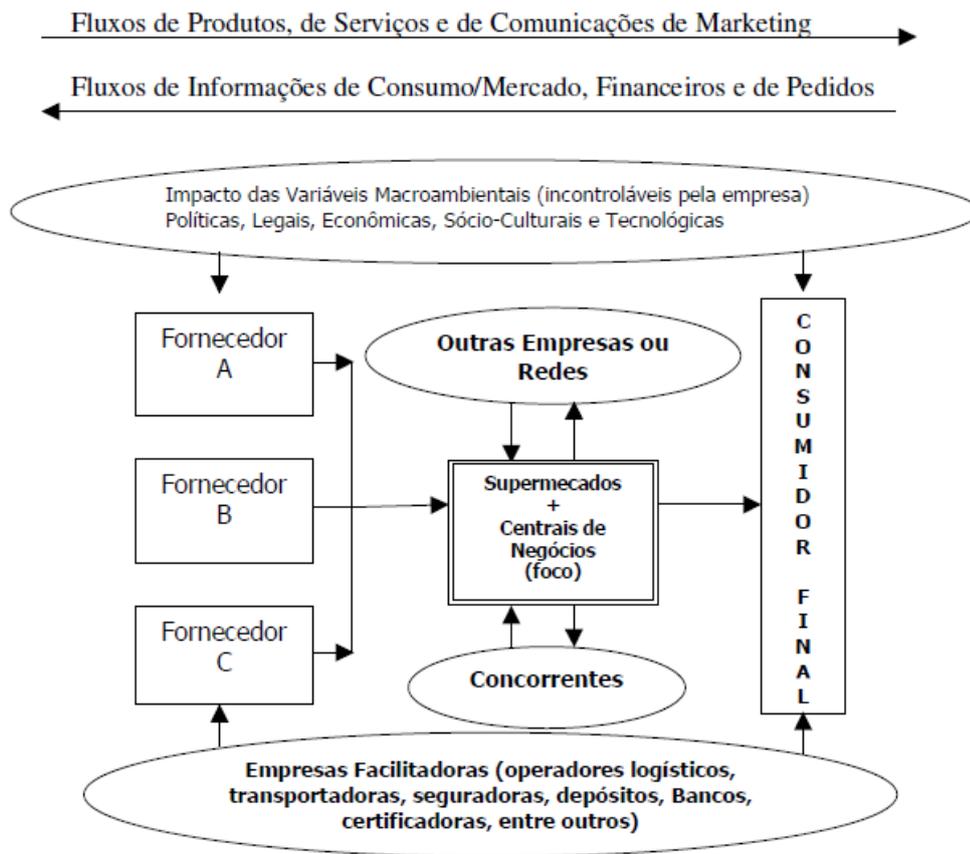


Figura 2 - A empresa vista como uma rede: As centrais de negócios
 Fonte: Adaptado de Neves (2003)

Ao analisar uma rede deve iniciar pela empresa foco. A análise de redes fornece várias ferramentas para se mapear a estrutura dos relacionamentos Interorganizacionais e ligações baseadas nos limites da estrutura da rede e ao mesmo tempo se modelar as ações das empresas envolvidas (NEVES, 2003). O conceito de rede permite além dessa análise que se verifique os relacionamentos e o impacto com o ambiente externo e a posição dos competidores. Neves (2003) ainda adicionam a análise de empresas facilitadoras à rede, como transportadores, seguradoras, armazéns, operadores logísticos, *brokers*, banco, entre outros. Essas empresas apesar de não fazerem parte da rede, facilitam que as empresas desempenhem seus fluxos de marketing. Além disso, a presença de concorrentes na rede da empresa permite que se pense e desenvolva ações coletivas que as empresas podem fazer em termos de marketing (NEVES, 2003; NAUDÉ, TURNBULL, 1998). Exemplos de ações coletivas envolvem a participação de concorrentes em associações com objetivos comuns, bem como o desenvolvimento de uma *joint venture* entre concorrentes para entrar em mercados internacionais.

Dessa forma, Neves (2003) comenta que é preferível considerar a gestão da rede da empresa como o processo de gerenciamento da rede realizado pela empresa foca. Essa gestão se divide em duas partes: a gestão dos canais de distribuição e o gerenciamento da cadeia de suprimentos. A figura 1 apresenta o conceito de redes adaptado para o caso das centrais de negócios. Dessa forma, essas organizações atuam como gestoras da cadeia de suprimentos e da distribuição de produtos dos supermercados a ela relacionados. A inter-relação e interdependência entre as empresas da rede favorecem o desenvolvimento de ações coletivas e estratégias que beneficiam toda a rede.

2.6. Estratégias para o Pequeno Varejo

Diante deste cenário de concentração do varejo de autosserviço alimentar, alguns pequenos varejistas estão se unindo na formação de centrais de negócios. Tais centrais são modelos de associativismo que têm, entre outras funções, a compra conjunta, elaboração de promoções e divulgação conjunta (confeção de folhetos, anúncios em rádio e TV), crédito ao consumidor, padronização das lojas, treinamentos e cursos, desenvolvimento de marca própria, pesquisa de preços e do consumidor, entre outras.

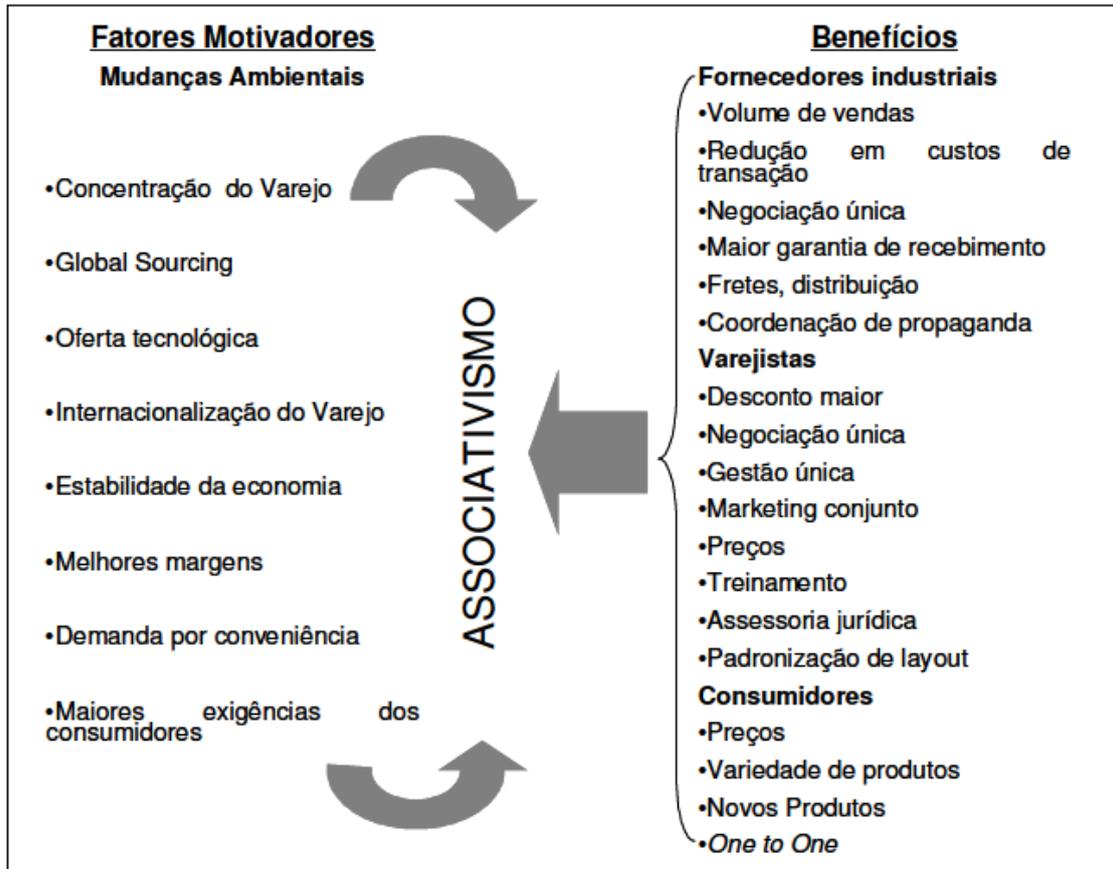


Figura 3 - Associativismo: uma estratégia competitiva para o pequeno varejo

Fonte: Adaptado de Neves e Castro (2003).

Como efeito do cenário apresentado anteriormente, o aumento da concorrência pelos mercados, à concentração do varejo alimentar e a tendência de baixo crescimento de consumo no curto prazo, diversas ações e estratégias podem ser utilizadas por pequenos e médios varejistas com o intuito de se manterem competitivos e evitarem perdas de participação para os grandes varejistas. Marqui, Guirro e Merlo (2002) comentam que as centrais de negócios, idealizadas inicialmente com o objetivo único de diminuir custos de aquisição de mercadorias, acabaram revelando-se como um terreno fértil para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais não imaginadas até então. Observa-se a melhoria na cultura empresarial, troca de experiências, modernização do *layout* das lojas e do atendimento ao consumidor, diversificação da oferta de produtos e até a criação de marcas próprias. Esses são alguns dos benefícios para a consolidação do associativismo. Somado a esse contexto favorável está um dos benefícios fundamentais das centrais de negócios: a vantagem competitiva obtida com ganhos

em logística e distribuição, fatores bastantes presentes no conceito e gestão de redes. Dessa forma, o associativismo apresenta-se como uma importante estratégia para o pequeno varejo, influenciado pelo cenário atual e as mudanças ambientais, beneficiando não somente os pequenos varejistas, como também a indústria fornecedora, empresas facilitadoras e o consumidor final. Tais benefícios estão detalhados na figura 2. Apesar de o associativismo ser uma importante alternativa para ganhar competitividade, possibilitar a manutenção e crescimento do pequeno varejo frente à tendência de concentração, outras estratégias podem ser destacadas. Selecionou-se na literatura (COUGHLAN *ET alii*, 2002, PARENTE, 2000, LEVY; WEITZ, 2000, DAWAR; FROST, 1999, STONE, 1995) as principais formas encontradas por pequenos varejistas em busca da sobrevivência e melhoria da competitividade.

- **Focar em conveniência.** Coughlan *et alii* (2002) destacam que a conveniência é medida pelo tempo necessário para se fazer uma compra, incluindo ir e voltar da loja, entrar e sair da loja e, quando aplicável, receber o produto adquirido. Pesquisas têm mostrado que os consumidores indicam que velocidade e conveniência são mais importantes que preço. Essa é uma grande oportunidade para os pequenos varejistas aproveitarem a proximidade de seus clientes e fornecer além dos produtos, excelência em serviços como forma de diferenciar sua oferta.

- **Comprar bem.** O associativismo apresenta uma boa opção para reduzir custos das compras e do processo. Pela centralização das negociações é possível aumentar escalas e reduzir custos de transação, possibilitando custos menores e melhorar competitividade para o pequeno varejo.

- **Melhorar habilidades de precificação.** Apenas boas compras não garantem uma vantagem. É preciso criar uma reputação e imagem relativa ao posicionamento de preço que a loja ou a rede vai utilizar. Deve-se conhecer a relação de produtos mais sensíveis a variações de preços, e utilizá-los como atrativo para a loja. Segundo Stone (1995) essa lista deve ter cerca de 20 itens. Além disso, o monitoramento dos preços dos concorrentes nesses itens deve ser realizado constantemente, de modo a possibilitar ações corretivas que mantenham a imagem e o posicionamento da loja. A utilização de display de preços em locais de fácil visualização e sinalizar as promoções devem fazer parte da operação do varejista.

- **Competir em outras bases.** Uma pesquisa conduzida por Stone (1995) em pequenos varejistas que sobreviveram após a entrada de grandes redes como o Wal

Mart mostra que os varejistas de sucesso reposicionaram sua oferta, na tentativa de não competir diretamente com gigantes varejistas em termos de preço. As principais ações destacadas referem-se à ampliação de departamentos de serviços, seletividade e remodelagem de lojas para atrair os consumidores. Clientes procuram continuamente por mais serviços, e lojas que melhor os oferecem não apenas atraem consumidores, como também aumentam as vendas de produtos complementares.

