Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

ADRIANA GIMÉNEZ DA SILVA

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E A COMPETITIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Brasília – DF

2010

ADRIANA GIMÉNEZ DA SILVA

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E A COMPETITIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Prof. Msc. Evaldo César Cavalcante Rodrigues

Professora Orientadora: Profª Msc. Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília – DF

2010

Silva, Adriana Giménez da.
Arranjos Produtivos Locais e a competitividade das micro e pequenas empresas / Adriana Giménez da Silva. – Brasília, 2010.
82 f. : il.

Monografia (bacharelado) - Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.
Orientador: Profª. Msc. Olinda Maria Gomes Lesses, Departamento de Administração.

1. Micro e Pequenas Empresas. 2. Arranjos Produtivos Locais. 3. Competitividade. I. Título

ADRIANA GIMÉNEZ DA SILVA

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E A COMPETITIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Adriana Giménez da Silva

Profª. Msc. Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Orientadora

Prof. Msc. Evaldo César Cavalcante Rodrigues
Professor-Examinador

Profª. Msc. Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010.

Agradeço primeiramente aos meus pais por suportarem e me darem força em mais uma etapa da minha vida acadêmica.
Agradeço aos meus colegas de curso Verônica, Kênia, Alberto e Luiz com os quais foi possível fazer excelentes trabalhos do primeiro ao último semestre.
Agradeço ainda ao Prof. MsC. Evaldo e à Profª MsC. Olinda pelas sugestões, pela força e por acreditarem no meu potencial, incentivando a continuidade da minha pesquisa.

RESUMO

O papel das micro e pequenas empresas (MPEs) na sociedade e na economia vem crescendo nos últimos anos tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento. As peculiaridades desse porte empresarial traduzem uma grande fragilidade frente ao mercado interno e externo num ambiente de constante mutação como o mundo globalizado. Dessa forma, é imperativo que haja estudos sobre o que impulsiona positiva e negativamente a competitividade dessas empresas. Uma das alternativas apresentadas na literatura que aponta para o aumento da competitividade das MPEs está calcada nas práticas associativistas. Esse trabalho dá ênfase nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) como tipo de associativismo. Tem cunho exploratório e caráter qualitativo, e está embasado na literatura e em estudos de casos existentes. Buscou-se analisar a estrutura, formação, formas de gestão e estratégias de APLs, bem como sua influência na competitividade e na inserção no mercado das micro e pequenas empresas. Mencionou-se também outros benefícios e vantagens gerados por esse tipo de agrupamento, com destaque para o desenvolvimento local/regional. Na tentativa de ilustrar brevemente a prática no Brasil, citou-se um caso na região Sul e outro na região Norte, dando ênfase às ações governamentais de incentivo e promoção de APLs. No quesito competitividade foram citados vários autores que defendem que esse é um dos principais benefícios gerados para as empresas participantes de um Arranjo, enfatizando ainda o que poderia aumentar as vantagens competitivas de cada uma delas. De modo sucinto pode-se dizer que, além da competitividade, verificou-se na pesquisa amplo destaque para os seguintes benefícios e vantagens para MPEs inserida em APLs: aumento de produtividade, da inovação, da eficiência individual e coletiva, da eficácia e da flexibilidade; atração de fornecedores para a região; fortalecimento do mercado especializado; facilitação da circulação de informações, e; facilitação das interações entre as empresa e as instituições. Destarte, conclui-se que os APLs são de fato alternativa para o desenvolvimento local e regional, aumento de emprego, inovação e sobretudo competitividade.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Arranjos Produtivos Locais. Competitividade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO....8
1.1 Formulação do problema....10
1.2 Objetivo Geral....10
1.3 Objetivos Específicos....10
1.4 Justificativa....11
2 REFERENCIAL TEÓRICO....11
2.1 Organizações e Organizações de Micro e Pequeno Portes....12
2.2 Associativismo....14
2.2.1 Formas de Associativismo....16
2.3 Arranjos Produtivos Locais - APLs....17
2.4 Competitividade....19
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA....23
3.1 Tipo e técnicas de pesquisa....23
3.2 Participantes do estudo....24
3.3 Instrumento(s) de pesquisa....24
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados....24
4 MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE): CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA 26
4.1 Breve Histórico da Inserção da Pequena Empresa (PE) no Brasil no Século XX (LUSTOSA, 1986)....26
4.2 Características Gerais das MPEs....27
4.3 Importância Econômica da MPE....32
4.4 As MPEs e a Geração de Empregos....33
5 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLs....44
5.1 Conceitos, Histórico e Formação de Arranjos Produtivos Locais....44
5.2 Gestão e estratégias em Arranjos Produtivos Locais....53
5.3 APLs no Brasil....57
6 VANTAGENS E COMPETIVIDADE PARA MPEs INSERIDAS EM APLs....60
6.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL....61
6.2 COMPETITIVIDADE....63
7 CONCLUSÃO....71

REFERÊNCIAS.....74
ANEXOS 79
Anexo A – Mapa Institucional dos APLs no Brasil.....79
Anexo B – Mapa Institucional dos APLs no Brasil por regiões.....80

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) até há pouco tempo estavam fadadas a uma posição marginal nas economias industrializadas. Nos últimos tempos houve um aumento significativo no interesse por estas empresas, isso, devido a algumas características peculiares deste porte empresarial.

A importância das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) foi e é destacável também nos países desenvolvidos, onde em vez de haver uma tendência ao desaparecimento dessas empresas, ocorreu a estabilização do nível dessas na participação no setor econômico, político e social (BARROS, 1978). A MPME foi o ponto de partida do desenvolvimento na maioria dos países industriais existentes, sendo assim igualmente importante para os países em desenvolvimento (SALOMON, 1986).

O novo contexto mundial ao qual estamos inseridos cria constantemente inúmeras oportunidades de negócios e alternativas de investimentos, o que leva às empresas de todos os portes a buscarem destaque em seus negócios, consolidando seu espaço estratégico, com crescente grau de eficiência e eficácia (BARBOSA, 2004). Essa brusca abertura comercial obrigou as MPEs a repensarem na sua estratégia de sobrevivência para se adequarem ao mercado cada vez mais competitivo (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Para conseguirem força competitiva em um mundo globalizado e competitivo a essas empresas restou somente como caminho a ser trilhado a combinação da cooperação com o espírito do associativismo (CASAROTTO FILHO, PIRES, 2001). Segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 38-39) “[...] a cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência [...]”.

A fragilidade das MPEs a tornam vulneráveis em suas relações comerciais e financeiras, o que pode ser minimizado com associações com grandes empresas ou mesmo entre um número de empresas que têm as mesmas características. Esse associativismo é visto como uma alternativa de incrementar o poder de negociação dessas pequenas empresas, que sozinhas não conseguem facilmente acesso ao

mercado externo e tampouco auxílios que possam melhorar sua competitividade. Associando-se entre si, as pequenas empresas podem continuar pequenas, mas com maior competitividade, o que acaba por gerar um extraordinário processo de desenvolvimento equilibrado (SILVA, 2002).

Alfred Marshall iniciou os estudos acerca dos benefícios dos aglomerados industriais no final do século XIX utilizando o termo Distrito Industrial para caracterizar a aglomerações de pequenas e médias empresas nos subúrbios das cidades inglesas, dando amplo destaque à eficiência e a competitividade das empresas da região (GUALDA; SOUZA, 2005 *apud* CABETE; DACOL, 2008).

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), foi a partir da experiência da região da *Emilia Romagna* da Itália, na década de 70 do século XX, que pode-se ter atingido um dos maiores graus de prosperidade no mundo através da organização em um modelo de redes de pequenas empresas, de mecanismos de integração e de desenvolvimento local, haja vista houve a geração de uma renda per capita anual de mais de US$ 25 mil na região. Esse fenômeno italiano foi chamado de Terceira Itália, sendo ainda importante ressaltar que toda a prosperidade na região foi alcançada pela associação de pequenas empresas, que contou com o contínuo desenvolvimento de relações sociais e políticas na região impostas sobre uma realidade lentamente construída (VILELLA, 1994).

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs), que são o objeto de estudo desse trabalho, são considerados uma forma de associativismo e também uma extensão dos trabalhos de Marshall sobre os distritos industriais, adquirindo importância competitiva no século XX a partir da década de 50 (SILVA, 2005; GUALDA; SOUZA, 2005 *apud* CABETE; DACOL, 2008).

Os APLs possuem, assim, um papel de destaque nas economias em desenvolvimento, uma vez que uma série de facilidades são depreendidas desses aglomerados para as empresas que os compõem, facilidades essas que seriam difíceis de alcançar numa infra-estrutura econômica pouco estruturada (KHANNA; PALEPU, 1999; MAHMOOD; MITCHELL, 2004 *apud* SILVA; FERNANDES, 2007).

Dessa forma, cada vez mais as empresas estão buscando o caminho do associativismo, procurando alternativas e soluções que impliquem em resultados,

facilitando seu desenvolvimento e tornando-as mais competitivas mediante aos mercados globalizados, justamente por terem consciência de que isoladamente, os associados dificilmente conseguiriam atingir tais objetivos (ANDRADE, 2005). Em conjunto, as MPEs conseguem transformar mais facilmente problemas em oportunidades, de uma maneira criativa, construtiva e cooperativa (SEBRAE, 2005 *apud* SILVA, 2005).

1.1 Formulação do problema

A importância das micro e pequenas empresas na economia dos países vem se consolidando durantes as últimas décadas. Em um mundo globalizado onde há constantemente a criação de inúmeras oportunidades de negócios, as empresas de pequeno porte devem buscar uma nova estratégia de sobrevivência para se adequarem a competitividade do mercado (BARROS, 1978; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001) uma forma dessas empresas se adequarem ao novo mundo de negócios é por meio da cooperação e do associativismo. Dessa forma, questiona-se se a formação de Arranjos Produtivos Locais pode ser considerada uma alternativa viável para a inserção no mercado e aumento de competitividade das empresas brasileiras de micro e pequeno portes.

1.2 Objetivo Geral

Analisar a formação e atuação dos Arranjos Produtivos Locais, com ênfase nos formados por micro e pequenas empresas brasileiras.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar as características, a atuação e a importância das micro e pequenas empresas no mercado brasileiro;

- Explicar a formação de Arranjos Produtivos Locais;
- Indicar formas de gestão e estratégias em Arranjos Produtivos Locais;
- Mostrar que os Arranjos Produtivos Locais são potenciais fomentadores do desenvolvimento local/regional;
- Identificar a competitividade de micro e pequenas empresas quando inseridas em um Arranjo Produtivo Local;
- Citar as vantagens para as micro e pequenas empresas quando inseridas em um Arranjo Produtivo Local.

1.4 Justificativa

Com base na crescente importância das micro e pequenas empresas na economia e na sociedade brasileira e no mundo, é fundamental que existam estudos sobre todos os aspectos que as envolvem.

Esse estudo se baseia na competitividade das micro e pequenas empresas, de forma a identificar o que influencia em sua competitividade, seja de forma positiva ou negativa, sendo assim de primordial importância para a academia e para a sociedade como um todo.

A importância das MPEs na economia e na sociedade leva à necessidade de estudos sobre o que impacta de forma positiva ou negativa na sua competitividade e na sua gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para facilitar o entendimento deste item, seu desenvolvimento será determinado por meio de pontos fundamentais a serem investigados. A fundamentação deste estudo é baseada em publicações acerca do tema, sendo reunidas argumentações de vários autores acerca dos conceitos considerados chaves: organizações e organizações de micro e pequenos portes; associativismo; arranjos produtivos locais, e; competitividade.

As teorias e definições apresentadas nesse item são instrumentos para a análise da importância da competitividade e desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras.

2.1 Organizações e Organizações de Micro e Pequeno Portes

A sociedade em que vivemos hoje é eminentemente organizacional. Em uma sociedade complexa o homem depende das organizações durante toda a sua vida, sendo controlado por elas e nelas vivendo boa parte de sua vida (CURY, 2006).

A sociedade humana é feita de organizações, e essas por sua vez fornecem meios para atender as necessidades das pessoas, sendo ainda meio de subsistência para muitos, tornando possível que esses adquiram bens e serviços na medida de sua necessidade (MAXIMIANO, 2004).

Chiavenato (2006) defende que as organizações são a forma dominante de instituição na sociedade moderna, que permeiam todos os aspectos da vida moderna envolvendo a participação de um alto número de pessoas. O autor defende que uma organização formal é um agrupamento social estabelecida em prol de um objetivo específico e é caracterizada por regras, regulamentos e sistema hierárquico.

Segundo Maximiano (2004) uma organização é um sistema de recursos com o propósito de realizar um objetivo ou um conjunto deles, que existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços. É por meio dessa combinação que há a geração de lucro, ou se a empresa for sem fins lucrativos o cumprimento do papel em sociedade. O autor defende também que o desempenho de uma organização pode ser avaliado quando os objetivos forem sendo alcançados e os recursos utilizados.

As organizações se desenvolvem com base nas mudanças tecnológicas, nas leis econômicas e na procura de padrões mais elevados de vida. Suas principais características são: divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades; presença de um ou mais centros de poder que visam controlar os esforços da organização para que as finalidades sejam alcançadas, e; substituição de pessoal, onde as pessoas não satisfeitas possam ser substituídas por outras (CURY, 2006).