- **Comercializar as mercadorias corretas.** Varejistas possuem restrições de espaço para produtos em suas lojas. Dessa forma, deve-se conhecer o perfil dos consumidores da área de influência da loja de modo a se definir a variedade de mercadorias que será comercializada. A rentabilidade do varejo é função da margem e giro das mercadorias, assim, manter estoques de mercadorias que não giram em detrimento de mercadorias de maior giro é uma decisão que compromete a rentabilidade e competitividade do pequeno varejista. Dessa forma, deve-se determinar o mix das mercadorias com base no nicho de mercado que se escolheu alvejar, atacando nos pontos fracos onde grandes varejistas não conseguem atender as necessidades específicas dos consumidores locais.

- **Investir em tecnologias de informação.** É muito importante e diferencial investir em informações. Conhecer os clientes e seus hábitos de consumo por meio de um cadastro atualizado e o registro sistemático das transações com clientes. Manter registros desses dados, quantidade de compras, frequência e preferência dos consumidores são uma vantagem que possibilita ações pontuais e promoções mais eficientes. Esses investimentos devem ser acompanhados da automação das operações, com computadores, scanners, leitores e banco de dados. Muitos varejistas já possuem esses investimentos e até registram as informações de seus clientes. No entanto, muitas oportunidades existem nas análises desses dados.

- **Aumentar a produtividade.** Um dos grandes benefícios da tecnologia, alinhada com outras ferramentas de gestão é a possibilidade de se ampliar a produtividade. Varejistas devem continuamente procurar maneiras de aperfeiçoar sua produtividade. Dado o ambiente competitivo, é difícil para os varejistas de alimentos aumentarem os preços, mas não é impossível encontrar maneiras criativas de reduzir custos. Como pequenos varejistas possuem menores custos fixos, aumento de escala e pequenos incrementos nas vendas auxiliam bastante na melhoria da produtividade.

- **Garantir velocidade de *checkout*.** Stone (1995) comenta que na era do *fastfood*, entregas em um dia, e-mail, etc., os clientes estão se acostumando com serviços rápidos e esperam uma fila rápida. Quando consumidores têm que esperar muito em uma fila, eles ficam aborrecidos e incomodados (TAYLOR, 1994). Novamente, a tecnologia de automação é uma boa saída para aumentar a velocidade de *checkout*.

- **Cortar custos continuamente.** Todos os procedimentos devem ser revistos para se verificar maneiras econômicas de realizar as tarefas. Grandes economias podem ser alcançadas em áreas como carregamento, transporte e compras conjuntas. A automação, conforme comentado, também ajuda cortar custos, uma vez que se pode operar com menos pessoas. A eliminação de roubos, perdas, desperdícios e ineficiências deve ser um hábito diário de proprietários e funcionários no varejo.

- **Investir em relacionamentos e conhecer os clientes.** Dada sua escala reduzida e maior proximidade com os consumidores o pequeno varejista pode desenvolver mecanismos para melhorar o relacionamento, como conhecer pessoalmente seus clientes e até chamá-los pelo nome. Esta é uma forma bastante simples eficiente de agradar e fidelizar os clientes.

- **Capacitar funcionários.** Clientes gostam de lidar com pessoas que conheçam o negócio e que estejam capacitadas a resolver problemas quando eles aparecem. Varejistas devem investir na capacitação e qualificação do pessoal de loja e atendimento, com políticas e procedimentos que facilitem a tomada de decisão e garantam autonomia aos funcionários que interagem com o consumidor e os demais responsáveis pelas operações da loja (ZEITHALM e BITNER, 2003).

Dessa forma, complementar à estratégia de associativismo, as opções acima citadas são importantes alternativas de ações a serem adotadas pelos pequenos varejistas com o intuito de se manterem competitivos por meio de uma oferta diferenciada, com operações de varejo mais eficientes e a custos menores, a fim de garantir sua participação neste concorrido mercado fortemente disputado por grandes varejistas.

2.7. Características do APL

Independentemente do seu estágio de evolução, o APL apresenta características marcantes, diferenciando-o de outras aglomerações empresariais ou produtivas:

- Dimensão territorial – são todo espaço onde processos produtivos, inovadores e cooperativos têm lugar, tais como: municípios, microrregiões, entre outros.

- Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais – os arranjos envolvem a participação e interação de empresas (produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, cliente etc.), órgãos de classe, instituições privadas e públicas de ensino, pesquisa, consultoria, bem como instituições políticas e de promoção e financiamento e a comunidade organizada em geral.

- Conhecimento tácito – nos arranjos verificam-se processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimento, por parte de empresas, instituições e indivíduos. São importantes os conhecimentos tácitos, ou seja, aqueles que não estão codificados, mas que estão implícitos e incorporados em indivíduos. São elementos de vantagem competitiva de quem o detém. Nos APLs mais desenvolvidos, este conhecimento pode chegar a ser explícito em função de processos de padronização e normatização.

- Nos APLs em desenvolvimento e nos desenvolvidos, também aparecem em maior ou menor grau as seguintes características:

- Inovação e aprendizado interativos – o aprendizado interativo é a fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacidade produtiva e inovadora das firmas e instituições.

- Governança – são os diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, a disseminação e o uso de conhecimento e das inovações.

2.8. Fator competitivo

Hitt (2002) apresenta o conceito de estratégia em rede como ações relacionadas à aliança postas em prática por um grupo de formas inter-relacionadas e compatíveis para servir aos interesses comuns de todos os sócios. De acordo com Neto (2009, p. 7) “as tendências que marcam o mundo empresarial nos tempos atuais revelam que as decisões de investimentos estão sendo cada vez mais influenciadas por vantagens competitivas dinâmicas, tais como: a existência de uma infraestrutura local adequada; proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento; oferta de mão de obra qualificada, acesso aos modernos meios de transporte e de comunicação etc.”.

Segundo Cassarotto & Pires (2001, p. 26), “quando se passa a falar em negócios e não mais em fábricas isoladas, uma forma de diminuir os riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças e redes entre empresas, especialmente as pequenas”.

O desempenho de uma rede de alianças pode ser aumentado em consequência do compromisso mútuo que os sócios assumem quando uma rede é criada e devido à dependência mútua que o compromisso cria, fazendo com que os sócios trabalhem juntos para atender aos interesses comuns de todas as partes (HITT, 2002).

Estas características evidenciam que a formação estratégica de um APL precisa estar em conformidade com os objetivos que os agentes que atuam nele almejam e com os fatores existentes na região em que ele é desenvolvido (centros de pesquisa, mão de obra qualificada, etc.) para que a vantagem competitiva seja então alcançada, garantindo o sucesso do arranjo.

A competitividade está associada à ideia de aglomerações de empresas dentro de um determinado espaço geográfico. Podem ser apontados como exemplos de sucessos em relação ao ganho de competitividade a partir de aglomerações o Vale do Silício e a Terceira Itália.

Apesar de esses exemplos representarem experiências de países desenvolvidos, a abordagem de aglomerados para elevar a competitividade das empresas também tem sido difundida nos países em desenvolvimento (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003).

Casos de sucesso de atuação em APL já são evidenciados no Brasil, que possui uma variedade enorme, que vai desde a produção de panos de prato, no município Jardim de Piranhas (RN) até Tecnologia da Informação e Comunicação, em Santa Rita do Sapucaí (MG).

De acordo com Carlo Ferraro (2009), oficial de Assuntos Econômicos da Unidade de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), as experiências brasileiras e chilenas em APL são positivas e devem ser referência para os demais países da região. Não é mais necessário buscar exemplos da Itália ou Espanha. “O Brasil está mais avançado, é o único com política forte e consolidada para APL. Aqui já há arranjos caminhando com as próprias pernas”.

Entretanto, Porter (1999) argumenta que os aglomerados nas economias avançadas possuem uma profundidade e amplitude maior, o que os tornam mais visíveis em comparação aos aglomerados de economias menos favorecidas. O mesmo autor defende que um dos passos para que haja evolução econômica nos países em desenvolvimento é o desenvolvimento de aglomerados que funcionem bem nessas regiões.

A opção estratégica pela atuação em APL decorre, fundamentalmente, do reconhecimento de que políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas e não a empresas individualizadas. O tamanho da empresa passa a ser secundário, pois o potencial competitivo dessas firmas advém não de ganhos de escala individuais, mas sim de ganhos decorrentes de uma maior cooperação entre essas firmas (SEBRAE, 2003).

Independente da área de atuação em que o APL é formado (agronegócio, tecnologia, turismo, comércio, etc.), assim como da dimensão das empresas que o compõe, o objetivo será sempre o mesmo, adquirir competitividade, trazendo desenvolvimento para a região em está localizado.

2.9. Desenvolvimento Local

Do ponto de vista da importância para o desenvolvimento local, os APLs apresentam as seguintes características:

- Incipientes – São relevantes, porque interferem positivamente, seja na arrecadação do município como no número de empregos gerados, mas os resultados obtidos estão aquém da sua potencialidade.
- Em desenvolvimento – O arranjo possibilita a atração de novas empresas e incentiva os empreendedores locais a também participarem da geração de renda do novo movimento. Surgem novas atividades econômicas relacionadas com o crescimento do arranjo produtivo e uma demanda por maior competitividade ao longo da cadeia produtiva e por serviços.
- Desenvolvidos – O arranjo é mola propulsora do desenvolvimento local.

Provocam no município o efeito “bola de neve”, atraindo mais e mais novas empresas, fornecedores, prestadores de serviços etc.

2.10. Território

Segundo Neto. "2009", Arranjo produtivo local é uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular ou vários setores. Incluem, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais, e outras organizações que provêm educação, informação, conhecimento e/ou apoio e entretenimento.

A noção de território é importante para a atuação em um Arranjo Produtivo Local, já que a aglomeração se dá em um determinado espaço. O APL compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras etc.) que:

- Possua sinais de identidade coletiva (sinais sociais, culturais econômicos, políticos, ambientais, históricos, etc.);
- Mantenha ou tenha capacidade de promover uma convergência termos de expectativas de desenvolvimento;
- Estabeleça parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território;
- Promova, ou seja, passível de uma integração econômica e social no âmbito local.

O sentimento de pertencimento a um APL é motivo de orgulho e motivação e passa a ser o mecanismo central de fortalecimento da dinâmica local/ regional, cuja personalidade diferenciada é reconhecida dentro e fora do APL.

2.11. Especialização Produtiva

A especialização produtiva envolve além da produção de bens e serviços, o conhecimento que as pessoas e empresas de um território têm sobre uma atividade econômica principal, seja ela no segmento da indústria, do comércio, dos serviços, do turismo, do artesanato ou do agronegócio.

2.12. Aprendizagem e Inovação

Esses aspectos se manifestam pela existência de iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto, entre as empresas, entre empresas e suas associações, entre empresas e instituições técnicas e financeiras, entre empresas e poder público, e outras possíveis combinações entre os atores presentes no APL. Isso pode ocorrer por meio de:

- Intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros).
- Interação envolvendo empresas e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros.
- Integração de competências, por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até pesquisa e desenvolvimento propriamente ditos, entre empresas e destas com outras instituições.

2.13. Cooperação

As empresas, ao participarem de redes de empresas, enfrentam um novo tipo de risco, chamado de risco relacional, referente à cooperação. O risco relacional inclui o oportunismo e a incerteza em lidar com os parceiros, que podem tentar agir em interesse próprio, sobrepondo-se ao interesse coletivo (DAS e TENG, 1998). Esse tipo de risco interfere, conseqüentemente, no gerenciamento da rede, implicando na necessidade do uso de mecanismos de controle, a exemplo de contratos. Integrar empresas independentes aumenta a carga de trabalho dos administradores que além de gerenciar seu próprio negócio, precisam gerenciar a rede. Ao gerenciar redes de empresas, surgem dificuldades como a coordenação e o controle de recursos de várias empresas simultaneamente (LAJARA, LILLO e SEMPERE, 2002), o que contrasta com a preferência de independência para tomada de decisões e disponibilização de recursos das empresas (SPEKMAN *ET al.*, 1996, SPEKMAN *ET al.*, 1998), provocando, por exemplo, lentidão na tomada de decisões (WALTERS, PETERS e DESS, 1994). As empresas passam a depender dos demais participantes da rede e o sucesso da empresa e da rede também depende do esforço dos demais (SHERER, 2003). Em um Arranjo Produtivo Local, identificam-se dois diferentes tipos de cooperação. A primeira é a cooperação produtiva, visando à obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade.

A segunda, a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do Arranjo Produtivo Local.

Considerando-se a interdependência entre parceiros, o administrador perde sua característica hierárquica de tomador de decisões da empresa tradicional, passando a enfatizar habilidades de negociação com os demais participantes que permitam a tomada de decisões (VYAS, SHELBURN e ROGERS, 1995, RING, 2000). Além de acordo nas decisões, cabe ao administrador buscar também compatibilidade entre as diversas culturas, estilos gerenciais, objetivos, competição entre os parceiros, conflito de interesses da rede *versus* empresa participante, entre outros, fomentando, por exemplo, a troca de informações, a criação de confiança e fazendo uso de mecanismos de controle. Todas essas questões não são auto administráveis (BAMFORD, GOMES-CASSERES e ROBINSON, 2003), dependendo

da atuação de um gerente apto e conhecedor das características específicas das redes.

A cooperação no APL ocorre em diferentes momentos e entre diferentes atores dentro de um processo interativo e dinâmico. Mesmo que no mercado haja uma competição saudável entre empresas que pertencem ao APL, prevalece o espírito da cooperação em prol do desenvolvimento local. Em um Arranjo Produtivo Local, identificam-se dois diferentes tipos de cooperação. A primeira é a cooperação produtiva, visando à obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade. A segunda, a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do Arranjo Produtivo Local. A cooperação no APL ocorre em diferentes momentos e entre diferentes atores dentro de um processo interativo e dinâmico. Mesmo que no mercado haja uma competição saudável entre empresas que pertencem ao APL, prevalece o espírito da cooperação em prol do desenvolvimento local.

2.14. Outros atores locais

Quando se fala em Arranjo Produtivo Local, é imprescindível considerar presença dos vários atores (empreendedores, agentes e instituições) que possuem ações voltadas direta ou indiretamente ao desenvolvimento da atividade produtiva local.

Um APL não é reconhecido somente pelas ações das empresas ou dos empreendedores, mas também por outras entidades públicas ou privadas comprometidas com o desenvolvimento do APL.

São exemplos de atores locais as instituições de promoção, financiamento e crédito, de ensino e pesquisa, os centros tecnológicos, as associações empresariais, os prestadores de serviços, as organizações do terceiro setor e os governos em todos os âmbitos, fisicamente localizados no APL ou próximos.

Por fim, de forma mais simplificada, pode-se definir APL como aglomerações de empresas do mesmo setor ou correlatas, localizadas em um mesmo espaço geográfico, com a presença de agentes econômicos, políticos e sociais, e que apresentam vínculos e interdependência.

Para a caracterização de um arranjo produtivo, três pré-requisitos básicos devem ser levados em consideração:

- Escala (nº de empresas/empreendedores, valor da produção etc.).
- Importância relativa (variáveis microrregionais/estaduais/nacionais).
- Contiguidade territorial (associada à proximidade física e/ou facilidade (de contatos entre seus agentes).

Fazem parte dos arranjos as empresas produtoras de bens e serviços finais, os fornecedores de matérias-primas e equipamentos, as prestadoras de serviços, as comercializadoras e os clientes. Devem ser consideradas também como pertencentes aos arranjos as inúmeras instituições locais que se dedicam à formação e treinamento de recursos humanos, ciências e tecnologia, pesquisa e desenvolvimento etc., bem como os agentes sociais e políticos locais.

2.15. Arranjos incipientes

O grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão de todas as etapas. Verifica-se hoje uma maior complexidade de funções, de forma a cada vez ser mais necessário o conceito de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas. É muito pouco provável, portanto, que economicamente uma pequena empresa possa dominar todas as etapas ou funções da cadeia produtiva. Foi dito por Cassaroto (2002)

São os arranjos desarticulados, carentes de lideranças legitimadas. Falta integração entre as empresas, o poder público e a iniciativa privada e uma visão mais ampla para o empresariado. Não há centros de pesquisa ou de profissionalização que poderiam contribuir para elaborar/implementar novos processos produtivos. São determinados por:

- Baixo desempenho empresarial.
- Foco individual.
- Isolamento entre empresas.
- Ausência de interação do Poder Público.
- Ausência de apoio/presença de entidade de classe.
- Mercado local.
- Base produtiva mais simples.

Este nível engloba aqueles arranjos incipientes, bastante desarticulados, carentes de governança, cooperação, entidades de classe estruturadas, investimentos em ciência e tecnologia. São importantes em termos locais pela interferência positiva na arrecadação do município e no número de empregos gerados, entretanto, os resultados obtidos estão aquém da sua potencialidade.

De acordo com (OLIVEIRA 2011) essa desarticulação pode acabar matando o APL em sua fase inicial, pois sem um bom compartilhamento de informações entre as empresas não há desenvolvimento, vários fatores desestabilizando as empresas, sendo à base dos APL's o compartilhamento de informações, tecnologias e atividades que dão certo em cada uma. São também carentes de recursos financeiros, não sendo satisfatoriamente contemplados com linhas de crédito pelos bancos tradicionais por inúmeros motivos. Seu mercado ainda é o local ou microrregional, não apresentando competitividade para tentativas mais arrojadas.

2.16. Arranjos em desenvolvimento

São importantes para o desenvolvimento local, pois atraem novas empresas e incentiva os empreendedores a investirem em competitividade, como condição para sua sobrevivência.

No Brasil, inúmeros estados e municípios já adotam, de uma maneira ou de outra, a estratégia de desenvolvimento de arranjo ou sistema produtivo local focado nas micro e pequenas empresas. O governo federal já vem apoiando iniciativas dessa natureza, através de, pelo menos, dois programas: “Arranjos Produtivos Locais” [MC&T] e “Fórum da Competitividade (organização de cadeias produtivas locais), animado pelo Ministério do Desenvolvimento”. O Ministério da Integração Nacional também tomou algumas iniciativas no sentido de discutir, com as Superintendências regionais de desenvolvimento, estratégias de desenvolvimento local, a fim de contrabalançar com o enfoque dos grandes projetos estruturantes do Programa Avança Brasil. Apesar disso, as iniciativas modernas voltadas para a promoção das micro e pequenas empresas são ainda tímidas, o que deixou, e ainda deixa um vasto espaço para iniciativas estaduais dominadas pela concessão de subsídios fiscais às grandes empresas. (Amorim 2002)

Com o que foi dito no parágrafo anterior podemos chegar à conclusão de que o governo incentiva os APL's em desenvolvimento, pois o crescimento de empresas

em uma determinada região acarreta na melhoria de vida da população da mesma a que traz benefícios para o país.

Preocupam-se com os demais elos da cadeia produtiva, com impacto direto sobre a qualidade de seus produtos. As lideranças são mais capacitadas e legitimadas, organizando-se em entidades de classe, defendendo interesses regionais, em vez de particulares. Apresentam uma incipiente integração entre o poder público e o empresarial. São reconhecidos por:

- Foco setorial.
- Possíveis estrangulamentos nos elos da cadeia produtiva.
- Dificuldade no acesso a serviços especializados (tecnologia/design/logística/crédito).
- Interação com entidade de classe.
- Mercado local/estadual/nacional.

Seu processo de desenvolvimento é reconhecido, possibilitando a atração de novas empresas e incentivando os empreendedores locais a também participarem da geração de renda do novo movimento empresarial. Novas atividades econômicas relacionadas com o arranjo produtivo começam a surgir e há uma demanda por maior competitividade ao longo da cadeia produtiva e também por serviços.

Suas lideranças empresariais estão mais legitimadas e capacitadas, atuando em entidades de classe, com ênfase maior no trabalho setorial. Inicia-se uma cooperação Inter setorial das empresas com seus fornecedores e suas entidades.

O arranjo passa a interessar aos bancos, que, por conhecer melhor o setor e seus empresários, aumentam as operações de crédito. Há centros de educação profissional e de aperfeiçoamento técnico e disposição, pelas empresas, de investir em novas tecnologias e novos produtos. Verifica-se uma participação regular das empresas como visitantes e expositores em feiras do setor.

“De acordo com (Machado, 2003) as inovações radicais e revolucionárias podem ser fontes importantes de vantagens competitivas para as empresas concentradas geograficamente. No APL Italiano de sassuolo, produtor de cerâmica de revestimento, por exemplo, a mudança no paradigma produtivo de queima dupla para queima simples surgiu pela necessidade dos produtores italianos em reduzir os custos com energia e mão de obra, provocando redução no ciclo de produção de 20 horas para 50 minutos. A redução no custo do produto permitiu que as empresas

italianas atingissem outras faixas de consumo de cerâmica e ainda se firmassem como exportadoras de equipamentos de produção.”

O produto já começa a ser identificado com alguma característica sociocultural local (posicionamento de produto). Realizam-se de forma mais constante pesquisas relativas a inovações técnicas e questões mercadológicas e as empresas apresentam-se mais competitivas, iniciando a participação em novos mercados.

2.17. Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

São aqueles arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando maior competitividade empresarial e capacitação social.

Segundo a REDESIST, os Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL) são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

Dentro dos novos contextos competitivos (flexibilidade e inovação), esta temática tem ocupado papel de destaque em APLs, notadamente, nas estratégias das firmas e governos, em razão de sua importância no desenvolvimento e na competitividade de empresas, regiões e nações (CASSIOLATO&SZAPIRO, 2002; *ETAL*).

Arranjos Produtivos Locais de MPE: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE

As empresas e os provedores de serviços formam um conjunto integrado, atuando com objetivos e estratégias comuns, exercendo forte impacto sobre o território em geral e sendo por este influenciado. São determinados por:

- Foco territorial.
- Estrangulamento nas demandas comerciais coletivas.
- Interação com a comunidade.
- Mercado estadual/nacional/internacional.
- Finanças de proximidade (relacionamento comercial estreito entre bancos e empresas) mais avançadas.

- Base institucional local diversificada e abrangente.
- Estrutura produtiva ampla e complexa.

Os arranjos classificados como de terceiro nível apresentam-se mais bem articulados, de importância para o desenvolvimento local, pela capacidade de atrair novas empresas, fornecedores, prestadores de serviços, bancos etc. Suas lideranças atuam, principalmente, em entidades de classe, com relacionamentos formais.

Em si esses fatores levam a um maior desenvolvimento tecnológico e produtivo, essa cooperação ajuda e muito no crescimento da empresa como citado por (GRAÇA 2007) Inovação tecnológica neste grupo compreende inovações verificadas entre métodos e técnicas na forma de combinar e administrar o uso dos recursos físicos (materiais e equipamentos) e humanos necessários à produção. Além das formas de combinar, alocar e utilizar os recursos nas atividades produtivas insere-se também os métodos de trabalho empregados, as formas de organização do trabalho e da produção e os sistemas de informação para o PCP (planejamento e controle da produção).

Para as empresas desses arranjos, há maior disponibilidade de recursos financeiros oferecidos pelos bancos e entidades financeiras. As empresas mais bem estruturadas investem mais no desenvolvimento do arranjo, com recursos próprios e de terceiros. Verifica-se a presença de centros de pesquisa e instituições de ensino superior com propostas específicas para o arranjo, contribuindo de forma mais eficaz para o desenvolvimento de novas tecnologias, processos e produtos. As empresas apresentam-se mais competitivas e atuam em outros níveis de mercado (regional nacional e internacional). Há, também, implementação de iniciativas de marketing territorial.

2.18. Liderança

A posição da governança a jusante ou a montante, é determinante das inovações tecnológicas empreendidas pelas firmas do APL. Quando a governança se dá a jusante os grandes compradores globais, monopolizam as funções de design, marketing e comercialização. E quando esta se apresenta a montante é a empresa líder que monopoliza as funções de design, tecnologia, marketing, comercialização, etc. Fica bastante claro que, em se tratando de cadeias globais de

valor, o grau de liberdade das firmas do APL, nas funções de operações e marketing é limitado. (GRAÇA 2007)

Um dos fatores determinantes para o desenvolvimento de APLs é a liderança exercida por empresas, empreendedores e atores locais. Assim, com relação à liderança, os APLs apresentam as seguintes características:

Incipientes

- As lideranças locais são conhecidas, mas não legitimadas.
- Carecem de uma visão empresarial mais ampla e de comportamento positivo e construtivo.
- São, geralmente, despreparados para vôos mais altos.
- Sua área de influência e atuação é local.
- Atuam isoladamente, dando preferência ao desenvolvimento de suas próprias empresas, e não no do setor/território.