Cury (2006, p.116) coloca que “organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

As organizações estão por toda parte, de vários tamanhos e tipos fornecendo uma variedade de produtos e serviços (MAXIMIANO, 2004). As empresas de micro e pequeno portes, que são o objeto desse estudo, desde a década de 80 vêm ganhando mais importância dentro da economia dos países, principalmente daqueles em desenvolvimento (SALOMON, 1986).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) adota dois critérios para definir o porte empresarial: receita bruta anual e número de funcionários. O critério de receita bruta anual está previsto no Estatuto da Micro e Pequena Empresa de 1999, com valores atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004,e são os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R$ 433.755,14;

- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R$ 433.755,14 e igual ou inferior a R$ 2.133.222,00.

Já segundo o número de funcionários o critério pode ser visto no Quadro 1, a seguir:

Setor	**Número de Funcionários**			
Indústria	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	Acima de 500
Comércio e Serviço	Até 09	De 10 a 49	De 50 a 99	Acima de 100
Porte da Empresa	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa

Quadro 1: Definição do Porte da Empresa
Fonte: SEBRAE (2010). Elaboração Própria.

A importância das micro e pequenas empresas (MPEs) bem como suas principais características serão abordados posteriormente em capítulo a parte.

2.2 Associativismo

Segundo menciona Andrade (2005), o associativismo surgiu quando o homem percebeu a necessidade de viver em grupos para caçar se defender e cultivar, ainda nos primórdios da humanidade. Já na era industrial foi obrigado a se organizar melhor para enfrentar as condições precárias de trabalho, e, na era atual, a busca do desenvolvimento econômico e social por meio de grupos estruturados e preparados se tornou necessária.

O suíço Jean-Jacques Rousseau, em sua obra 'O Contrato Social', publicada em 1762, já defendia a associação entre pessoas, contanto que se mantivessem as propriedades de cada um (DENIS *apud* ABRANTES, 2004). Até mesmo as grandes empresas, devido à forte concorrência, começaram a se associar, o que veio a originar os cartéis, as grandes corporações e a criação de empresas de capital aberto S/A, o que fez com que elas conseguissem enormes quantidades de capital para produzir e vender cada vez mais (ABRANTES, 2004).

O associativismo tem várias vertentes, porém todas se resumem em alcançar um único objetivo comum. Segundo o Dicionário Houaiss, associativismo é a "tendência ou movimento dos trabalhadores de se congregarem em associações representativas (órgãos de classe, sindicatos etc.), para a defesa de seus interesses".

A vida associativa está presente em muitas áreas de atividades ligadas ao ser humano, sendo traduzida em condições que visam contribuir para o equilíbrio e estabilidade social (CANTERLE, 2004). O associativismo, como cooperação, pode ser identificado em lugares sociais como no trabalho, na família ou na escola (FRANTZ, *apud* CANTERLE, 2004).

Segundo Frantz (*apud* CANTERLE, 2004), o associativismo e a cooperação possuem o desenvolvimento local, sendo o associativismo tido como uma força estratégica que objetiva a melhoria das condições locais de vida, sob todos seus aspectos, das pessoas e de uma população, culminando sempre na idéia de desenvolvimento. Assim, o desenvolvimento é tido como a pedra angular do associativismo, e este, por sua vez se concentra em captar as contradições e

organizar as pessoas, unindo-as e fazendo com que se empenhem de forma harmoniosa na busca de um interesse comum, atendendo suas necessidades coletivas e individuais. Dessa forma, o associativismo está cercado de necessidades, interesses e vontades, se tornando um lugar para debates, iniciativas e acordos (CANTERLE, 2004).

Na própria História da humanidade podem-se identificar iniciativas que consideram a filosofia cooperativista. Tais iniciativas quase sempre surgiram da necessidade de sobrevivência de uma população. Após a II Guerra Mundial, a reconstrução de muitos países se baseou na cooperação. Países como Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Espanha e Japão usaram da economia solidária para se reerguer. No caso da Itália, foi a partir da cooperação de pequenos e médios negócios em distritos industriais que o país alcançou uma das maiores renda *per capita* e taxa de emprego industrial da Europa (SEBRAE, 2005).

A vertente do associativismo voltado para a experiência empresarial é chamada de associativismo competitivo, o qual engloba a constituição de vantagens competitivas por meio da formação de redes de empresas. Normalmente, tal processo adquire potencialidade, consistência e visibilidade maior quanto se trata de uma aglomeração geográfica de empresas situadas próximas umas das outras, pertencentes a um mesmo setor industrial ou a um grupo de setores cujos produtos e processos produtivos possuam afinidades entre si (TIRONI, 2000).

Por meio do estudo de experiências ou ocorrências em diversos países, principalmente na Itália, o modelo de desenvolvimento ao qual se refere o associativismo competitivo vem sendo construído ou revelado espontaneamente ou por meio de políticas públicas (TIRONI, 2000). Na opinião de Abrantes (2004), a união entre produtores, em especial os de pequeno porte, possui condições de atender às necessidades das pessoas, tendo como base os recentes acontecimentos socioeconômicos no âmbito mundial.

Assim, o associativismo competitivo constitui-se em um instrumento importante para o desenvolvimento regional e para que as possibilidades e recursos da logística no fortalecimento da competitividade de uma aglomeração de empresas sejam mais bem aproveitados (TIRONI, 2000).

Cada vez mais as empresas estão buscando o caminho do associativismo, procurando alternativas e soluções que impliquem em resultados, facilitando seu desenvolvimento e tornando-as mais competitivas mediante aos mercados globalizados, justamente por terem consciência de que isoladamente, os associados dificilmente conseguiriam atingir tais objetivos (ANDRADE, 2005). Em conjunto, as MPEs conseguem transformar mais facilmente problemas em oportunidades, de uma maneira criativa, construtiva e cooperativa (SEBRAE, 2005).

A união entre pessoas, por meio da produção de bens e serviços, se revela ainda como uma alternativa de geração de renda, especialmente em uma época em que as empresas, envolvidas cada vez mais no advento da tecnologia, diminuem a contratação de mão-de-obra (ABRANTES, 2004).

Desta maneira, pode-se dizer que independente do regime político ou do tamanho de uma nação, a prática do associativismo pode ter frutos vantajosos, podendo ser uma solução para quem está em busca do desenvolvimento.

2.2.1 Formas de Associativismo

O associativismo, como já mencionado anteriormente, pode ser aplicado em inúmeras áreas de estudo. A mais relevante para o presente estudo está voltada para o associativismo empresarial. Os empreendimentos coletivos podem ser alcançados de diversas maneiras, dentre as quais se destacam: consórcios, redes de empresas, cooperativas, associações e arranjos produtivos locais (APLs).

O associativismo é a própria idéia base dos consórcios, que podem ser voltados para exportação ou não. Uma empresa participante de um consórcio pode continuar pequena, porém com uma significativa capacidade competitiva, dispensando a luta para se equiparar às grandes empresas. Os atores do consórcio de empresas podem ser: instituições de pesquisa, cooperativas de créditos, centro de catalisadores de tecnologia, observatórios econômicos, bancos, grandes, pequenas e médias empresas, governo, entre outros (SEBRAE, 2005).

O agrupamento formal ou informal de empresas autônomas dá origem às redes de empresas, que visam realizar atividades comuns, porém permitindo que as empresas participantes possam se concentrar em suas atividades principais. Tais grupos se unem em busca da melhoria da competitividade de um setor ou segmento, buscando lucratividade e acessibilidade a créditos, a estudos e a pesquisas. (SEBRAE, 2005). Com a rede formada, as empresas tendem a superar riscos empresariais relativos à competição pela compra de insumos e serviços e da fidelidade de seus consumidores (MARTINS; FERREIRA; SUJII, 2002).

Já a cooperativa é formada por no mínimo 20 pessoas físicas que voluntariamente se unem com o objetivo de satisfazer necessidades, vontades e interesses econômicos, por meio de uma empresa de propriedade coletiva que visa prestar serviço aos seus sócios, sem fins lucrativos. Qualquer gênero, operação ou atividade podem ser adotados por uma cooperativa, a intenção é sempre eliminar os intermediários, visando diminuir os custos e preços por meio da operação em grande escala (SEBRAE, 2005).

Quando um determinado grupo de pessoas ou entidades busca realizar determinados interesses comuns de qualquer natureza tem-se uma associação, que se caracteriza por ser uma entidade juridicamente estabelecida, sem fins lucrativos (SEBRAE, 2005).

Em relação aos Arranjos Produtivos Locais, esses também são conhecidos internacionalmente como *clusters* e são explicados no próximo item.

2.3 Arranjos Produtivos Locais - APLs

De acordo com o Termo de Referência para Atuação em APL do sistema SEBRAE, Arranjos Produtivos são

> aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (SEBRAE-SP, 2010)

A caracterização de um APL se dá pela aglomeração de um número significativo de empresas que desenvolvem uma atividade produtiva principal. A organização em APLs gera vantagens competitivas duradouras, principalmente quando se envolve inovação, sendo que o esforço empreendido visa dar competitividade ao território, promovendo e fortalecendo seu dinamismo socioeconômico, com ênfase nas demandas e potencialidades dos mercados, sua inserção efetiva no mercado por meio de seus produtos e especializações produtivas (SEBRAE-SP, 2010).

Cassiolato e Lastres (2003, *apud* CABETE; DACOL, 2008, p. 2) define APL como “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes”.

Brito (2002, *apud* SILVA; FERNANDES, 2007) cita algumas características intrínsecas ao APL, a saber: especialização produtiva local com base na acumulação de competências prévias; ampliação do conhecimento das partes locais pela especialização; rápido fluxo de informações entre os agentes locais; alto nível de capacitação de pessoal, e; generalização de relações diretas entre os agentes locais.

Porter (1998), que foi o disseminador do conceito pela Universidade de Harvard, define *cluster* como sendo concentrações geográficas de empresas e instituições interligadas em um determinado campo de atuação. Eles incluem um conjunto de indústrias e outras entidades importantes para a competitividade, como, por exemplo, fornecedores especializados e provedores de infra-estrutura especializada. Muitos *clusters* incluem instituições governamentais ou não, como universidades, associações comerciais, e outros que podem prover treinamento especializado, educação informação, pesquisa e suporte técnico.

É importante frisar que a vocação regional é essencial para que o *cluster* se desenvolva, sendo que ele pode conter empresas produtoras de produtos finais, prestadoras de serviços e fornecedoras, porém nem sempre toda uma cadeia produtiva (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Nesse tipo de aglomeração deve existir uma ‘cola social’ entre as empresas participantes, fornecedores, instituições de ensino, pesquisa e associações

regionais, haja vista essa interação favorece a cooperação que cria um quadro que permite a disseminação do conhecimento, e a competitividade que impulsiona o processo de inovação e tecnologia entre as organizações (VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005, *apud* CABETE; DACOL, 2008).

Suzigan (2001 apud OLIVEIRA, J., 2009a) cita algumas características que considera ser importante dentro de um APL, a saber:

- A interação das empresas locais usualmente se dá por meio de *linkages* de produção, comércio e distribuição;
- Há cooperação entre as empresas em relação a marketing, promoção de exportações, suprimentos de insumos, atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- As empresas recebem o apoio de instituições locais;
- As ações privadas e públicas geralmente são coordenadas pelas lideranças locais.

Guimarães (2002, p. 457) defende que aspectos como: “a ampliação de mercados, o poder de negociação, a imagem dos produtos, a representação internacional, a facilidade de crédito, a distribuição dos produtos no país de destino” são fortalecidos quando se leva em conta a estratégia de APLs. Como um APL está concentrado em uma área geográfica, com o seu sucesso, a competitividade da região em que ele se encontra tende a aumentar facilmente (GUIMARÃES, 2002).

2.4 Competitividade

A noção de competitividade tem influência do paradigma evolucionista de Darwin que pressupõe que a sobrevivência se dá pelos mais aptos na luta pelos recursos naturais de subsistência (MARIOTTO, 1991).

O desempenho de uma organização é importante para todos os envolvidos, dessa forma, é essencial que haja uma boa administração, pois é ela quem faz com que a empresa use corretamente seus recursos para atingir os objetivos previamente traçados. Eficiência e eficácia são dois conceitos usados nessa avaliação, sendo a eficiência atingida quando há o alcance dos objetivos e a eficácia quando os

recursos são utilizados corretamente e da melhor forma possível. (MAXIMIANO, 2004).

Assim, as organizações além de serem eficazes e eficientes precisam ser competitivas, ou seja, elas precisam ser mais eficientes e eficazes que seus concorrentes. As empresas eficientes e eficazes têm mais chances de serem competitivas, sendo que uma empresa que quiser ser eficaz no mercado deve ter vantagem competitiva (MAXIMIANO, 2004; OLIVEIRA, D., 2008).

Maximiano (2004, p. 420) conceitua competitividade como sendo a “capacidade de uma organização de superar seus concorrentes, por meio do desenvolvimento de uma ou mais vantagens ou atributos de superioridade”.