Em desenvolvimento

- As lideranças estão mais legitimadas e capacitadas.
- Atuam em entidades de classe, mas com ênfase maior no trabalho setorial.
- Surgem relacionamentos (consultivos e sem poder decisório), em geral informais, entre os líderes em fóruns, grupos de trabalho e comitês, buscando objetivos comuns.
- São desenvolvidas iniciativas coletivas de compra, venda e acesso a equipamentos produtivos de tecnologia avançada.

Desenvolvidos

- As lideranças atuam em entidades de classe, conselhos municipais e regionais, preocupados com o arranjo como um todo.
- Há regras formais de relacionamento entre os líderes.
- Surgem mais poderes deliberativos, além dos consultivos.

2.19. Dificuldades no desenvolvimento das APL's

Nas últimas décadas do milênio vem se tornando cada vez mais claro que o modelo baseado nas grandes empresas fordistas chegou ao seu limite e tornou-se incapaz de gerar desenvolvimento sustentável e socialmente justo. O caso brasileiro que tem uma das piores distribuições de renda do mundo demonstra, em grande parte, as falhas deste modelo como descrito no site da FIESP (2005).

A concentração de renda, de certa forma, reproduz-se na estrutura industrial brasileira como se pode ver na figura 1. As MPME's embora representem 99% das empresas e cerca de 80% dos empregos no Brasil, o valor adicionado (Proxy do PIB) gerado se resume a apenas 35%. A título de comparação nos EUA, por exemplo, embora a estrutura industrial conte com 98% de MPME's como no Brasil, o valor adicionada delas é de 65%.

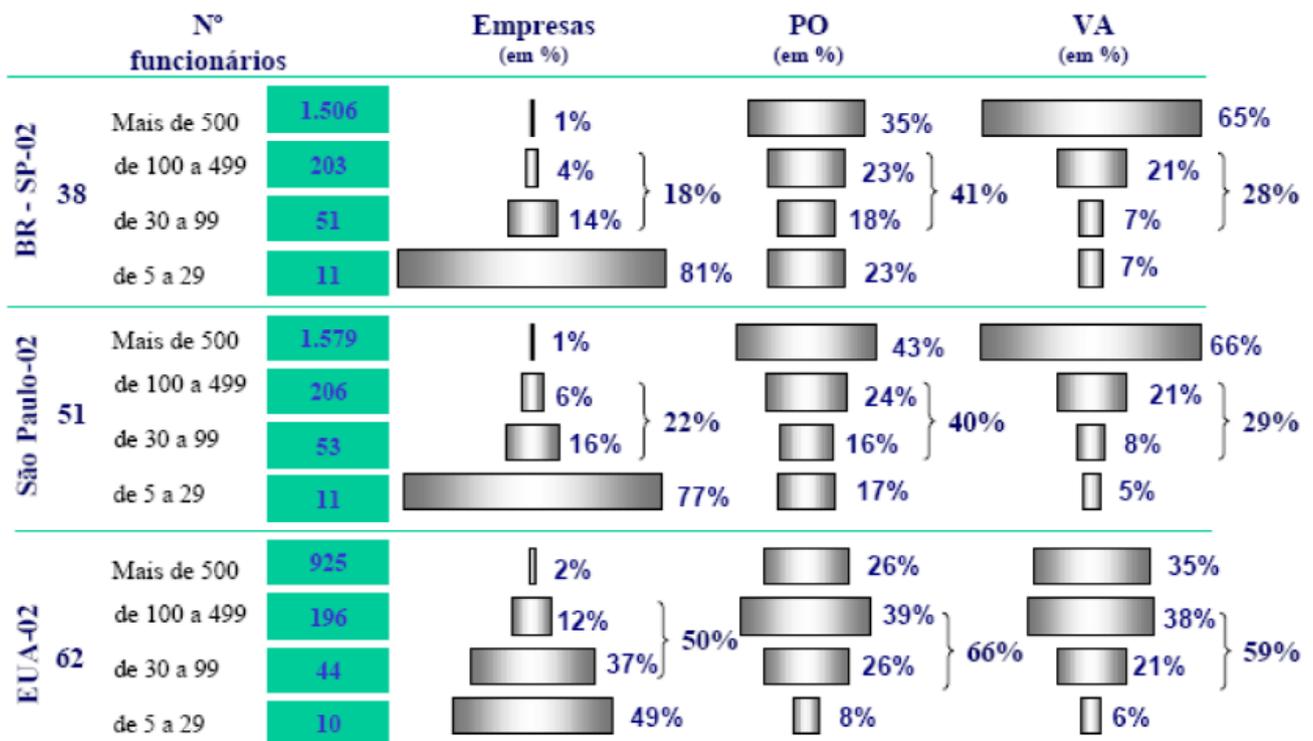


Figura 4 - Estrutura Industrial dos EUA, São Paulo e Brasil.

Fonte Agencia Brasil-EBC

Esta concentração é aprofundada pelo grande diferencial de produtividade existente entre as empresas.

As políticas para MPME's no Brasil quase nunca levaram em consideração o potencial de geração de empregos e partiam do suposto em suas concepções que as pequenas empresas eram uma forma pouco eficiente de produção e estrategicamente inviável.

Uma das dificuldades principais para tal decorre da ausência ou inadequação dos enfoques teóricos e sistemas tradicionais de mensuração, os quais são baseados na "fiscalidade" e na escassez dos recursos. Nos padrões econômicos

mais tradicionais, o foco centra-se no investimento em ativos fixos e na produção de bens materiais, tendo sido desenvolvidos instrumentos relativamente sofisticados para medi-los. (José Eduardo Cassiolato, SETEMBRO/2003).

Diante dos novos modelos de desenvolvimento que surgiram na década de 70 e 80 que privilegiavam o território como lócus para a implementação de políticas de desenvolvimento, a importância das empresas de pequeno porte renasce em função, sobretudo, de sua capacidade geradora de empregos e dos impactos que gera no desenvolvimento menos concentrado e desequilibrado regionalmente. “Portanto, considerando que no Estado de São Paulo 51% dos estabelecimentos e 41% dos empregos estão em aglomerações, uma política que induza estes aglomerados a se transformarem em arranjos pode se tornar uma solução para a desconcentração e para o desenvolvimento local (FIESP, 2005).”

O incremento de competitividade destas localidades provoca um efeito de transbordamento na região de forma que os fornecedores locais (matéria prima, embalagens, serviços), as instituições de suporte (universidades, centro de inovação), outras empresas da cadeia e da economia local são afetadas positivamente por este incremento criando uma dinâmica própria de crescimento.

Considerando esses aspectos, constata-se um número ínfimo de uso das fontes de informação como fator potencializador da criação de competências locais, sinalizando a fragilidade das condições competitivas das empresas madeireiras do APL e suas dificuldades em acompanhar a atual dinâmica capitalista comandada pela era do conhecimento e do aprendizado. As fontes de informação, juntamente com os mecanismos de aprendizagem mais ligados a novas tecnologias, não estão sendo usados, muito provavelmente pela manutenção da estrutura de produção vigente (NELSON, 1994).

Além do mais a atuação em APL's dá às políticas públicas um ganho de escala na medida em que permite transbordar soluções customizadas para as MPME's. Sendo assim a estratégia de incremento da competitividade das MPME's inseridas em APL's torna-se um grande passo para iniciar o desenvolvimento econômico local na medida em que geram manutenção, atração e crescimento das empresas locais, o que reflete no aumento dos postos de trabalho. Mais do que um processo econômico este incremento gera um processo de “empoderamento” do desenvolvimento pelas empresas locais. Na medida em que as empresas passam a

ter uma postura de busca da competitividade um novo agente surge como organizador da governança local estruturando uma agenda única para o município.

Considerando que o SNI demonstra um tratamento que tem como objetivo compreender o funcionamento das relações econômicas e sociais entre as firmas e os reflexos do ambiente em que estão inseridas, o conceito de APL torna-se relevante e parte integrante no desenvolvimento de políticas. Isto se aplica principalmente aos países em desenvolvimento, onde as atividades de P&D não se mostram tão constantes e disseminadas, dando-se maior relevância, então, ao *embeddedness* no sistema social e econômico específico, tendo como diretrizes centrais os processos de geração, aquisição e difusão de conhecimentos. (Rogério Antônio, maio/2005).

A temática do desenvolvimento da qualificação da mão de obra local, articulação com o poder público para estruturação de uma agenda de desenvolvimento, pactos setoriais para o desenvolvimento local, surgem pela necessidade que as empresas inseridas nas localidades têm em criar um ambiente potencializador das ações rumo à competitividade. A ideia de estudar e analisar o Turismo com a visão de Schumpeter de enxames de empresários, ou em sistema de clusters, está presente em vários círculos acadêmicos e empresariais. O conceito visionário de Schumpeter mantém-se atualizado e, apesar das dificuldades e desafios inerentes ao sistema capitalista e ao Brasil como economia em desenvolvimento, a ideia de enxame de empresários é aplicada em métodos de gestão e desenvolvimento sistêmico do Turismo. (USP, São Paulo, 2007).

Hoje o cenário é diferente e as MPME's tiveram que ter uma capacidade de adaptação muito rápida que nem sempre é compatível com o "timing" de seu aprendizado. Somado a isto na década de noventa presenciou-se um total abandono de qualquer instrumento de política industrial ou de política de desenvolvimento regional e a predominância da ideia que o mercado resolveria tudo.

Uma das características principais atribuídas ao empreendedor por Schumpeter é a capacidade de superar as resistências do meio social e de enfrentar dificuldades, principalmente, de superar o obstáculo de aspecto comportamental de tendência ao comodismo. Por não dispor de dados objetivos e seguros para calcular os resultados, o empreendedor possui a competência de lidar com a incerteza planejando e implementando estratégias (USP, São Paulo, 2007).

Esse ambiente gerou o chamado de círculo vicioso da concorrência predatória (ver figura 2). Este círculo limita as empresas a buscarem uma nova postura competitiva. Isto se deve, pelo desconhecimento que as MPME's, e o APL têm de seu posicionamento competitivo.

Como resultado desta situação as MPME's optam como estratégia de competitividade copiar produtos ao invés de criar; empurrar para o mercado ao invés de ser puxado; concorrer em mercados concentrados via preços precarizando seus produtos e suas relações legais; piorando cada vez mais a reputação do setor e das empresas ali localizadas e inibindo as possíveis parcerias estratégicas. Esta assimetria de informação das MPME's em relação ao seu negócio é em grande parte devido à ausência de escala para obtenção de informações e é precarizado pela imersão destas empresas numa estratégia de sobrevivência, voltada apenas para o curto prazo.

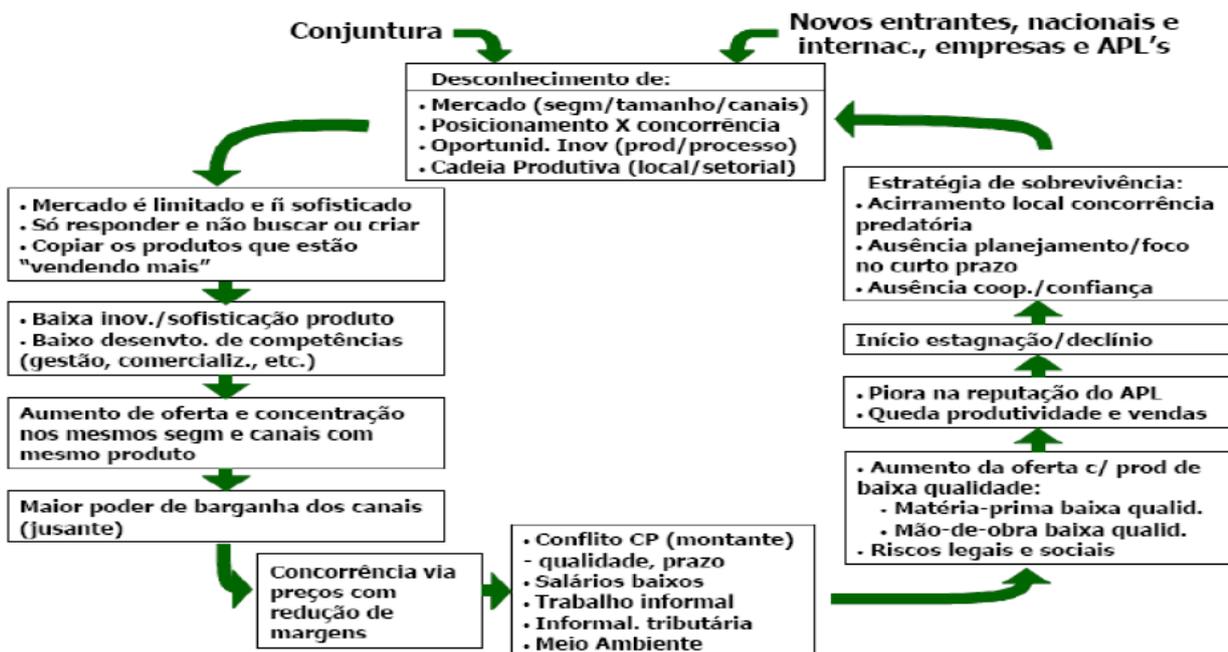


Figura 5 - Círculo Vicioso da Concorrência Predatória

Fonte: FIESP (2005)

A identificação de novas oportunidades torna-se então um primeiro passo para o desenvolvimento de novas competências, fortalecimento da confiança e a cooperação; e fazer com que a indústria perceba que o concorrente existente em suas localidades, pode ser parceiro na construção da eficiência coletiva.

Para romper este círculo é necessária então uma mudança das empresas e dos empresários que segundo Tomasko (1997) muitos têm uma visão bastante obsoleta de como fazer uma empresa crescer uma vez que alguns nunca tiveram experiência direta porque trabalhavam em organizações que não faziam nada exceto contratar, para ser um participante de um grupo associativista o gestor deve: criar, decidir e ter iniciativa, ter esperança e acreditar que a mudança é possível, ser capaz, respeitar os valores locais e ser tolerante, ensinar e aprender e construir juntos, ver as potencialidades e não só às dificuldades, respeitar os processos vivenciados anteriormente, solidarizar-se, respeitar as diferenças e cooperar; correr riscos e aceitar desafios, confiar em si mesmo e nos outros, saber escutar e dialogar, viver a coerência entre teoria e prática, responsabilizar-se por suas escolhas, aprender com os próprios erros, lutar em defesa de direitos.

Esta mudança embora requeira uma longa trajetória de trabalho e dedicação, pode ter seus esforços minimizados quando se atua potencializando a eficiência coletiva gerada pelos APL's, que tem como princípios cooperativos: adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica dos cooperados, autonomia e independência, educação, formação e informação, cooperação entre as empresas do APL's, interesse pela comunidade.

2.20. Considerações sobre a viabilização de uma APL

Segundo o Manual da APL, no site da FIESP para se constituir como um Arranjo não se pode contar apenas com empresas e suas variadas formas de representação e associação, mas também são necessárias outras organizações públicas e privadas voltadas para o setor. “As universidades, instituições de pesquisa, empresas de consultoria e de assistência técnica, órgãos públicos, organizações privadas e não governamentais, entre outros, ajudam a formar um Arranjo (FIESP, 2008).”

As ações conjuntas entre os participantes do Arranjo são o diferencial da localidade. Atividades coletivas voltadas para vender mais, diminuir custos, ou

produzir políticas públicas locais de incremento da qualificação da mão de obra ou da infraestrutura, promovem o aumento da competitividade e determinam a dinâmica de desenvolvimento local do arranjo.

O modelo APL foi elaborado com base em referenciais teóricos de economia, administração, geografia, sociologia, antropologia, comunicação e Turismo. A pesquisa analisou a Região das Hortênsias formada pelos municípios de Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula. A análise desses municípios foi em razão do destaque conquistado pela Região como um dos principais polos turísticos do País. O estudo considerou a Região das Hortênsias um laboratório para analisar a viabilidade de implementar-se uma gestão sustentável do desenvolvimento regional por meio do Turismo. (USP, São Paulo, 2007).

O desenvolvimento da capacidade produtiva e inovativa envolvem melhorias na qualidade dos produtos e processos, o adensamento das aglomerações e o aprofundamento da especialização, bem como a inovação e a diferenciação dos produtos. Esses passos mostram-se estratégicos para um forte posicionamento do APL no mercado, caracterizado por uma concorrência cada vez mais acirrada. (Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol. 6, N. 9, Set. 2004).

O modelo de tecnologia de mobilização dos APLs sugere, assim, a criação de três tipos de entidades que juntas contribuirão para o fortalecimento do capital social e da governança nos territórios dos APLs. Referidas entidades constituem instrumentos de mobilização social e se baseiam em uma abordagem cooperativa. (Revista Internazionale Desenvolvimento Local. Vol. 6, N. 9, Set. 2004.)

2.21. Riscos da atuação em APL's

Por ser um programa que envolve mudança de comportamento, é um processo relativamente lento que demanda respeito aos timings das localidades necessitando, muitas vezes, de longo prazo para a obtenção de resultados positivos segundo o Manual da APL. “Como consequência, a demora dos resultados pode gerar frustrações nos atores locais em relação a programas voltados para a cooperação, inibindo atividades coletivas futuras (FIESP, 2008).”

Daí a importância de se estruturar programas de forma a pactuar os objetivos e, sobretudo, a nivelar as expectativas diante dos resultados que surgirão no médio prazo.

Uma política de apoio aos APL's deve explorar o potencial de desenvolvimento existente na localidade, em que se aglomeram empreendedores especializados setorialmente, serviços de pesquisa tecnológica, instituições de formação de recursos humanos, dentre outros, e fortalecer competitivamente a aglomeração existente. De forma que, as ações públicas venham a somar-se aos esforços dos representantes dos atores locais, dando-lhes incentivo e ampliando a cooperação no arranjo, sem esquecer que uma abordagem sólida ao crescimento é a melhor garantia, que uma empresa tem para o futuro, que além de ter um alicerce forte deve também motivar as pessoas a seguir em frente.

QUADRO 3: Quadro de referencias

ASSUNTO
<p style="text-align: center;">Inserção ao APL</p> <p>CASSIOLATO&SZAPIRO, 2002; ETAL).Quirici (2006) \ (SANTOS; CROCCO. LEMOS 2002; LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; KREUZ; SOUZA; CUNHA, 2003)</p>
<p style="text-align: center;">Perspectivas</p> <p>(Neves e Castro (2003)) (COUGHLAN ET alii, 2002, PARENTE, 2000, LEVY; WEITZ, 2000, DAWAR; FROST, 1999, STONE, 1995)</p>
<p style="text-align: center;">Estratégias</p> <p>Graça, 2007</p>
<p style="text-align: center;">Liderança</p> <p>De acordo com (Machado, 2003) \ (HITT, 2002), Neto (2009, p. 7) Cassarotto & Pires (2001, p. 26)</p>
<p style="text-align: center;">Competitividade</p> <p>(José Eduardo Cassiolato, SETEMBRO/2003). (PORTER, 1993). (SANTOS; CROCCO. LEMOS 2002; LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; KREUZ; SOUZA; CUNHA, 2003) Albagli e Brito (2003, p. 4-5)</p>
<p style="text-align: center;">Dificuldade</p> <p>(neto, 2009) (albagli, 2003) (Brito, 2003) ROGERS, 1995,</p>
<p style="text-align: center;">Território</p> <p>(COUGHLAN etalli, 2002, PARENTE, 2002; LEWIS, 1968, Quirici, 2006)</p>
<p style="text-align: center;">Desenvolvimento</p> <p>(COUGHLAN etalli, 2002; PARENTE, 2002; LEWIS, 1968). RING, 2000</p>

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse estudo foi uma pesquisa quantitativa com 18 questões com empresas do APL metal mecânico da cidade de Santo André localizada no grande ABCD.

Baseada em todo o referencial teórico com o intuito de analisar a percepção de gestores sobre o assunto mostrando sua vivencia no sistema, vantagens, desvantagens, aumento de produtividade e se pretendem continuar no sistema.

Na pesquisa há questões com cinco alternativas, das quais, algumas, os gestores poderiam responder mais de uma.

Foram entregues questionários a um gestor, esse se encarregou de entregá-los ao demais, sendo devolvidos respondidos por e-mail.

RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE GRAFICA

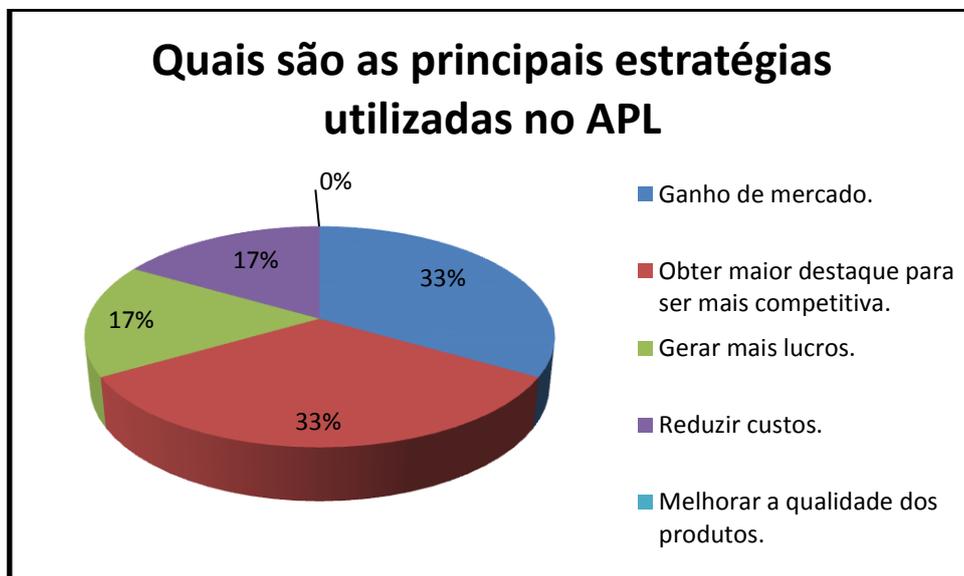


Gráfico 1: Estratégias do APL

Os dados apresentados indicam que houve um impasse entre qual seria a principal estratégia ao se utilizar o APL, o Ganho de mercado e Obter maior destaque para ser competitiva aparecem com 33% na frente de Gerar mais lucro e Reduzir custos que estão com 17% e melhorar a qualidade dos produtos não seria uma estratégia utilizada no APL que Zerou na pesquisa.



Gráfico 2: Motivação das empresas

Analisando o gráfico, vemos que o maior motivo pelo qual as empresas escolhem fazer parte de um APL é a Maior competitividade que se sobressai com 43%, seguida por Troca de informações com outras empresas com 36%, Menores custos com 14% mostra que os associados querem economia, com 7% Melhora no processo de produção que busca ter melhores resultados e Ações de responsabilidade social não tem participação na motivação de fazer parte de um APL.

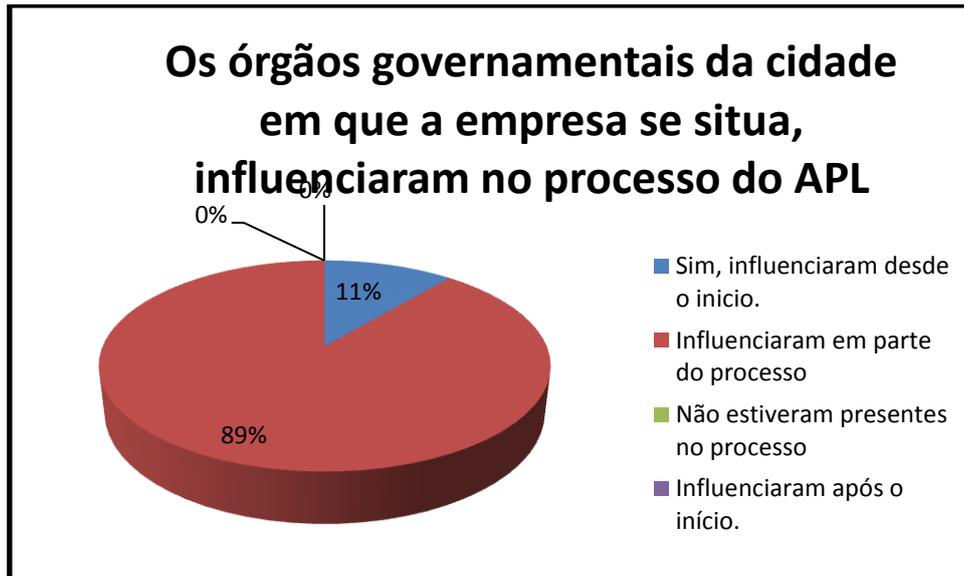


Gráfico 3: Influência do APL

Podemos perceber que o governo tem influência no processo do APL, com 89% em parte do processo e 11% influenciando desde o início, o governo se mostra apoiando o APL já mostrando que não tiveram presentes no processo e influenciaram após o início. Zeraram na pesquisa.