Competitividade está umbilicalmente ligada à vantagem competitiva, sendo que essa última equivale à identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados onde a organização tem um diferencial de atuação, ou seja, é o ‘algo mais’ da empresa que faz com que os clientes escolham a empresa. É importante ressaltar que a vantagem competitiva de uma empresa pode resultar do ambiente em que ela está inserida, de sua situação geral e do comportamento de seus gestores (OLIVEIRA, D., 2008). Alguns fatores resultantes do ambiente como diferenças na estrutura econômica, valores, culturas, instituições e histórias são também contributivos para o aumento da competitividade (PORTER, 1993, *apud* BENITES; VALERIO, 2000). Nesse ínterim, a empresa deve conhecer bem as forças que a cercam, pois é a partir da análise dessas forças que será possível escolher sua estratégia competitiva (MOTTA, 1995).

Jank e Nassar (2000, *apud* BENITES; VALERIO, 2004) apontam a definição de competitividade como sendo uma conseqüência direta dos indicadores de desempenho, levando em consideração que as avaliações de desempenho são o meio usado pelas empresas para verificarem a eficácia de suas decisões estratégias e que é por meio dessas que se alcança a competitividade no sentido de competência de sobreviver e crescer nos mercados atuais.

Já Kupfer (1992, *apud* BENITES; VALERIO, 2004) conceitua competitividade sob dois aspectos: função do desempenho e função da eficiência. No aspecto do desempenho o mercado é que define a posição competitiva da empresa ditando

quais produtos serão adquiridos. Já na função eficiência a empresa considera suas limitações produtivas e define sua própria competitividade. Nesse aspecto, a competitividade é vista como o nível de capacitação das empresas, ou seja, o nível de domínio das técnicas produtivas.

O dicionário de negócios *Business Dictionary* define competitividade como sendo a habilidade de uma empresa ou nação de oferecer produtos e/ou serviços que alcancem a qualidade padrão local e internacional com preços competitivos que sejam capazes de dar retorno sobre os recursos aplicados ou consumidos em sua fabricação ou prestação (COMPETITIVENESS, 2010).

A competitividade empresarial se relaciona com a capacidade das organizações de sustentar altos padrões de eficiência vigentes no mundo empresarial em relação à utilização de recursos e à qualidade de bens e serviços oferecidos. Para uma empresa ser competitiva ela deve projetar, produzir e comercializar produtos e/ou serviços de qualidade superior aos dos concorrentes (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

O padrão de concorrência é um fator decisivo no estabelecimento da competitividade, tendo em vista que ela deve ser explicada por fatores intrínsecos, como a eficiência da empresa, e por fatores extrínsecos, que são os fatores relacionados aos padrões de concorrência da indústria onde a empresa está inserida (KUPFER, 1992, *apud* BENITES; VALERIO, 2004).

De acordo com Motta (1995) uma empresa competitiva é aquela que incorpora o significado de flexibilidade, se tornando ágil, por meio da ênfase do rápido desenvolvimento de produtos e serviços, sistemas flexíveis e adaptáveis de produção e incentivos ao trabalho em equipe.

Porter (1993, *apud* BENITES; VALERIO, 2004, p. 2) afirma que a “competitividade é a habilidade ou talento resultantes de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência”. O autor cita ainda que o conceito mais próximo de competitividade é a produtividade, sendo que o aumento da participação no mercado de uma empresa depende da sua capacidade de atingir graus mais elevados de produtividade e de aumentá-los com o tempo.

Dessa forma, a competitividade acaba por ser um requisito na disputa pela preferência dos consumidores e clientes, sendo uma empresa competitiva aquela que tem êxito em transformar muitas pessoas em clientes, obter lucro e sobreviver dessa maneira (MAXIMIANO, 2004).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Essa pesquisa será realizada com base em pesquisa bibliográfica envolvendo as seguintes variáveis: Arranjos Produtivos Locais, micro e pequenas empresas e competitividade.

Em relação aos APLs será feito uma análise comparativa entre Arranjos já existentes que apresentem algum indicador de competitividade das micro e pequenas empresas.

É importante ressaltar que o estudo será feito considerando o universo das micro e pequenas empresas em conjunto, como se fosse um único porte, haja vista a não viabilidade do estudo em separado dos dois portes devido a semelhança de características, dificuldades e o próprio nível de competitividade existentes.

3.1 Tipo e técnicas de pesquisa

A natureza da pesquisa é exploratória com vistas a identificar as características das micro e pequenas empresas e dos APLs, bem como suas formas de gestão e os benefícios proporcionado para os referidos portes empresariais.

A pesquisa exploratória é aquela que resulta de uma investigação com o objetivo de explorar conteúdos ou descobrir a causa de um fenômeno, sendo feita por meio de pesquisa bibliográfica, laboratorial, documental, estudo de caso, entre outros (PEDRON, 1998).

O método de pesquisa a ser usado, bem como o tratamento dos dados é o qualitativo. Conforme Zanella (2006), o método qualitativo é aquele que busca a identificação e descrição em detalhes de maneira aprofundada.

O desenvolvimento deste estudo envolverá a realização de coleta de informações basicamente de fontes de dados secundários com base na pesquisa documental. A pesquisa qualitativa é descritiva, pelo fato de se preocupar pela descrição dos acontecimentos (ZANELLA, 2006). Assim, a coleta de dados se dará a partir de

pesquisa descritiva, sendo utilizadas várias fontes para embasamento como: livros, artigos científicos, dissertações, revistas, estudos, jornais, monografias, e informações provindas da internet.

3.2 Participantes do estudo

A pesquisa citará principalmente estudo de casos de micro e pequenas empresas inseridas em Arranjos Produtivos Locais localizados no Brasil. Serão analisadas as empresas e os APLs como um todo.

O foco no país foi escolhido pela sua importância ímpar no cenário econômico mundial, que é reforçada pelo recente destaque na literatura acerca do tema. Outro fator preponderante é o crescente apoio e suporte que vem surgindo da esfera pública no tocante às micro e pequenas empresas e sua disposição em agrupamentos calcados no associativismo e na cooperação mútua.

3.3 Instrumento(s) de pesquisa

Como já mencionado anteriormente esse estudo será feito com base em dados secundários. Segundo Zanella (2006) a análise documental pode ser feita pela investigação de documentos internos da organização ou externos a ela. Dessa forma, o instrumento de pesquisa será a análise documental, com ênfase na investigação externa, pois se baseará essencialmente na literatura científica existente e não do estudo individualizado de uma organização ou APL.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Conforme Zanella (2006) no método qualitativo a coleta e a análise dos dados se dão no mesmo momento, dando integração ao processo. Dessa forma, a partir do levantamento dos dados na bibliografia existente ocorrerá a análise de conteúdo com o objetivo de se aprofundar nas características do material e apontar os trechos

mais importantes. Tal técnica se aplica à análise de qualquer comunicação que venha a ser reduzida a um documento ou texto (RICHARDSON, 1989; CHIZZOTTI, 2001, *apud* ZANELLA, 2006).

4 MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE): CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA

4.1 Breve Histórico da Inserção da Pequena Empresa (PE) no Brasil no Século XX (LUSTOSA, 1986)

A empresa de menor porte relativo esteve presente significativamente no Brasil desde meados da I Guerra Mundial, quando de fato começou a desempenhar paulatina importância na economia brasileira.

A partir do final da I Guerra Mundial (1914-1918) a indústria nacional nascente começou a se impor através das pequenas empresas.

A proliferação das PEs (pequenas empresas) como fonte de suprimento de insumos nacionais foi impulsionada também na era Getúlio Vargas (1930-1945; 1951-1954) por grandes projetos nas áreas básicas de matérias-primas.

No governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), surgiu um grande número de pequenas empresas, que foram estimuladas pelo alto ritmo de produção causado pela política de substituição de importações, o que as levou desde então a produzir para transnacionais pelo método de subcontratação.

A partir de 1964, com os governos militares que se seguiram, as políticas de desenvolvimento econômico adotadas penderam para investimentos na produção industrial através de conglomerados econômicos, beneficiando a grande empresa, o que veio a formar uma espécie de estrutura de mercado de cunho oligopolista quase sempre impermeável à expansão da PE. Nesse período foram feitas somente ações isoladas com o objetivo de fortalecer as empresas de menor porte. Em 1972, no governo de Médici (1969-1974), foi criado o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE)[1], que tinha justamente a intenção de fomentar o fortalecimento das empresas de menor porte.

[1] Em 1990, o CEBRAE se transformou em SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa.

Com o esgotamento do processo de substituição de importações, os setores produtivos passaram a criar condições para o crescimento e a sobrevivência das PEs, especialmente após a criação do Estatuto da Microempresa em 1984.

A crise alastrada na década de 80 contou com o papel crucial dos pequenos empreendimentos que tiveram a função de evitar o colapso do mercado. Nessa década, a instabilidade da economia mundial e da dívida externa brasileira deflagraram o processo inflacionário, que levou ao fracasso do modelo oligopolista de mercado. A partir desse momento de estagnação do modelo exportador de base oligopolista, a evolução na economia mundial causou a desagregação de grandes empresas e de conglomerados econômicos, demandando inovações tecnológicas profundas, transformando o papel das MPMEs no processo produtivo obrigando-as a adquirir as características que hoje apresentam para sobreviver frente às rápidas mudanças nos mercados.

4.2 Características Gerais das MPEs

No âmbito das MPEs são destacadas várias características peculiares que são o ponto principal para o destaque da importância deste porte empresarial. Se essas características não fizerem parte do perfil da empresa esta pode vir a enfrentar um sério comprometimento de sua rentabilidade e até mesmo de sua sobrevivência.

O ambiente internacional se mostra crescentemente competitivo levando a que os produtos mais flexíveis tenham uma tendência a se destacar dos demais. A partir dessa premissa, pode-se considerar que uma das principais características específicas da MPE que reflete na sua potencialidade de inserção no mercado mundial é justamente sua capacidade de flexibilidade de produtos, processos e relações, o que permite uma melhor adaptação às novas realidades macroeconômicas, sejam elas indutoras de expansão ou de contração de negócios em geral.

É justamente devido a concorrência internacional que elas aperfeiçoam sua prática interna, acabando por beneficiar a economia na qual está inserida como um todo. Segundo Vilella (1994) as micro, pequenas e médias empresas estão diretamente

ligadas à competitividade das economias modernas, devido ao fato de que estas podem desenvolver-se facilmente se inseridas em uma variedade de contextos. Essa facilidade advém justamente da flexibilidade, que se relaciona com a habilidade destas empresas a reagir com rapidez a eventuais mudanças nas demandas do mercado, além de que elas soem oferecem em um curto prazo – que normalmente é menor do que o pedido pelas grandes empresas – produtos com qualidade, mostrando a sua competitividade natural.

A MPE se destaca no quesito competitividade justamente devido à sua flexibilidade e rapidez de adaptação aos câmbios no mercado. Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), a qualidade de um produto, bem como a permanente inovação tecnológica na empresa são essenciais para o desenvolvimento da competitividade de uma empresa, não importa seu tamanho. Os responsáveis pela gestão empresarial de uma empresa devem se preocupar fixamente com o incremento das estratégias de produtividade e de qualidade, como forma a garantir o mercado no qual está inserido (retenção de mercados), e a se preparar para a inserção em novos mercados.

A maior flexibilidade da MPE em relação às grandes empresas é considerada também como elemento estabilizador do ciclo econômico, contribuindo para que não se gere tendências exacerbadas, nem distorções que possam prejudicar o desempenho da economia com eventuais impactos sociais (MEDEIROS, 1994).

O quesito flexibilidade acarreta ainda a questão da mobilidade territorial. O funcionamento das empresas muitas vezes acontece em mercados reduzidos, isolados, ou que se mostram de certa forma instáveis, assim, a MPE se posta como preenchedora desses nichos específicos de mercados, que são principalmente regionais, e não se mostram atrativos para as grandes empresas. Esse posicionamento das empresas de menor porte gera um importante papel na desconcentração espacial de atividades, dando maior atenção às comunidades nas periferias de grandes centros urbanos e em pequenas localidades. Segundo Medeiros (1994), esse fator contribui ainda para uma redução dos fluxos migratórios de pessoas que procuram empregos nas grandes cidades influindo, desta forma, na desconcentração urbana, o que acaba por fortalecer municípios menores e periféricos, ocasionando dessa maneira uma descentralização econômica.

A sociedade atual demanda que as empresas tenham um contínuo aperfeiçoamento. Desta forma, as empresas tendem a diferenciar-se pelo caráter inovador de seu produto, de sua produção, de sua qualidade, ou seja, a segmentação de mercados de consumo se dá pela preferência crescente de produtos personalizados e de alta qualidade, o que também foram fatores que beneficiaram a MPE devido à tendência de estas reagirem bem a súbitas mudanças.

Outra característica das MPEs é a sua ação de complementariedade com grandes empresas. As empresas de menor tamanho relativo, podem se mostrar dominantes no serviço que prestam, mas não no setor em que operam, apesar da sua grande atuação no setor de comércio e serviços[2] (SALDINI, 2001). A MPE apresenta melhor desempenho em atividades que demandem serviços especializados, assim, se postam como prestadoras de serviços para as grandes empresas, o que segundo Saldini (2001) caracteriza uma espécie de parceria em ascensão.