Gráfico 4: Segmentos do APL

Os dados mostram que na pesquisa 100% das empresas que nos auxiliou respondendo o questionário era de Metal – Mecânico.

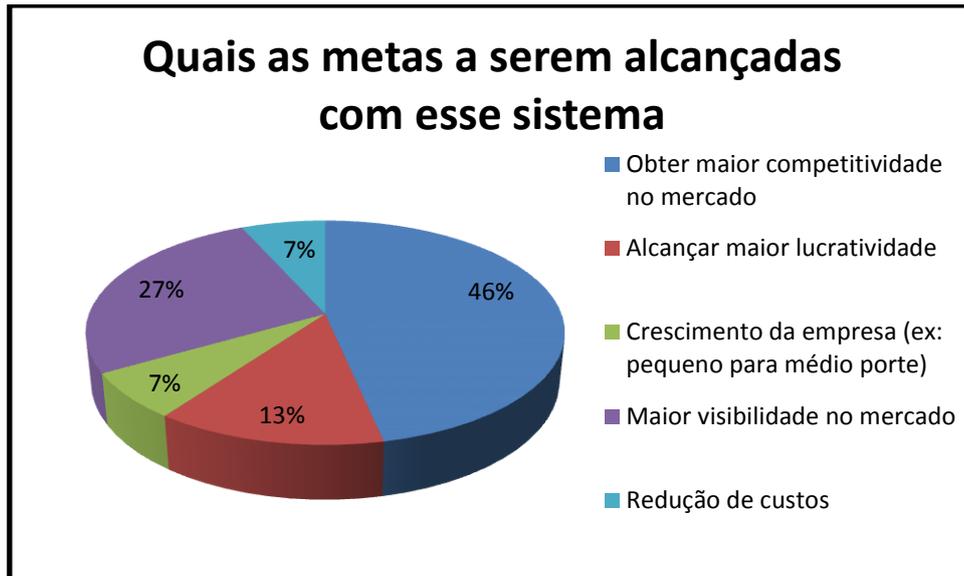


Gráfico 5: Metas do APL

De acordo com o resultado, a principal meta é obter maior competitividade no mercado com 46%, seguido por ter Maior visibilidade no mercado com 27% e alcançar maior lucratividade com 13%, com porcentagem igual esta o Crescimento da empresa e a Redução de custos com 7%.

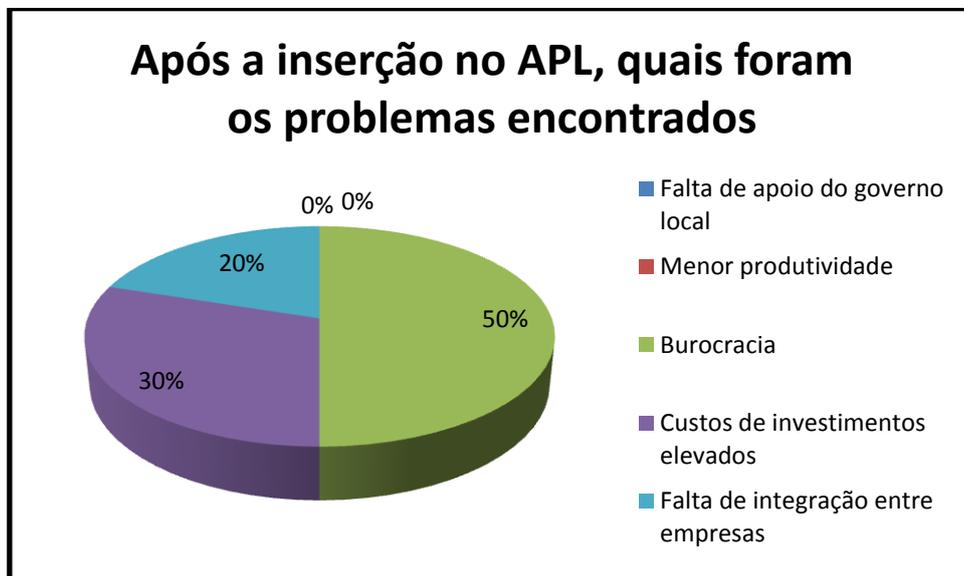


Gráfico 6: Problemas encontrados

Metade dos entrevistados, ou seja, 50% alegam que a Burocracia é o maior problema após a inserção no APL, 30% consideram muito caro os Custos de investimento e 20% citam da Falta de apoio do governo local, Menor produtividade e Falta de integração entre empresas Zeraram.

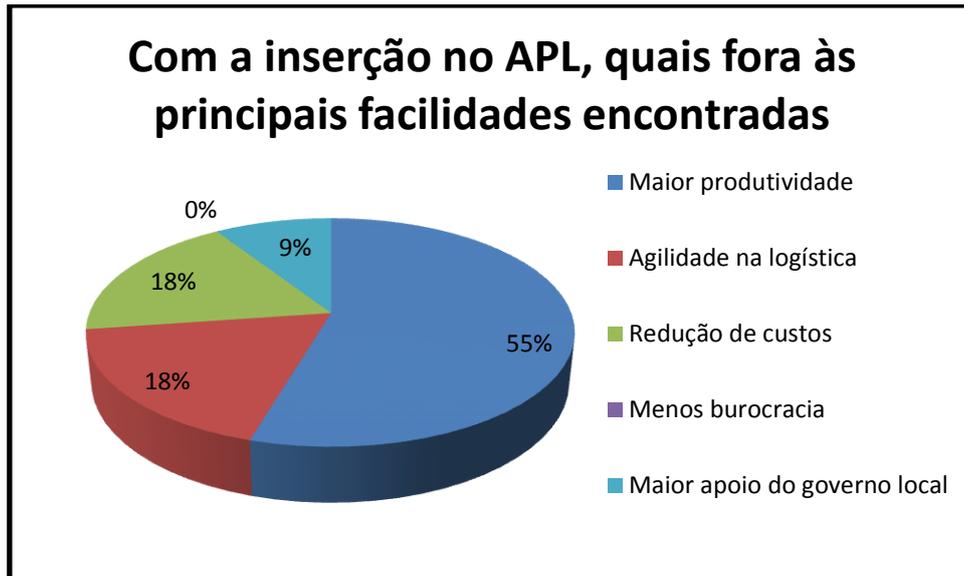


Gráfico 7: Facilidades Encontradas

A principal facilidade após a inserção foi a Maior produtividade com 55%, seguida de um impasse entre Agilidade na logística e Redução de custos com 18%, e a minoria diz que é o Maior apoio do governo local com 9%, Menos Burocracia zerou, não considerado como facilidade.

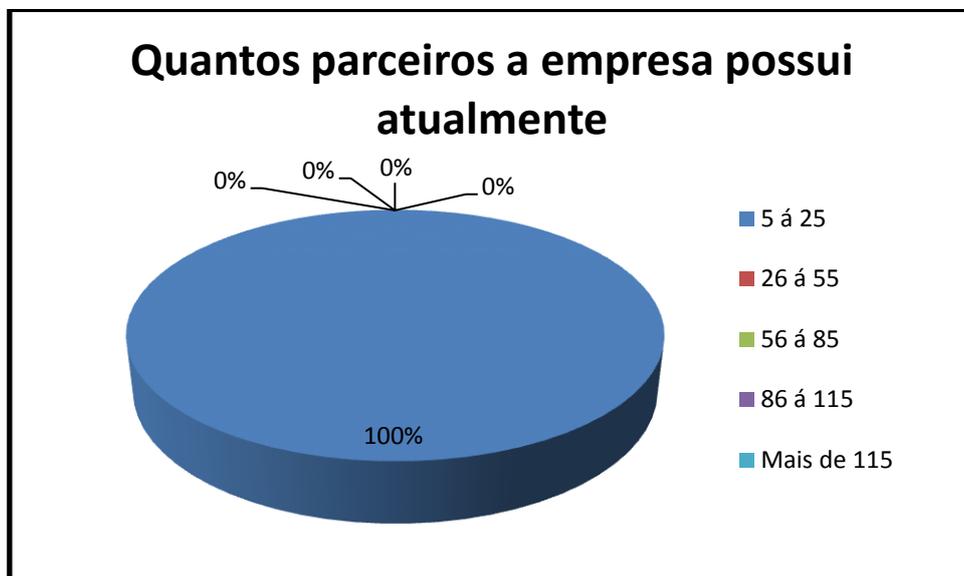


Gráfico 8: Parceiros envolvidos

Todas as empresas que responderam o questionário tem de 5 á 25 empresas como parceiras.

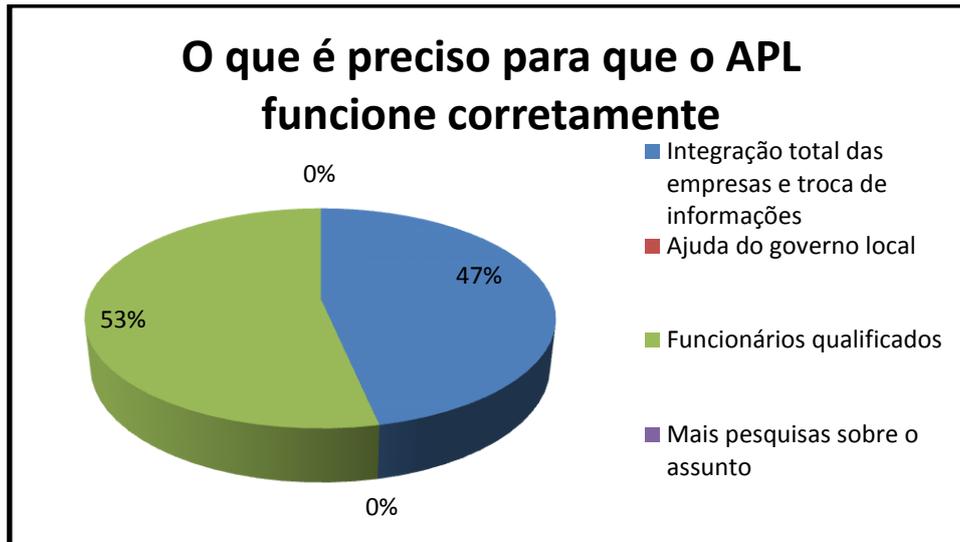


Gráfico 9: Funcionabilidade

Com uma divisão quase igual dizem que é preciso ter Funcionários qualificados com 53% e 47% que ter Integração total das empresas e troca de informações, Ajuda do governo local e Mais pesquisas sobre o assunto não foram citados pelas empresas.