As empresas de grande porte passam por uma espécie de reestruturação interna, deixando de desempenhar certas atividades, dando oportunidade para a criação de várias empresas de pequeno porte que possam atuar desempenhando justamente aquelas atividades que antes eram desenvolvidas internamente na GE. Essa conexão, segundo Vilella (1994), pode ajudar ainda na diminuição de desequilíbrios regionais por meio da melhor distribuição da atividade produtiva.

Salomon (1986) defende que a relação MPE e GE é importante devido a que a pequena empresa tem o poder de minimizar a vulnerabilidade das empresas de maior porte frente a distúrbios potencialmente catastróficos em tempos instáveis. Isso, partindo do pressuposto de que as grandes empresas se planejam para um ambiente econômico previsível e de preferência homogêneo, quanto as MPEs são capazes de prosperar com diversidade e mudança sem fazer o planejamento devido.

Um estudo sobre as características, comportamento e desempenho das micro e pequenas empresas industriais no Brasil foi realizado em 1993 pelo SEBRAE e o Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IEI/UFRJ, e teve como resultado geral que as pequenas empresas, independentemente da região do país, tiveram um desempenho relativamente

[2] Saldini (2001) ilustra esse fato: uma oficina mecânica especializada em conserto de ar-condicionado para veículos pode ser a melhor do mercado, porém dificilmente será dominante no setor de mecânica de veículos.

melhor, principalmente nos ramos industriais da química, produtos farmacêuticos e veterinários, material elétrico e de comunicação, e produtos de informática, sendo que o ramo que apresentou menor competitividade foi o de estruturas de artefatos de madeira. Foi constatado ainda nesse estudo que as microempresas possuem vantagem em relação às pequenas empresas devido à sua melhor performance nos prazos de estoque e de entrega, sendo que aquelas firmas que têm clientes na indústria de grande porte tendem ainda a se preocupar mais com o fator qualidade.

A partir de informações da empresa de consultoria Arthur Andersen, citadas no referente estudo do SEBRAE-IEI/UFRJ, constatou-se que os gastos com matérias-primas e com salários e encargos sociais nas empresas de grande porte são de 50% e 15% respectivamente dos custos totais da empresa, sendo que nas MPEs representam 40% e 22% dos custos totais, o que mostra um menor gasto das pequenas empresas com salários comprovando que estas pagam um saldo inferior aos seus funcionários que as grandes empresas.

A título de ilustração entre 1995 e 2000 o número de grandes empresas cresceu 2,2%, e o de microempresas cresceu 25%, sendo que em 2000 havia 400 mil microempresas a mais que em 1995 (AFE/BNDES, 2002)[3].

No Brasil, de 1990 a 1999 foram constituídas 4,9 milhões de empresas, sendo 55% delas microempresas. Para efeitos de comparação, em 1985 foram contabilizados 1.061.913 empreendimentos de menor porte, e quinze anos depois, em 2000, havia no total 2.161.783 empresas classificadas como micro e pequenas (MPEs), distribuídas em oito principais atividades (Gráfico 1).

Como se pode constatar segundo a distribuição de atividades, de fato, uma grande gama das micro e pequenas empresas se voltam para o setor de comércio e serviços, reforçando sua importância na sociedade e na economia, item que será explorado a seguir.

[3] Dados da AFE/BNDES (Área de Assuntos Fiscais e de Emprego do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), que utiliza o RAIS (Relação Anual de Informações Sociais).

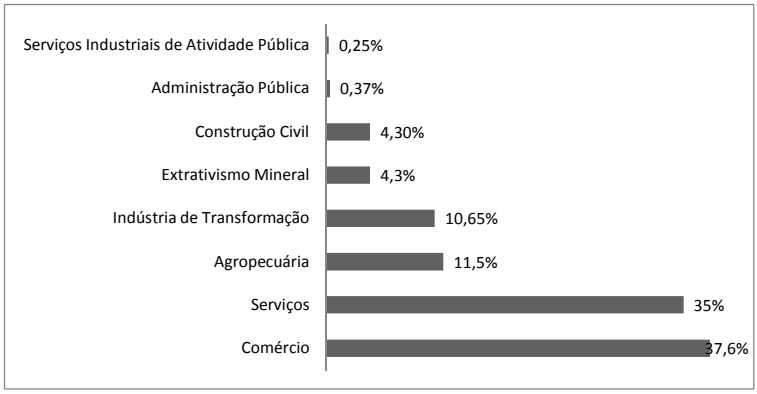


Gráfico 1: Distribuição de Atividades das Micro e Pequenas empresas em 2000 no Brasil
Fonte: AFE/BNDES (2002). Elaboração própria.

Pode-se afirmar ainda que as MPEs se caracterizam por uma maior intensidade de trabalho em relação às GEs e apresentam uma relação maior entre empregos oferecidos e capitais investidos. A estrutura organizacional simples também é comum nessas empresas, devido a que estas soem dedicar-se à produção de bens e serviços específicos e acabam por operar com um número reduzido de empregados, o que permite uma organização singela sem níveis hierárquicos, porém com uma grande concentração de autoridade. O proprietário age diretamente na administração do empreendimento, e por vezes se mistura à empresa, tendo um contato estreito com os trabalhadores, e às vezes utiliza até a mesma conta bancária da empresa (SALDINI, 2001).

Segundo Gracioso (apud SALDINI, 2001), o crescimento do setor de pequeno porte alcança taxas de crescimento de cerca de 10% ao ano. Esse crescimento estaria ligado à complexidade da sociedade cada dia mais urbanizada e sujeita a rápidas mudanças comportamentais das pessoas, e às mudanças estruturais que vêm ocorrendo nas indústrias com a utilização de novas tecnologias de produção e de gerência, o que causa uma dispensa de trabalhadores que passam a atuar no ramo de serviços ou montar um negócio próprio.

4.3 Importância Econômica da MPE

No Brasil e no mundo a atuação econômica da MPE tem fundamental relevância no contexto nacional. Essas empresas demonstraram persistência em permanecer no mercado, sobrevivendo a eras de concentração industrial e de oligopólio, e por vezes desencadeando expansões que impulsionam a economia local (SALOMON, 1986). Na maioria dos países, especialmente naqueles em via de desenvolvimento as MPEs têm um notável desempenho, constituindo uma viga mestra da economia (SALDINI, 2001).

A MPME atua também como uma espécie de amortecedor econômico, com sua contribuição no concernente à criação e estoque de postos de trabalho, pois a empregabilidade é relacionada à manutenção do poder de compra dos consumidores, o que acaba por preservar a estabilidade da economia durante um eventual período de transição.

Quando o desenvolvimento da MPE não acontece, a capacidade de economia e de investimento se frustram, destruindo com isso as possibilidades de crescimento das economias nas quais essas empresas estão inseridas. Assim, potenciar o surgimento e o desenvolvimento da MPE contribui diretamente para se superar barreiras tradicionalmente impostas ao desenvolvimento da região (MEDEIROS, 1994).

O comportamento das MPEs tem uma forte correlação com o desempenho da economia, sendo que nos períodos de expansão econômica a criação de empresas desse porte aumenta a maior ritmo que o PIB (Produto Interno Bruto), apesar de que em fases contrativas da economia o desaparecimento dessas empresa é bastante rápido (MEDEIROS, 1994).

Assim, as MPMEs desfrutam de posição privilegiada em qualquer economia capitalista, com maior destaque nas economias de países em desenvolvimento. Segundo Kotler (2000), nos Estados Unidos as MPMEs abrangem 97% do mercado empresarial sendo responsável por 50% do PIB, tendo um crescimento no seu segmento de 11% ao ano (3 pontos percentuais a mais que o crescimento da GE), e

no Japão essas empresas contam 82% do total empresarial e são responsáveis por gerar 50% do PIB.

4.4 As MPEs e a Geração de Empregos

Na década de 90 percebeu-se uma expansão do setor de serviços bem como um aumento da informalidade na economia. Sendo o dinamismo do mercado de trabalho brasileiro associado a essa expansão no setor de serviços, e levando em consideração que nesse setor se dá destaque à MPE, pode-se dizer que estas empresas contribuíram de forma significativa na questão da empregabilidade (FRISCHTAK, 1995).

É importante dizer ainda que essa participação na empregabilidade não acontece somente no Brasil. No cenário internacional as MPMEs também são geradoras líquidas de empregos. A mudança do nível de emprego das grandes para as pequenas empresas, segundo um estudo feito pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) em 1987, ocorreu em vários países onde este nível vinha crescendo de forma perceptiva. Nos Estados Unidos, por exemplo, essas pequenas firmas concentraram em meados de 1995 40% dos funcionários ocupados, e na Itália um total de 71% (FRISCHTAK, 1995).

Porém, segundo Vilella (1994) vale ressaltar ainda, que mesmo que essa mudança haja acontecido não se pode afirmar que as empresas de menor tamanho relativo tendam a absorver um maior contingente de trabalhadores, pois todo esse deslocamento empregatício deve ser vinculado a mudanças dentro de cada setor separadamente.

Em países como os Estados Unidos, Japão, França, Reino Unido, Noruega, Suíça, Itália, Hungria e Alemanha, a evolução da participação das MPEs na geração de emprego foi identificada por um declínio no final dos anos 60 e início dos anos 70 e por uma ascensão na década de 80 (IPEA, apud ALBUQUERQUE, 2001).

Segundo Vilella (1994), após a publicação de uma pesquisa feita por David Birch intitulada: “*Job Creation in America: How Our Smallest Firms Put the Most People to*

Work” (Criação de trabalho na América: como nossas menores empresas põem a maioria das pessoas a trabalhar), no contexto geral se passou a ter uma idéia que as MPEs poderiam vir a ser o centro das economias industriais maduras, tendo a função absorvedora da mão-de-obra redundante das grandes empresas, sendo responsáveis pela geração de quatro quintos de todos os novos empregos entre 1969 e 1976. Porém, mesmo que haja uma veracidade nessa afirmação o que se pôde constatar, somente a título de ilustração, que nos Estados Unidos no período de 1987 a 1992 as PEs foram capazes de gerar mais empregos melhores remunerados do que o número de funcionários demitidos das grandes empresas com aquela faixa salarial, constatando que a MPE não precisa recorrer às ‘sobras’ das GEs para se constituírem solidamente.

Para efeito comparativo, em 1985, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), 63% dos empregados no Brasil estavam atuando em MPME (FRISCHTAK, 1995). Segundo a AFE/BNDES, em 2000, as MPEs representaram 93% dos estabelecimentos empregadores e 26% dos trabalhadores formais.

Segundo a Pesquisa Mensal de Emprego feita pelo IBGE, o setor de comércio e serviço no período de 1990 a 1994 se demonstrou crescente, sendo que no setor terciário cresceu 21%, quanto que no setor manufatureiro contraiu 20%. Nesse mesmo período a taxa média de desemprego na indústria de transformação atingiu 5,71% quanto que no setor de serviço atingiu somente 3,28% (FRISCHTAK, 1995). Dados esses que revelam a atuação significativa da MPME na geração de emprego.

Um fato constatado é que o deslocamento dos novos postos de trabalho para o setor de serviços levaria, segundo Frischtak (1995), a uma degradação da qualidade de emprego, o que deixa claro que o apoio à criação de novos postos de trabalho para este setor necessita de complementação com programas e ações que focalizem a qualidade do emprego gerado. O SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e o SEBRAE são fontes de apoio para a qualificação dos empregados, principalmente das MPMEs, porém segundo Medeiros (1994), 80% das empresas não utilizam esses sistemas de apoio, que poderiam servir como ponto de crescimento na produtividade empresarial.

A força de trabalho é diretamente vinculada à produção, de forma que as MPEs têm grande necessidade de pessoal qualificado, porém são as que mais empregam mão-

de-obra pouco qualificada, tudo isso devido ao menor custo que este tipo de funcionário gera (MEDEIROS, 1994).

De acordo com a RAIS – Relação Anual de Informações Sociais (1990) 30 a 40% dos trabalhadores do Brasil têm de zero a quatro anos de estudo, sendo que é nas grandes empresas que se concentram aqueles trabalhadores com mais de oito anos de escolaridade. Assim, pode-se dizer que a qualidade do emprego, bem como sua remuneração aumenta proporcionalmente ao tamanho da firma (FRISCHTAK, 1995). Essa preferência dos trabalhadores mais qualificados em trabalhar nas GEs se dá principalmente aos poucos benefícios concedidos pelas MPMEs ao seus funcionários, sendo que a maioria só oferece vale transporte, além de muitas vezes não registrarem seus trabalhadores em carteira assinada, sem dar assim, contribuição ao INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), tratamento de saúde, auxílio de natalidade e indenização por tempo de serviço. Outro ponto que pode ser considerado é falta de incentivos ao trabalhador por sua produtividade, pois segundo Medeiros (1994), somente 27% em média dispõem de incentivos reais para concessão de prêmio por produtividade aos seus funcionários, quanto 59% não cedem nenhum tipo de incentivo aos seus funcionários. O Quadro 2 demonstra a porcentagem das empresas que concedem esses tipos de benefícios.

Benefícios concedidos ao trabalhador nas MPMEs no Brasil	
Vale Transporte	66%
Capacitação	47%
Ticket Alimentação	35%
Incentivo de Produtividade	31%
Plano de Saúde	25%
Cesta Básica	10%
Outros	15%

Quadro 2: Benefícios concedidos ao trabalhador nas micro, pequenas e médias empresas no Brasil
Fonte: SEBRAE (apud Medeiros, 1994)

Assim, confirma-se os resultados do estudo da OIT (1987) citado anteriormente, que diz que uma parte das empresas de menor porte possuem condições de trabalho inferiores e conseqüentemente um desempenho econômico relativamente pior, com menos lucratividade, produtividade e capacidade inovadora (MEDEIROS, 1994). O que existe é uma vasta heterogeneidade na questão da competitividade e padrões sociais entre as MPEs, o que abrange pontos extremos, onde um é voltado para setores altamente intensivos de mão-de-obra, demandando pessoas com pouca

qualificação, e outro para as MPEs altamente flexíveis com funcionários polivalente e bem remunerados, o que costuma a ocorrer naquelas empresas que atuam na área tecnológica, com softwares, telecomunicações, engenharia ambiental e componentes sofisticados para a indústria de informática.

Apesar de toda participação positiva na criação de empregos, pode-se dizer que a MPE é tanto criadora quanto destruidora de empregos, isso devido à instabilidade de seu funcionamento e à sua alta taxa de mortalidade, sobretudo nos períodos de crise, o que será discutido mais adiante. Porém, mesmo com uma taxa de mortalidade bem maior que os grandes empreendimentos, somente nas MPMEs que vêm ocorrendo a geração líquida de emprego o que é ilustrado na Tabela 1, onde, a título de amostragem é demonstrado o período de 1995 a 1997. Em 1996 as micro empresas foram responsáveis pela geração líquida de 517 postos de trabalho e as pequenas de 19, quanto a média empresa destruiu 85 e a grande 376. Já em 1997 as micro empresas foram responsáveis pela geração líquida de 758 postos de trabalho e as pequenas de 32, enquanto a média empresa destruiu 162 e a grande 353.

O atual crescimento empregatício nas empresas de menor porte resultaria assim da descentralização e a desverticalização das grandes empresas, abrangendo as tendências crescentes da subcontratação e da terceirização, e do aumento intenso da união dos pequenos produtores em distritos industriais ou comunidades, onde é mais fácil receber apoio governamental e investir na empresa e conseqüentemente na criação de empregos (VILELLA, 1994).

Tabela 1: Criação e Destruição de Emprego Formal no Brasil – 1995/97
(Em mil empregados)

	Micro	Pequenas	Médias	Grandes	Total
Nº de trabalhadores em 1995	**5.424**	**4.499**	**5.140**	**8.692**	**23.756**
Criação e destruição de empregos em 1996					
Dos estabelecimentos criados em 1996	775	338	274	396	1.783
Dos estabelecimentos fechados em 1996	-306	-184	-183	-286	-959
Dos estabelecimentos sobreviventes de 1995	49	-135	-176	-486	-749
Geração Líquida de Emprego em 1996	**517**	**19**	**-85**	**-376**	**75**
Nº de trabalhadores em 1996	**5.941**	**4.518**	**5.055**	**8.316**	**23.830**
Criação e destruição de empregos em 1997					
Dos estabelecimentos criados em 1997	1.233	429	318	269	2.249
Dos estabelecimentos fechados em 1997 (vivos em 1995)	-518	-210	-171	-195	-1.095
Dos estabelecimentos fechados em 1997 (criados em 1996)	-147	-45	-33	-17	-242
Dos estabelecimentos sobreviventes de 1995	56	-155	-256	-385	-739
Dos estabelecimentos criados em 1996 (vivos em 1997)	134	12	-20	-26	100
Geração Líquida de Empregos em 1997	**758**	**32**	**-162**	**-353**	**274**
Nº de trabalhadores em 1997	**6.698**	**4.550**	**4.893**	**7.963**	**24.104**

Fonte: RAIS/MTE (apud NAJBERG, PUGA e OLIVEIRA, 2000, p.42).

4.5 Dificuldades e problemas das MPEs

Várias são as características que implicam nas dificuldades no funcionamento da MPE, tanto no sentido de crescimento interno quanto na sua atuação no mercado.

Como já foi mencionado anteriormente, em geral, as MPMEs não possuem uma estrutura organizacional ampla, a centralização de decisões administrativas é clara, acarretando a impossibilidade do pequeno empresário administrar todas as áreas ao mesmo tempo, o que propicia um conjunto de distorções organizacionais. Muitas vezes as decisões importantes da empresa são feitas com base na intuição do empresário, sem a ajuda de planejamentos prévios ou de estudos técnico-administrativos baseados nas informações da própria empresa (BARROS, 1978). A estrutura administrativa improvisada e inadequada sem organização e controle financeiro pode ser analisada no Quadro 3, onde cerca de 40% das empresas não utilizam quaisquer método de planejamento interno.

Porcentagem de empresas	Não utilizam
40%	Ferramenta de planejamento da produção
40%	Ferramenta de planejamento de vendas
45%	Controle de custos
47%	Controle de existência
89%	Técnicas de mercadotecnia
65%	Avaliação da produtividade

Quadro 3: Estrutura administrativa da MPME
Fonte: Medeiros (1994). Elaboração própria

O planejamento da empresa é essencial para sua sobrevivência, seja ele um planejamento para exportação ou simplesmente um planejamento que vise o desenvolvimento no mercado interno. A tentativa de suprir as deficiências tecnológicas também pode ser prevista por meio do planejamento, o que é de extrema importância, pois os fatores tecnológicos constituem um dos pontos básicos de estrangulamento das empresas de menor porte. Segundo Frischtak (1995) a habilidade de as MPEs crescerem está justamente ligada à capacidade gerencial e pelo grau de inserção das empresas em redes tecnológicas, de comércio e de informação.

As empresas de menor porte demonstram um alto grau de mortalidade nos seus primeiros anos de vida, de modo que segundo estudo do SEBRAE (1999, p.7) “quanto maior o negócio maior as possibilidades de sucesso do empreendimento”. Vários estudos comprovam que a taxa de mortalidade se reduz com o porte e a idade do estabelecimento, pois com o passar do tempo o empresário adquire maior experiência no seu ramo de atividade. A maior alegação da razão do fechamento dessas empresas é sempre a falta de capital de giro, além de problemas financeiros e falta de clientes, o que pode ser resultado da falta de planejamento inicial.

Tanto a taxa de natalidade quanto a de mortalidade são altas no setor empresarial de menor porte. A título de amostragem, em 1996 foram criados cerca de 350 mil novos estabelecimentos quanto que em 1997 surgiram 566 mil. Já os estabelecimentos fechados aumentaram de 275 mil em 1996 para 442 mil em 1997. No ano de 1997 a taxa de natalidade das MPMGEs (micro, pequenas, médias e grandes empresas) no Brasil foi de 30,7% quanto que a taxa de mortalidade foi de

24%, com uma taxa de crescimento líquido de 6,7% do número de unidades. As microempresas obtiveram uma taxa de natalidade de 32,6% e de mortalidade de 25,3% (Gráficos 2 e 3) nesse mesmo ano. Esse quadro não é pertinente somente ao Brasil, a título de comparação nos Estados Unidos, segundo a *U.S. Small Business Administration,* em 1995 as microempresas representaram 95,7% dos novos empreendimentos, e corresponderam também a 95% das firmas fechadas (NAJBERG; PUGA; OLIVEIRA, 2000).

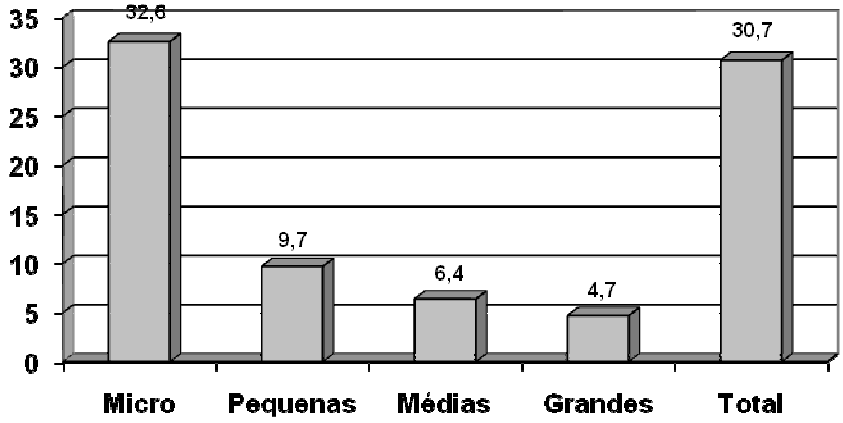


Gráfico 2: Taxa de Natalidade dos Estabelecimentos no Brasil em 1997 (Em %)
Fonte: Rais/MTE (apud NAJBERG; PUGA; OLIVEIRA, 2000, p.39)

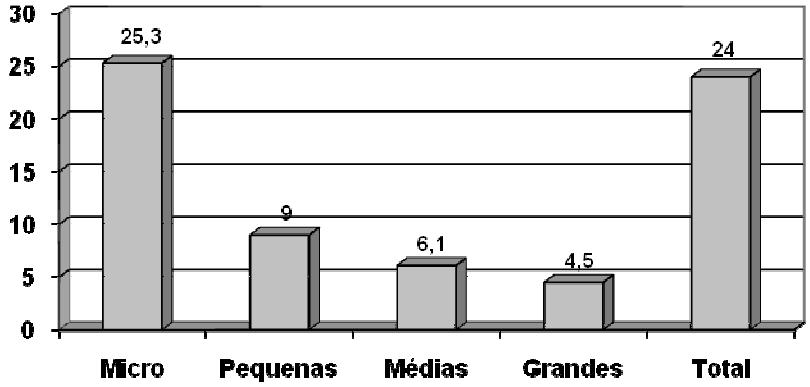


Gráfico 3: Taxa de Mortalidade do Estabelecimentos no Brasil em 1997 (Em %)
Fonte: Rais/MTE (apud NAJBERG; PUGA; OLIVEIRA, 2000, p.39)

Salomon (1986) afirma que três são os pontos fracos de uma MPME: análise inadequada para a escolha inicial do ramo de negócio; baixo capital e; capacidade

gerencial deficitária. Esses pontos podem ser confirmados pelo SEBRAE (1999), onde se constatou que um dos fatores condicionantes para o sucesso de uma empresa é o amplo conhecimento do mercado onde se atua, além de se ter um bom administrador e fazer uso de capital próprio. Já os principais entraves na condução das atividades das empresas seriam a falta de capital de giro, a excessiva carga tributária, a recessão econômica e a falta de crédito, além do desconhecimento do mercado e a falta de conhecimentos gerenciais.

Outro agravante que foi constatado pelo SEBRAE-IEI/UFRJ (1993), é a não preocupação no concernente ao cumprimento das legislações sociais e tributárias, nem ao tocante do aperfeiçoamento empresarial, da capacitação dos recursos humanos e da gestão financeira. Foi constatado ainda que somente 27% das empresas pesquisadas tinham implantado ou estavam a implantar círculos de controle de qualidade. O maior nível de evasão fiscal no Brasil é observado nas MPMEs, sendo que a principal desculpa para o não pagamento desses tributos, é que as empresas de menor porte alegam a necessidade de abaixar seus preços como estratégia para conquistar segmentos de mercados (MEDEIROS, 1994).

Pode-se considerar o acesso aos financiamentos um dos maiores problemas para a MPE manter-se no mercado interno e alcançar o mercado externo. O acesso ao crédito em condições adequadas à capacidade de pagamento da empresa de menor porte relativo é tido pelas irregulares características da organização dessas empresas, o que causa ainda um dificultoso fortalecimento do setor, pondo em perigo a própria sobrevivência dos empreendimentos.

A maioria das empresas de menor porte não preenche os requisitos pedidos pelas instituições de financiamento ou são incapazes de oferecer garantias reais exigidas. Um dos pontos principais que ainda existe é justamente o desconhecimento total ou parcial dos mecanismos de apoio e financiamento à MPE, além de que por falta de planejamento interno muitas empresas se mostram incapazes econômica e financeiramente de elaborar propostas e solicitações de financiamentos.

A dificuldade de acesso ao crédito não é uma realidade somente brasileira, isso ocorre tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento. A grande maioria dos empresários começa seus negócios baseados na poupança pessoal, sem contar com apoio institucional, porém esse se torna essencial

mediante o crescimento da empresa. Várias são as razões ao difícil aceso ao financiamento institucional das MPEs: os bancos e instituições financeiras dão preferência, em geral, às grandes empresas, dando prioridade à essas em um contínuo processo de financiamento e refinanciamento; as MPEs têm dificuldades em apresentar balancetes ou outro tipo de documentação solicitada pelos bancos e de apresentar ainda garantias reais devido à sua estrutura administrativa deficitária; e ainda as instituições financeiras de crédito por vezes exigem critérios, prazos e condições que são fora da realidade dos problemas das MPEs.