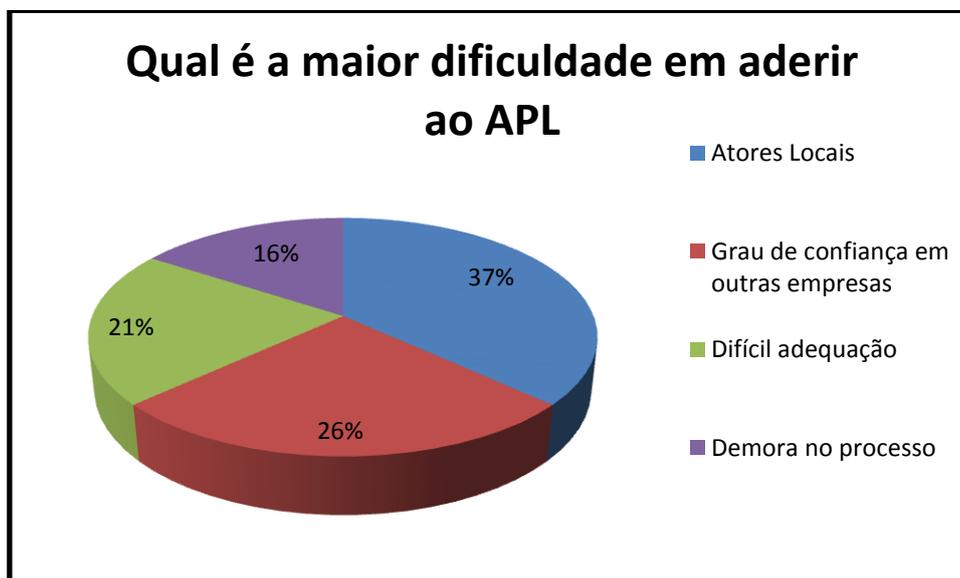


Gráfico 10: Dificuldades do APL

Cerca de 37% das empresas consideram os atores locais como maior dificuldade, seguida por Grau de confiança em outras empresas com 26% e Difícil adequação com 21%, poucos dizem que o processo é demorado apresentado na pesquisa com 16%.

Qual a porcentagem de crescimento da empresa antes de aderir o APL? E depois da inserção do APL, quanto foi este crescimento

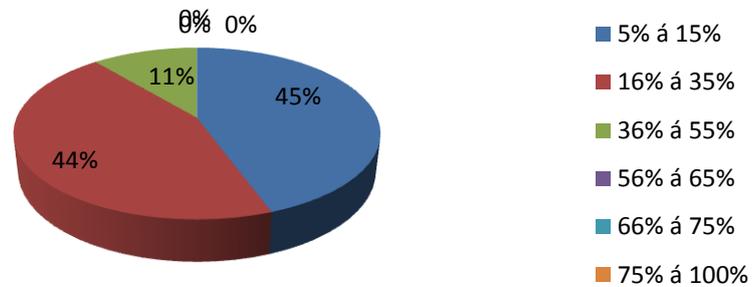


Gráfico 11: Percentual de crescimento

Os dados apresentam que 45% tiveram uma diferença de 5% á 15% de crescimento, com um percentual quase igual de 44% obtiveram uma diferença de 16% á 35% de crescimento da empresa, em relação às outras tiveram mais proveito, já um pequeno percentual tiveram o maior crescimento de 36% á 55% com 11%, essas empresa destacaram – se no mercado, as demais alternativas não foram citadas e não representam percentuais.

Com o APL, ouve redução de gastos da empresa? Se sim, qual foi à porcentagem de redução em comparação ao período anterior a APL

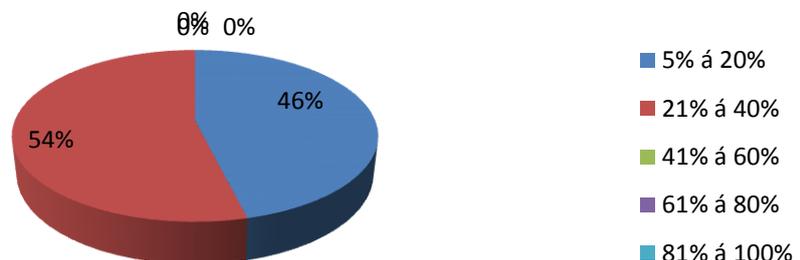


Gráfico 12: Redução de Gastos

54% das empresas tiveram de 21% á 40% e confirmam que o APL é econômico, já 46% tiveram um percentual menor na redução, mais também obtiveram redução de 5% á 20%, as demais alternativas não foram citadas e zeraram na pesquisa.

Todas as metas foram alcançadas? Caso não, qual foi à dificuldade encontrada(s) para que esta(s) meta(s) pudesse(m) ser concluída(s)

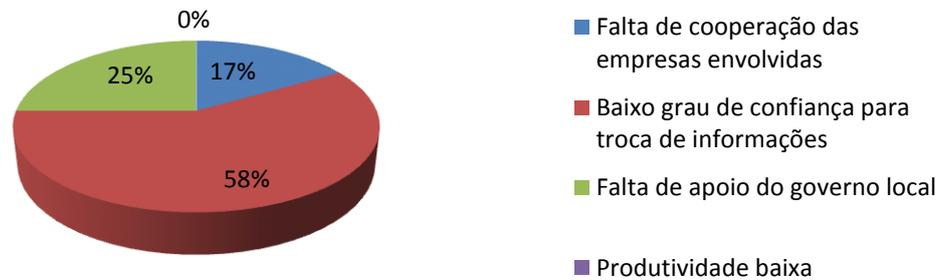


Gráfico 13: Conclusão de metas

De acordo com os dados apresentados 58% encontraram dificuldades no aspecto de confiar nas outras empresas para trocar informações, já 25% encontraram dificuldades com o apoio do governo local, 17% como no começo de qualquer parceria encontraram dificuldades na cooperação dos outros envolvidos, nenhuma empresa encontrou dificuldade na produtividade.

Porque sua empresa entrou no projeto de

APL



Gráfico 14: Porque de entrar em um APL

Um percentual de 47% deu preferência em entrar no APL para se juntar com as empresas do mesmo segmento, 23% pelas consultorias de profissionais qualificados, 18% escolheram participar de missões em conjunto, outros 12% preferiram economizar e entrou no projeto pelo seu baixo custo.

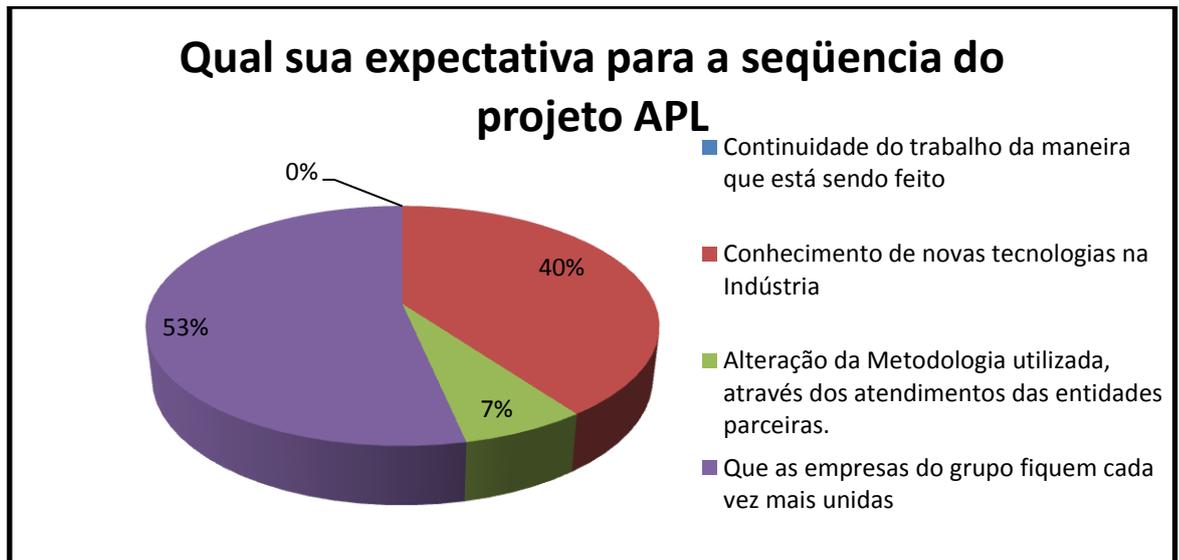


Gráfico 15: Expectativa do projeto

Apontado na pesquisa 53% dizem que querem que as empresas do grupo fiquem cada vez mais unidas, 40% espera ter mais conhecimento das novas tecnologias, 7% mudar os métodos através dos atendimentos das entidades parceiras, e nenhuma empresa quer continuar da maneira que esta, quer mais é crescer e assim zerou na pesquisa.

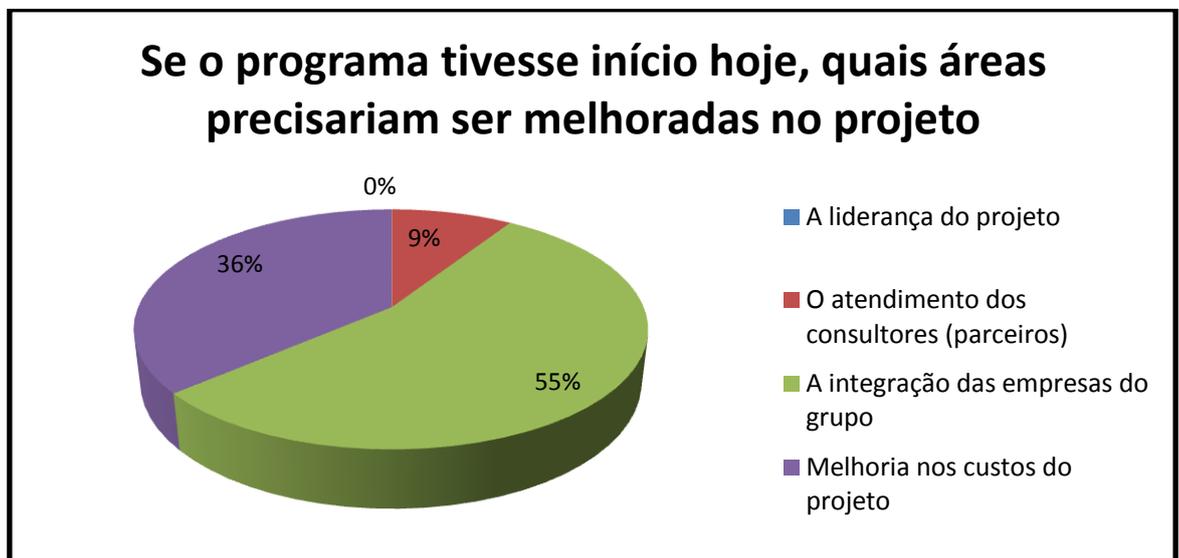


Gráfico 16: Melhorias no projeto

Com percentual de 55% as empresas melhorariam a integração das empresas do grupo, 36% buscam melhorias no custo do projeto, 9% procuram melhorias no atendimento dos parceiros, contentes com a liderança não obteve percentual nesta pesquisa.

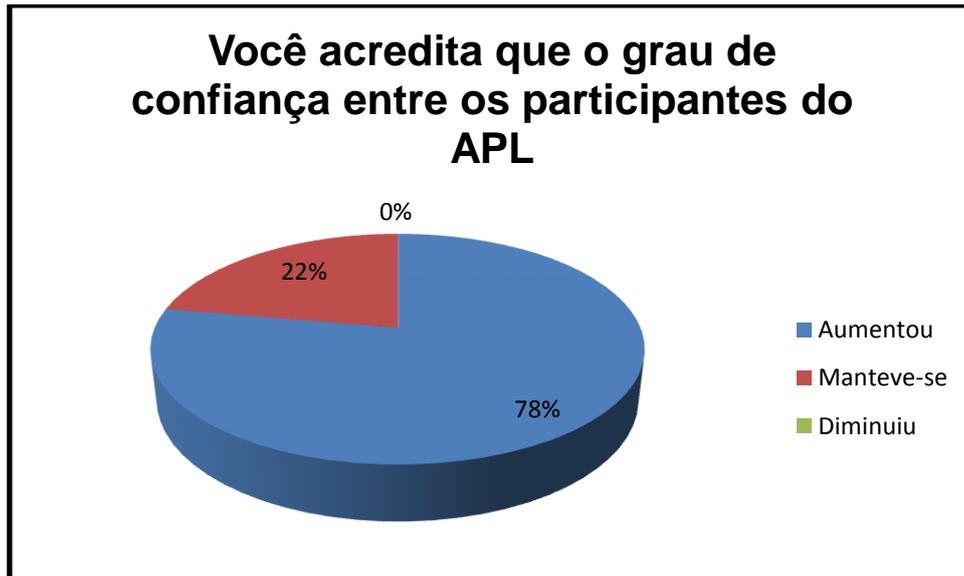


Gráfico 17: Grau de confiança

Com a experiência já vivida dentro do APL 78% de seus participantes diriam que o Grau de confiança aumento, 22% disseram que o grau de confiança manteve-se, em nenhum dos casos o grau de confiança diminuiu.