Assim, para se superar as dificuldades fomentou-se a criação programas e esquemas de garantias de crédito que visem auxiliar àquelas empresas que têm uma certa perspectiva de sucesso, mesmo que estas não sejam capazes de oferecer as garantias exigidas.

O aspecto da internacionalização é muitas vezes determinante no sucesso de uma empresa de menor porte. Segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 49):

> Internacionalização refere-se às estratégias empresariais ligadas ao mercado global, o que necessariamente não corresponde à exportação ou importação de produtos ou serviços. Trata-se, sim, da definição do ambiente de referência para a análise e para determinações estratégicas e competitivas das empresas.

Para exportar, as empresas também sofrem com as dificuldades de financiamento, que muitas vezes é crucial para a obtenção de recursos para se investir no processo de exportação. Porém a dificuldade de acesso ao crédito é somente uma das grandes dificuldades para se alcançar o mercado externo. Para lançar um produto no mercado internacional é necessário muito mais que financiamento e graus mais elevados de organização comercial que os disponíveis na MPE. A atividade exportadora requer além de pesquisas direcionadas de mercados, constantes viagens ao exterior, com ida a feiras em busca da atualização constante mediante as oscilações mercantis, o que demanda um bom investimento inicial. Outros obstáculos no destino da exportação também são presentes como: a língua, conhecimento da cultura, normas técnicas, comerciais e tributárias, redes de serviços pós-venda, internacionalização da publicidade e outros.

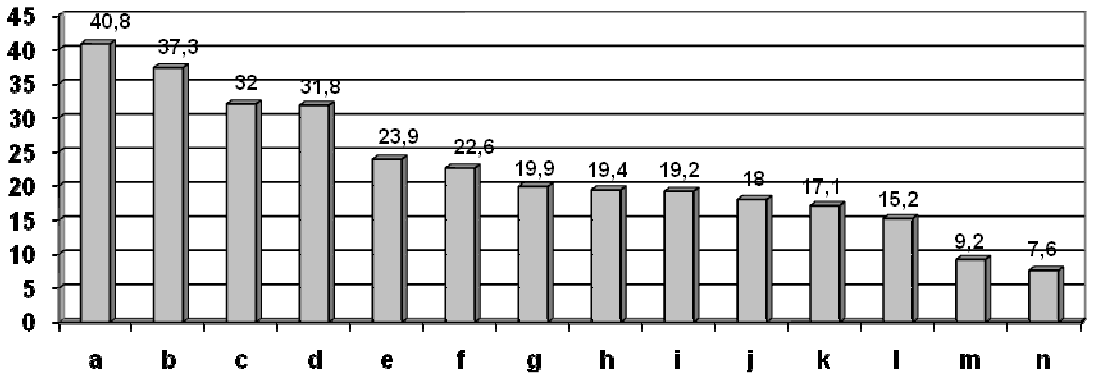
As dificuldades iniciais na internacionalização da MPE estão ligadas principalmente à falta de conhecimento sobre as ofertas específicas do mercado exportador. Além

de que, segundo Pyke e Sengenberger (apud VILELLA, 1994) a solidão pode frear o desenvolvimento das empresas no exterior, não importando se são pequenas ou não, se elas estiverem reunidas, mais fortes ficarão, tornando-se mais competitivas, pois sozinhas elas se mostram desfavoráveis para competir ficando a mercê de grandes empresas, perdendo assim a facilidade de formulação de ações estratégicas

Pesquisa feita pela Confederação Nacional de Indústria – CNI (2002) constatou que as principais dificuldades na expansão das exportações brasileiras por ordem de maior inibidor das exportações: burocracia alfandegária; custos portuários; custo do frete internacional; difícil acesso ao financiamento das exportações; canais de comercialização; burocracia tributária; difícil acesso ao financiamento da produção; dificuldades no ressarcimento de créditos tributários; acesso e qualidade dos serviços de promoção; custo do transporte interno; dificuldade de contratação do seguro de crédito; custos de manuseio, embalagem e armazenagem e; dificuldade de conformidade aos padrões externos.

A burocracia alfandegária foi posta como entrave maior para as exportações por 40,8% das empresas entrevistadas pela CNI, quanto que a dificuldade de acesso ao financiamento das exportações representou 31,8%, sendo sem dúvidas, o maior entrave para as micro e pequenas empresas, onde, segundo a CNI, é onde pode ser refletido os insuficientes resultados das ações governamentais para a melhoria dos programas oficiais de crédito ao setor exportador (Gráfico 4).

Assim, pode-se concluir que muitos dos problemas que são enfrentados por micro, pequena e por média e grande empresa para o processo de exportação e promoção interna poderiam ser amenizados se houvesse uma melhor atuação governamental mais direcionada principalmente à empresa de menor porte. Outro ponto de falha existente é o alto grau de desconhecimento das políticas existentes pelas empresas, um programa de divulgação de maior alcance poderia ser feito para difundir de melhor forma os mecanismos já existentes.



a - Burocracia alfandegária

b - Custos portuários

c - Custo do frete internacional

d - Dific. acesso ao financ. das exportações

e - Canais de comercialização

f - Burocracia tributária

g - Dific. de acesso ao financ. da produção

h – Dific. de ressarc. de créditos tributários

i – Acesso e qualidade dos serviços de promoção

j – Custo do transporte interno

k – Dific. de contratação do seguro de crédito

l – Outros

m – Custo de manuseio, embalagem e armazenagem

n – Dific. de conformidade aos padrões externos

Gráfico 4: Entraves à Expansão das Exportações das MPMGEs Brasileiras (Em %)
Fonte: CNI (2002)

5 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLs

5.1 Conceitos, Histórico e Formação de Arranjos Produtivos Locais

A economia mundial atual versa sobre três vetores: a globalização, no plano econômico; a regionalização, no plano social, e; a descentralização no plano político. Esse ambiente cria um novo modo de enfrentamento à globalização, que é o dos sistemas econômicos locais ou sistemas produtivos locais. Sistema econômico local é “um sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração dos interesses sociais”. A palavra ‘econômico’ mostra a necessidade de escala para a região poder estar ‘aberta com o mundo’, pois empresas de pequeno porte de uma microrregião “podem beneficiar-se da escala da marca regional, da escala de produção, da escala de tecnologia, da escala de logística e da vocação em si da região para serem competitivas” (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 20)

Os sistemas econômicos locais potencializam recursos como conhecimento, experimentação, relacionamento, sistemas logísticos comunicativos e garantia financeira, recursos esses que visam aumentar a velocidade reativa em relação à contínua inovação requisitada pelo mercado (LUCCHI, 2001)

Os sistemas econômicos locais competitivos são resultado de um planejamento regional que busca alcançar as aglomerações econômicas competitivas, com um componente diferencial que é o social/comunitário. Essas aglomerações econômicas competitivas são também conhecidas como *clusters* ou Arranjos Produtivos Locais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 20).

No primeiro momento, é importante aqui diferenciar *cluster* de rede de negócios, apesar de serem conceitos bem próximos. No primeiro, o elemento-chave é a proximidade geográfica, enquanto no segundo o elemento-chave está ligado aos relacionamentos de troca, como por exemplo, numa cadeia produtiva (Quadro 4) (ZACCARELLI et al., 2008).

Dimensão de comparação	*Cluster* de negócios	Redes de negócios
Relação entre negócios	• Proximidade geográfica • Compatibilidade de produtos (indústria)	• Troca colaborativa • Transações baseadas em fidelização
Arranjo estrutural	Conjunto de negócios presentes em dada região, operando na mesma indústria (ou em indústria complementar ou correlacionada)	Conjunto de negócios presentes em dada cadeia de fornecimento, operando transações entre si orientadas para fidelização
Bases de competitividade	Concentração geográfica	Processo de fidelização

Quadro 4: Análise comparada de *clusters* e redes de negócio
Fonte: Zaccarelli et. Al (2008). Com adaptações.

De acordo com Cabete e Dacol (2008), o termo 'complexos' também merece comparação com o termo '*cluster'*. Os complexos são tidos como empresas conectadas pela cadeia produtiva, onde uma faz parte do processo produtivo da outra, sendo assim dependentes para a conclusão de seus processos. Já a definição dos *clusters* tomou corpo a partir dos distritos industriais italianos, como seus processos produtivos eficientes a partir da aglomeração de pequenas e médias empresas da região. As autoras observam que a diferença dos dois termos se faz pelo fato de que os distritos industriais italianos se concentravam em atividades associadas aos ramos tradicionais da indústria de transformação, enquanto os *clusters* são algo mais abrangente, abarcando todos os tipos de aglomeração de atividades que estejam geograficamente concentradas e setorialmente especializadas.

A abordagem de *clusters* e redes de negócios pode ainda ser feita sobre quatro perspectivas: sociológica; geográfica econômica; administrativa, centrada nas empresas componentes, e; estratégica, centrada no sistema composto pelas empresas do cluster conforme pode ser visto no Quadro 5 (ZACCARELLI et al., 2008).

Perspectiva	Abordagem
SOCIOLÓGICA	Preocupação com as conseqüências para a sociedade e desdobramentos na arquitetura social, associados ou decorrentes da presença ou instituição de *cluster* de negócios e redes de negócios
GEOGRÁFICA ECONÔMICA	Interesse no estudo da distribuição geográfica das atividades produtivas, fluxos e equilíbrio de ofertas e demandas e seus efeitos sobre a formação da riqueza dos países.
ADMINISTRATIVA, centrada nas empresas componentes	Estudo de *cluster* de negócios e redes de negócios baseado nas abordagens descritas pelas teorias de administração, admitindo-se que o conjunto de negócios supra-organizacional é de natureza semelhante a uma empresa.
ESTRATÉGICA, centrada no sistema composto pelas empresas do *cluster* ou rede	Compreensão de *cluster* de negócios e redes de negócios como sistemas específicos de nível superior às empresas, definindo a presença de aspectos e condições ainda não descritos pelas atuais teorias da administração.

Quadro 5: Perspectivas de abordagem de *clusters* e redes
Fonte: Zaccarelli et al. (2008). Com adaptações.

Um *cluster* é desenvolvido sobre a vocação regional, e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se na área de serviços ou fornecedores e ainda incluir associações de suporte privadas ou públicas. É importante frisar ainda que nem sempre um *cluster* abarca toda uma cadeia produtiva, sendo uma alternativa de organização da cadeia produtiva (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; PORTER, 1998).

Corroborando essa ideia, José Antônio Puppim de Oliveira (2009a) escreve que um *cluster* é um conjunto de agentes econômicos que estão envolvidos em fases distintas na produção de um produto ou serviço, o que leva à divisão do trabalho entre as empresas, de modo que a cooperação seja incentivada.

Já, Zaccarelli et al. (2008, p. 21) avaliam os clusters como sistemas, pois consideram que esse tipo de aglomeração possui certas características não atribuíveis a empresas que atuam de forma isolada, a saber: “desenvolvimento de cultura de comunidade, processos de cooperação, movimentos de especialização e integração entre as empresas, entre outras características específicas de aglomeração de empresas congêneres [...]”

Na opinião dos autores, a compreensão de sistemas como os *clusters* vai além da observação da concentração geográfica, é necessário considerar um conjunto de fundamentos que é traduzido em evidências da existência de vantagens

competitivas. Tais fundamentos são chamados pelos autores de Fundamentos da Performance Competitiva dos *Clusters*[4] (ZACCARELLI et al., 2008).

Assim, de forma sucinta pode-se dizer que as características que são tidas como fundamentais para que uma aglomeração industrial seja classificada como um APL são: mesma localização geográfica, interdependência e cooperação, competitividade, difusão do conhecimento, inovação e confiança (CABETE; DACOL, 2008).

Os *clusters* propriamente ditos não são recentes, eles existem desde a Idade Média, porém o reconhecimento da capacidade competitiva desses agrupamentos de empresas se deu somente em 1990, quando Michael Porter batizou o nome *cluster* e divulgou suas pesquisas na área (ZACCARELLI et al., 2008).

Na opinião de José Antônio Puppim de Oliveira (2009a, p. 11), o conceito de *cluster* remota a ideia do economista Alfred Marshall em 1890, que expõe como as empresas são tendenciadas a formar distritos industriais em diversas áreas geográficas, sendo que cada cidade se especializaria na produção de certo conjunto de bens. Tal ideia considerava um conjunto de empresas agindo em um mesmo segmento e com a divisão do trabalho industrial entre elas. Sendo assim, de acordo com o autor, Marshall afirmava que “economias externas podiam ser obtidas pela concentração de diversas pequenas empresas de atividades similares em determinadas localidades”.

O histórico das aglomerações tem seu auge nos distritos industriais europeus, no final do século XIX, que se caracterizavam pela aglomeração de pequenas e médias empresas ao redor de grandes indústrias. O destaque era dado para a eficiência, competitividade e cooperação, o que aumentava o aprendizado das empresas envolvidas, com especialização de mão-de-obra e facilidade de acesso a insumos.Por volta dos anos 50 a 70 do século XX, com o início da prática de políticas regionais e da polarização, surgiram os chamados de ‘pólos de desenvolvimentos’ e os ‘centros industriais’ formados por grandes aglomerações de empresas. Como já nos anos 80 e 90 os cenários não eram eficazes, novas intervenções públicas em prol do desenvolvimento regional eram necessárias.

[4] Os Fundamentos da Performance Competitiva dos *Clusters* na visão de Zaccarelli et. al (2008) serão apresentados no próximo capítulo.

Assim, surgiu o interesse pelos aglomerados industriais com o intuito de estimular o desenvolvimento de regiões específicas (CABETE; DACOL, 2008).

De acordo com Zaccarelli et al. (2008) a demora no reconhecimento da importância desses agrupamentos se deu pelo fato de eles não possuírem partes consideradas essenciais numa empresa, como: acionistas, executivos, estrategistas, organograma, capital social, etc.; ou seja, foi necessário primeiro quebrar certos paradigmas do mundo da Administração.

As primeiras vantagens econômicas de APLs foram apontadas a partir de estudo dos *clusters* da região de Emilia Romagna na Itália, e posteriormente da região de Baden-Wurttenberg na Alemanha, Jutland na Dinamarca, Cambridge na Inglaterra, Barcelona na Espanha, Vale do Silício e Los Angeles nos Estados Unidos, e em outros países como Japão, Brasil, Índia e Paquistão (SCHMITZ; NAVDI, 1999 apud OLIVEIRA, J., 2009a)

A partir daí as ideias sobre *cluster* foram de desenvolvendo e se tornando mais conhecidas e difundidas no mundo, tanto no meio acadêmico quanto no âmbito de governos e organismos internacionais sendo inseridas no estudo e na agenda do desenvolvimento econômico local e regional. Tais idéias foram adotadas primeiramente nos países desenvolvidos e estão sendo implantadas paulatinamente nos países em desenvolvimento como meio de satisfazer e seguir as novas e crescentes exigências impostas pelos mercados globais. No Brasil essas ideias já vem sido difundidas pela academia e já formam fundamentos para iniciativas de desenvolvimento (OLIVEIRA, J., 2009a).

Dessa forma, conectado a esses conceitos experiências, e principalmente após os anos 80 e 90 com os surgimentos dos distritos industriais italianos e do Vale do Silício nos Estados Unidos, surgiu uma nova concepção de Arranjo Produtivo Local. Nesse contexto Cassiolato e Szapiro (2002 apud CABETE; DACOL, 2008, p.8) defendem que APL são

> aglomerados produtivos cujas relações entre os agentes locais não são tão eficientes ou desenvolvidas a ponto de caracterizarem um sistema, embora haja fortes vínculos devido à localização e instituições comuns, tanto públicas quanto privadas (essas na formação e treinamento de recursos humanos e pesquisa nas diversas áreas) e cujas relações técnicas entre os atores são essenciais para o aprendizado.

Em relação à formação e ao desenvolvimento de um *cluster*, Casarotto Filho e Pires (2001) propõem o ciclo de vida de um *cluster* (Figura 1), onde o início está nas primeiras relações comerciais entre algumas organizações, sendo seguido por um crescimento e verticalização até alcançar o estágio estruturado com relações formalizadas entre as organizações e forte integração com as instituições de suporte.

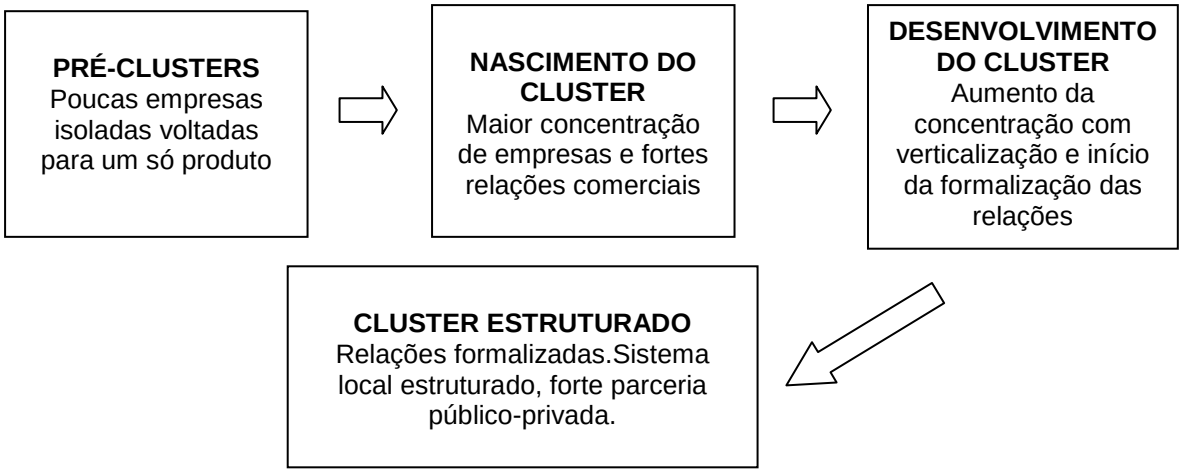


FIGURA 1: Ciclo de vida de um *cluster*
Fonte: Casarotto Filho; Pires (2001). Elaboração própria.

Segundo Nascimento Filho e Teixeira (2007) a maturidade de um APL só é atingida quando ele se tornar exemplo de competitividade e inovação nos setores em que atua.

Já Zaccarelli et al. (2008) propõem a explicação do desenvolvimento de um *cluster* a partir do agrupamento inicial das empresas numa mesma região geográfica que vem a ser o ponto de partida para uma evolução espontânea, não prevista, que gera uma série de efeitos concatenados e existentes de forma cíclica (Figura 2). Os autores defendem que "um *cluster* se institui ou existe independentemente do reconhecimento ou consciência que as empresas tenham dele" (ZACCARELLI et al., 2008, p. 66). José Antônio Puppim de Oliveira (2009a) defende que não é possível criar um *cluster*, corroborando com a ideia de que os *clusters* se formam de maneira espontânea, e isso se dá devido a presença de economias externas e outras condições locais favoráveis, sendo geralmente formadas de forma auto-organizadas em um lugar onde se forma um núcleo produtivo.

O agrupamento inicial gera condições para o Efeito [1] (vide Figura 2) que é o aumento da atração de clientes, pela variedade de oferta, concorrência de preços, entre outros, o que por sua vez gera o Efeito [2], que é o aumento da média de vendas por empresa, implicando maior competitividade para as empresas. Com isso tem-se o Efeito [3] que é a atratividade de novas lojas, que acabam por apresentar diferenciação nos produtos, o que gera os Efeitos [4] e [5]. O Efeito [4] é a expansão da variedade de produtos do agrupamento, o que leva ao Efeito [6]. O Efeito [5] se dá pelo aumento de empresas instaladas em relação ao agrupamento inicial, o que também leva ao Efeito [6]. Por sua vez, o Efeito [6] é o crescimento do poder de atração de clientes, potencializado pela expansão da variedade dos produtos e ao aumento do número de lojas. Ocorre que o Efeito [6] tem a mesma natureza que o Efeito [1], completando um ciclo que se auto-alimenta (ZACCARELLI et al., 2008)

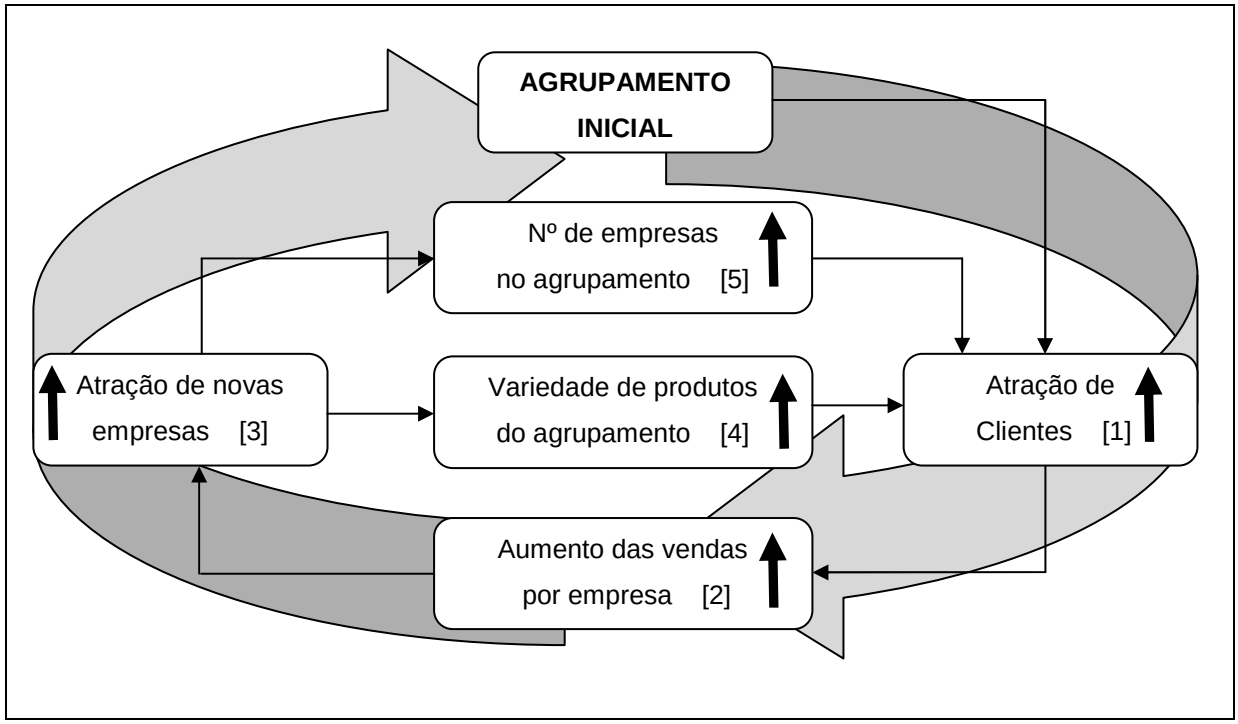


Figura 2: Desenvolvimento de clusters de negócios
Fonte: Zaccarelli (2008). Com adaptações

É importante frisar que o processo se aplica a um sistema simples, sendo que um sistema mais complexo encaixaria muitos outros efeitos possíveis, com um encadeamento mais intricado, porém com as mesmas características e qualidades inerentes ao processo apresentado (ZACCARELLI et al., 2008).

Porter (1998) defende que uma vez que um *cluster* começa sua formação, um ciclo de auto-reforço promovendo crescimento, principalmente onde instituições locais fornecem suporte e onde a competição é acirrada. A medida que o *cluster* se expande, também aumenta sua influência junto ao governo a instituições públicas e privadas.

De acordo com Zaccarelli et al. (2008), o nascimento do *cluster* pode gerar ainda dois tipos de efeitos: primários e de natureza sistêmica. Os efeitos primários são as qualidades e/ou características que as empresas adquirem por fazerem parte de um aglomerado. Já os efeitos sistêmicos são aqueles observados no agrupamento como um sistema.

Amorim (1998, apud OLIVEIRA, J., 2009a) propõem que um *cluster* em funcionamento deve ter a seguinte configuração (Figura 3):

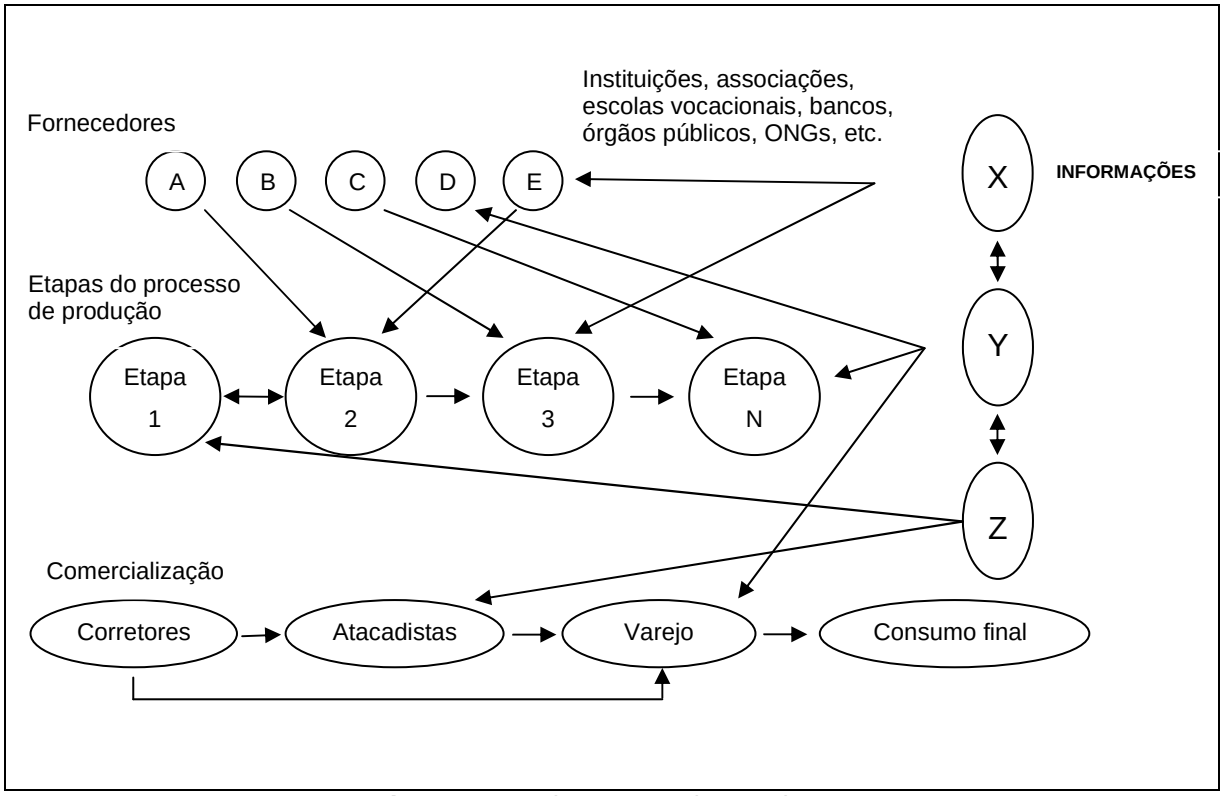


Figura 3: Funcionamento de um *cluster*
Fonte: Amorim (1998, apud OLIVEIRA, J., 2009a, p. 18)

Quanto à tipologia dos APLs, Suzigan et al. (2003, apud AMATO NETO, 2009, p. 48) aponta que essa pode ser feita com base no

> tipo de indústria, local do parque instalado, origem, histórico de formação, estrutura produtiva, formas de governança, logística, associativismo, ou até pelo grau de disseminação do conhecimento especializado local.