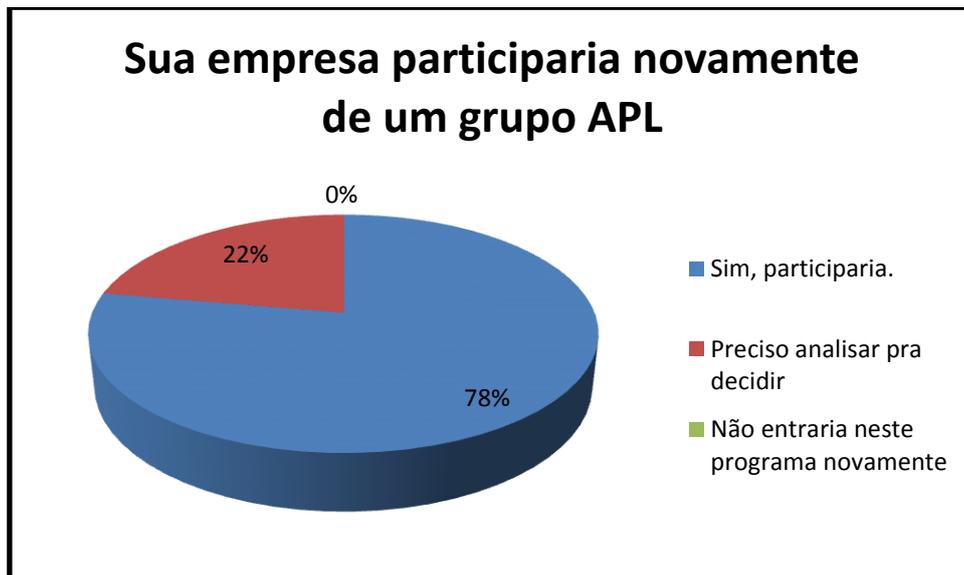


Gráfico 18: Nova Participação

78% das empresas entraria novamente em uma APL pelo seu sucesso, 22% precisariam decidir melhor se entrariam ou não, nenhuma empresa esta insatisfeita com o projeto APL.

4. CONCLUSÃO

O APL é um bom método que empresas de pequeno e médio porte usam para conseguir uma maior abrangência de mercado acarretando em crescimento econômico e melhor desenvolvimento do sistema.

Tendo em vista que juntas conseguem um melhor desempenho, para obtê-lo é preciso seguir alguns pontos vitais que são o compartilhamento de informações e tecnologias além de cooperação na hora das compras, podendo barganhar melhores preços no mercado devido ao pedido ser maior do que feito individualmente.

Entre esses fatores se destaca principalmente a troca de dados e tecnologia, sem dúvidas o principal destaque do sistema. As empresas sozinhas tem um leque limitado de informações. Agora imagine várias empresas compartilhando dados de como aumentar a produção, novos sistemas tecnológicos acarretando em um ganho de tempo ou melhoria do produto. Já da para ter uma noção do que ira ocorrer.

Um bom sistema de APL deve ter como foco principal os pontos citados no paragrafo acima, juntando todos os elementos que cada empresa pode dar esse grupo será muito mais competitivo ao invés cada empresa separada, não sendo engolido por gigantes do mercado e competindo de igual para igual.

Nem tudo em um APL são rosas, a dificuldade para se formar ou inserir-se em um e imensa devido principalmente a burocracia encontrada em nosso país. O governo não vê o lado dos empresários, que precisam de urgência para se tornar mais competitivos, ou seja, uma empresa pretende entrar ou um grupo formar um APL e isso tem que ocorrer o mais rápido possível, pois o mercado não espera as dificuldades serem superadas e as engolem.

Em alguns casos, principalmente cidades pequenas, onde se forma um APL e o mesmo obtêm sucesso o governo local busca apoia-lo, pois ele está trazendo novos investimentos e desenvolvimento à região, método esse que só fortalece e incentiva a formação de novos arranjos em outras localidades.

Para esse APL funcionarem como pretendido é vital, como já foi dito, que as empresas compartilhem informações. Mas, em alguns casos, empresas tem medo do compartilhamento isso faz do APL mais fraco. Imagine uma célula do seu corpo que fica com medo de compartilhar as proteínas nela sintetizadas, você ficaria com

problemas, dependendo do que essa célula produza uma doença poderá se manifestar.

O mesmo ocorre em um APL, uma parte do corpo não está mandando o que é poderia ajudar muito o todo, assim esse todo ficaria mais fraco, seu potencial diminuirá podendo acarretar até em seu fim.

Além desse fator há também a falta de liderança, que dificulta todo o processo, levando também a um fraco desenvolvimento e conseqüentemente ao fim do arranjo. Esses arranjos não vão para frente são os chamados arranjos incipientes.

Visto que a empresa alcançou novos mercados, obteve uma maior produtividade acarretando um aumento na renda o APL teve sucesso. Se esse compartilhamento de informações e cooperação mútua está obtendo sucesso é vantajoso sim para empreendedores investirem e procurarem inserir-se.

Arranjos produtivos locais podem ser uma ótima saída para pequenos empreendedores que tem produtos, ideias e serviços de qualidade, mas com pouca visibilidade e pequeno potencial econômico e de crescimento. Esse sistema traz grandes benefícios não só para os participantes propriamente ditos e sim para toda a região beneficiada com o desenvolvimento empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAS.** Ranking 2002. SUPERHIPER. São Paulo, n. 320, p. 12-116, maio 2003.
- ABRAS.** 3º Ranking das Centrais de Compras. SUPERHIPER. São Paulo, n. xxx. P. 8-17, novembro 2003.
- ANGELO, C. F. ET alii. Varejo: **Modernização e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- APAS. **Censo das centrais de negócios**. Agosto, 2003.
- BERMAN, B. **Marketing Channels**. John Willey & Sons, 1996.
- COUGLAN, A. etalii. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAWAR, N., FROST, T. Competing With Giants - **Survival Strategies for local Companies**
In Emerging Markets. Harvard Business Review. p. 119-129. Mar-apr, 1999.15
- LEVY, M., WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWIS, E. H. Marketing Channels: **Structure and Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1968.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing – **Uma Orientação Aplicada**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MARQUI, A.C. , GUIRRO, A. B., MERLO, E. M. **Vantagens decorrentes da formação de associações de compras: um estudo de caso**. XXXVII Cladea. Porto Alegre, 2002.
- NAUDÉ, P., TURNBULL, P. W. Network Dynamics in International Marketing. Oxford: Pergamon, 1998.
- NEVES, M. F. Strategic Marketing Planning Process under a Network Approach. IAMA - International Food and Agribusiness Management Association. 13th Conference. Cancun, México. 2003.
- NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. 1999. 93 f. Tese de Doutorado – **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- NEVES, M. F., CASTRO, L. T. Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos. São Paulo: Atlas, 2003.
- OMTA, S. W.F. Innovations in Chains and Networks. Chain and Network Science. 2002. PARENTE, J. Varejo no Brasil: **gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

- ROSEMBLOON, B..Marketing Channels.6ª. Ed. The Dryden Press, 1999.
- STERN, L. etalii. Marketing channels. 5 Ed. New Jersey: Prentice Hal, Inc., 1996.
- STERNQUIST, B. International Retailing.New York: Fairchild Publications, 1998.
- STONE, K. E. Competing with the retail giants - how to survive in the new retail landscape. New York: Willey & Sons, 1995.
- TAYLOR, S. Waiting for service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service. Journal of Marketing 58(4): p. 56-69, Apr, 1994.
- ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. Recuperação de serviços in Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2 ed. 160-183. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE

Questionário APL

1. Quais são as principais estratégias utilizadas no APL?
 - (a) Ganho de mercado.
 - (b) Obter maior destaque para ser mais competitiva.
 - (c) Gerar mais lucros.
 - (d) Reduzir custos.
 - (e) Melhorar a qualidade dos produtos.

2. Quais são os motivos que levaram a empresa fazer parte de um APL?
 - (a) Maior competitividade
 - (b) Menores custos
 - (c) Ações de responsabilidade social ou ações que diminuam o impacto da atividade industrial no meio ambiente.
 - (d) Melhora no processo de produção.
 - (e) Troca de informações com outras empresas.

*pode ser marcada mais de uma alternativa

3. Os órgãos governamentais da cidade em que a empresa se situa, influenciaram no processo do APL?
 - (a) Sim, influenciaram desde o início.
 - (b) Influenciaram em parte do processo
 - (c) Não estiveram presentes no processo
 - (d) Influenciaram após o início.

4. A empresa é associada a um APL especializado (único segmento) ou a um APL com empresas de diferentes segmentos?
 - (a) Especializado, Metal – mecânico.
 - (b) Especializado, transformados plásticos.
 - (c) Especializado, cosméticos.

(d) APL com empresas de diferentes segmentos. (descreva os segmentos)

5. Quais as metas a serem alcançadas com esse sistema?
- (a) Obter maior competitividade no mercado
 - (b) Alcançar maior lucratividade
 - (c) Crescimento da empresa (ex: pequeno para médio porte)
 - (d) Maior visibilidade no mercado
 - (e) Redução de custos
6. Após a inserção no APL, quais foram os problemas encontrados?
- (a) Falta de apoio do governo local
 - (b) Menor produtividade
 - (c) Burocracia
 - (d) Custos de investimentos elevados
 - (e) Falta de integração entre empresas
7. Com a inserção no APL, quais foram às principais facilidades encontradas?
- (a) Maior produtividade
 - (b) Agilidade na logística
 - (c) Redução de custos
 - (d) Menos burocracia
 - (e) Maior apoio do governo local
8. Quantos parceiros a empresa possui atualmente?
- (a) 5 á 25
 - (b) 26 á 55
 - (c) 56 á 85
 - (d) 86 á 115
 - (e) Mais de 115

9. O que é preciso para que o APL funcione corretamente?
- (a) Integração total das empresas e troca de informações
 - (b) Ajuda do governo local
 - (c) Funcionários qualificados
 - (d) Mais pesquisas sobre o assunto
10. Qual é a maior dificuldade em aderir ao APL?
- (a) Atores Locais
 - (b) Grau de confiança em outras empresas
 - (c) Difícil adequação
 - (d) Demora no processo
11. Qual a porcentagem de crescimento da empresa antes de aderir o APL? E depois da inserção do APL, quanto foi este crescimento?
- (a) 5% á 15%
 - (b) 16% á 35%
 - (c) 36% á 55%
 - (d) 56% á 65%
 - (e) 66% á 75%
 - (f) 75% á 100%
12. Com o APL, ouve redução de gastos da empresa? Se sim, qual foi à porcentagem de redução em comparação ao período anterior a APL?
- (a) 5% á 20%
 - (b) 21% á 40%
 - (c) 41% á 60%
 - (d) 61% á 80%
 - (e) 81% á 100%
13. Todas as metas foram alcançadas? Caso não, qual foi à dificuldade encontrada(s) para que esta(s) meta(s) pudesse(m) ser concluída(s)?
- (a) Falta de cooperação das empresas envolvidas

- (b) Baixo grau de confiança para troca de informações
 - (c) Falta de apoio do governo local
 - (d) Produtividade baixa
14. Porque sua empresa entrou no projeto de APL?
- (A) Desejo de integração com outras empresas do mesmo segmento
 - (B) Possibilidade de participar das consultorias de profissionais qualificados nas áreas
 - (C) Possibilidade de participar de missões e programas em conjunto com demais empresas do mesmo segmento
 - (D) Pelo baixo custo do programa
15. Qual sua expectativa para a seqüência do projeto APL?
- (A) Continuidade do trabalho da maneira que está sendo feito
 - (B) Conhecimento de novas tecnologias na Indústria
 - (C) Alteração da Metodologia utilizada, através dos atendimentos das entidades parceiras.
 - (D) Que as empresas do grupo fiquem cada vez mais unidas
16. Se o programa tivesse início hoje, quais áreas precisariam ser melhoradas no projeto
- (A) A liderança do projeto
 - (B) O atendimento dos consultores (parceiros)
 - (C) A integração das empresas do grupo
 - (D) Melhoria nos custos do projeto
17. Você acredita que o grau de confiança entre os participantes do APL?
- (A) Aumentou
 - (B) Manteve-se
 - (C) Diminuiu
18. Sua empresa participaria novamente de um grupo APL?
- (A) Sim, participaria.
 - (B) Preciso analisar pra decidir
- Não entraria neste programa novamente