Cassiolato (2003, apud FAVER, 2009), por sua vez, propõe três tipos de APLs, conforme o destino da produção:

- Mercado local/regional: empresas fornecem insumos para outras empresas locais ou vendem;
- Mercado regional/nacional: maior concorrência;
- Mercado nacional/internacional: concorrência a nível global.

Já Alterburg (1999, apud FAVER, 2009) propõe a seguinte tipologia, com base no tipo de empresa:

- Arranjo de sobrevivência de micro e pequenas empresas;
- Arranjo de empresas de produtos de massa;
- Arranjo de corporações transnacionais.

Amato Neto (2009) defende a classificação em duas grandes vertentes:

- Estágio de desenvolvimento do *cluster*: embrionário, emergente, em expansão e maduro;
- Grau de organização do *cluster*: informal, organizado e inovador.

Schmitz (1997, apud OLIVEIRA, J., 2009a) aponta ainda a eficiência coletiva como sendo uma característica inerente à aglomeração de empresas. O autor destaca ainda que para obter êxito no alcance da eficiência coletiva, além da cooperação entre as empresas, é essencial que haja apoio do setor público por meio de políticas públicas específicas.

Fortes (2009), por sua vez, cita a importância das ações que visam auxiliar o desenvolvimento de APLs, defendendo que tais ações, públicas ou não, merecem ser mais disseminadas, levando em consideração que a intensidade e a amplitude dessas ações podem determinar o sucesso e até mesmo a sobrevivência desses arranjos. O autor cita ainda que a inércia da atuação do Estado em relação á promoção de ações que auxiliem o desenvolvimento de pequenas comunidades acabam por impedir a existência de instrumentos ditos essenciais para a criação e consolidação de APLs. Nesse aspecto, José Antônio Puppim de Oliveira (2009b) defende que a atuação conjunta e coordenada de políticas públicas e o poder de

polícia do Estado poderiam produzir um sistema de incentivos institucionais mais efetivo para o melhoramento dos clusters.

5.2 Gestão e estratégias em Arranjos Produtivos Locais

Os *clusters* e as redes de negócios não são resultados de um processo organizacional de organização, porém Zaccarelli et al. (2008, p. 46) defendem que tal processo existe e é denominado de auto-organização supra-empresarial, que por sua vez

> constitui um processo de caráter espontâneo e evolutivo resultante de conjunto de efeitos sistêmicos decorrentes das relações estabelecidas em uma entidade supra-empresarial (dos negócios entre si e com o ambiente), caracterizado pelo desenvolvimento de condições mais complexas e progressivamente mais competitivas ao longo do tempo.

O ponto de partida da auto-organização é a formação inicial do agrupamento (Figura 2), composto por empresas geralmente semelhantes (ZACCARELLI et al., 2008).

De forma análoga, Casarotto Filho e Pires (2001) colocam que quando um aglomerado de empresas tem a necessidade de desenvolver um produto ou serviço, é necessária uma empresa-mãe para coordenar o processo, de modo que na figura de um consórcio, por exemplo, ele seria o desempenhador do papel de coordenador de um projeto.

Em primeiro lugar, cabe aqui explicar o conceito de entidade supra-empresarial defendido por Zaccarelli et al. (2008). Para tal, pode-se fazer uma analogia à área de biologia, onde as abelhas são as empresas, e a colméia é a entidade supra-empresarial. Ou seja, uma entidade supra-empresarial é formada por empresas que por meio de seus relacionamentos formam um sistema, adquirindo assim, características próprias de um aglomerado de empresas, características essas que não existiriam se as empresas estivessem atuando isoladamente, o que dá origem a uma dinamicidade e a um processo de integração que é responsável pela amplificação da capacidade competitiva do sistema como um todo e de seus componentes. É importante mencionar que tais entidades não possuem registros em

órgãos governamentais, não tem contabilidade, não têm dono ou sede, e, geralmente não recolhem impostos (ZACCARELLI et al., 2008).

Zaccarelli et al. (2008) propõem que auto-organização e governança são abordagens relacionadas aos sistemas supra-empresariais, como *clusters* e redes de negócios, pois ambos geram efeitos positivos na evolução dos sistemas supra-empresariais, de acordo com uma perspectiva estratégica, bem como na amplificação de sua capacidade competitiva. Ambos são processos/condições distintos, podendo coexistir ou existir de forma isolada. Os *clusters* podem existir somente por meio da auto-organização, sem qualquer governança, e alcançar alta capacidade competitiva, porém, a governança é importante, pois completa a evolução do *cluster* promovendo maior qualidade no negócio e reduzindo a competitividade a níveis seguros, aumentando assim os resultados.

Os sistemas auto-organizados possuem algumas características, a saber (ZACCARELLI et al., 2008):

- A sequência dos efeitos forma um ciclo fechado;
- Os efeitos são positivos, levando um incremento da situação anterior;
- Não há restrições internas ao processo em relação ao seu crescimento.

A auto-organização é um conceito associado ao enfoque sistêmico. Já o conceito de governança é ligado a princípio à negócio. A governança supra-empresarial se traduz em um centro de decisão e fonte de influência, sendo sua principal característica o poder dissociado de autoridade formalmente reconhecido. É ainda orientada para a gestão estratégica supra-empresas, que por sua vez é calcada na busca e fomento da competitividade e do resultado agregado do agrupamento. Ela atua como uma “mão invisível” no aglomerado, pois se ela for visível, será encarada como um ente superior com função de comandar e determinar os movimentos do aglomerado (ZACCARELLI et al., 2008).

De acordo com José Antônio Puppim de Oliveira (2009b), governança é a forma como os integrantes do arranjo interagem entre si, e como isso afeta suas ações e comportamentos individuais e coletivos. Sendo assim, o autor considera que a governança de um *cluster* é sempre dinâmica, sofrendo mutações devido a questões de mercado o mesmo da dinâmica interna do aglomerado.

Já, Cassiolato e Lastres (2003, apud AMATO NETO, 2009, p. 29) definem que

> Governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes – Estados, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não governamentais etc,; e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

Uma boa governança de um *cluster* pode levá-lo ao desenvolvimento produtivo/econômico e garantir uma boa qualidade socioambiental das empresas que o compõem bem como daquelas o cercam. Para ser boa, a governança depende da dinâmica interna do arranjo, do seu entorno e de agentes externos. Os agentes externos possuem fundamental importância no processo, haja vista tendem a tirar o *cluster* da inércia, influenciando em mudanças, já que por vezes não existem incentivos institucionais internos para gerar transformações nas empresas que o compõem (OLIVEIRA,J., 2009b).

Segundo Amato Neto (2009) um *cluster* é caracterizado por uma forte governança local com destaque na cooperação entre as empresas e instituições públicas e privadas, sendo que os riscos são diminuídos pelos mecanismos locais existentes para esse fim.

Dessa forma, “mapear a governança de um *cluster* pode ajudar a identificar oportunidades de intervenção que possam modificar a sua dinâmica e catalisar mudanças nos padrões socioambientais”. (OLIVEIRA, J., 2009b, p. 212)

Com relação à abordagem estratégica em APLs, Zaccarelli et al. (2008) defendem o alinhamento como benéfico, pois beneficia o conjunto como um todo e as empresas individualmente pelo aumento na capacidade de competir. Num aglomerado de empresas o alinhamento estratégico orienta a posição e os movimentos dos diferentes negócios e acordo com a estratégia da entidade supra-empresarial de que participam. O alinhamento é favorecido pela integração física, operacional e social entre os negócios, o que facilita as interações com os mais diversos *stakeholders.* Ele requer que o fornecedor e a empresa fornecida adotem procedimentos operacionais e/ou executivos que promovam a maior integração possível entre as empresas e que beneficie a competitividade do *cluster.*

O alinhamento estratégico é um processo administrativo de caráter evolutivo, que busca a eficiência. Ele não pode ser considerado autogerado ou de natureza espontânea, podendo também ser definido como um

> movimento de organização e articulação entre configurações de instâncias e/ou comportamento de entidades com o propósito de ganhos de eficácia e eficiência pelo conjunto, suportado pela integração/compatibilização de visões e ações (ZACCARELLI et al., 2008, p. 181).

A estratégia se constitui numa orientação para a ação e decisão, sendo que seu objetivo está baseado na competitividade pretendida. Essa premissa vale tanto para empresas individuais como para agrupamentos de negócios. É importante ressaltar que a estratégia de um APL não é a soma das estratégias das empresas que o integram, como se estivessem isoladas, e sim é resultado de uma estratégia conjunta definida pela entidade supra-empresarial, afinal o que é bom para a empresa pode não ser bom para o agrupamento (ZACCARELLI et al., 2008).

A estratégia de *clusters* deve focar a competição entre dois ou mais agrupamentos focados num mesmo produto, fazendo com que se trabalhe para obter o maior grau de competitividade. Dessa forma, os que demonstram derrota nessa competição passam a se tornar instáveis e fortemente suscetíveis ao desmantelamento, o que ocorre de forma muito mais acelerada que o processo de desenvolvimento do *cluster* (ZACCARELLI et al., 2008).

Zaccarelli et al. (2008) apresentam três orientações de estratégias a ser aplicada por um *cluster*, a saber: estratégia nas negociações; estratégia baseada em vantagens competitivas, e; estratégia definida por lances pontuais.

A estratégia nas negociações pode ser subdividida em negociações com empresas externas ao agrupamento e negociações internas, onde vendedor e comprador pertencem ao agrupamento. Na primeira subdivisão é possível determinar se o agrupamento terá lucro agregado elevado ou reduzido. Na segunda subdivisão se define quais das empresas do agrupamento terão mais lucratividade, ou seja, quais receberão maior ou menor parte do lucro agregado. Dessa forma, percebe-se um raciocínio estratégico na primeira subdivisão, pois busca-se a derrota dos oponentes, e um raciocínio político na segunda divisão, considerando que há o envolvimento de distribuição de privilégios e prevenção de conflitos (ZACCARELLI et al., 2008).

Na estratégia baseada em vantagens competitivas o estrategista parte de algo que já existe. Ele deve saber identificar a vantagem competitiva já existente e aumentar os resultados advindos dela (ZACCARELLI et al., 2008).

Já na estratégia definida por lances pontuais agressivos inclui ações de curto prazo associadas a elementos como testes de inovações, notícias convenientes em jornais, entre outros. Essa estratégia não é comum nos agrupamentos de negócios pelo fato de necessitar de uma governança ativa e ágil (ZACCARELLI et al., 2008).

5.3 APLs no Brasil

Alguns problemas assolam o Brasil e a grande maioria dos países. Como principais pode-se citar o desemprego, a balança comercial e problemas sociais como a distribuição de renda. O desenvolvimento regional pode ser a alternativa para a superação desses problemas, considerando que uma região competitiva é capacitada para aumentar as exportações e gerar empregos, e a regionalização social, por sua vez pode atuar na redução das desigualdades sociais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Comparando a região sul da Emilia Romagna na Itália com a região do oeste e meio oeste de Santa Catarina, percebe-se que mesmo sendo as duas regiões famosas por sua vocação agroindustrial, a região brasileira possui renda *per capita* em torno de US$ 5 mil, enquanto na região italiana esse número alcança os US$ 30 mil. De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), essa diferença se dá pela verticalização da região; na Itália a vocação agroindustrial está presente nos três setores da economia. Sendo assim, é necessário verticalizar a região para se ocupar todos os espaços, e ao mesmo tempo desverticalizar as empresas por meio de formação de redes. Com isso, as empresas ganham competitividade e a região se beneficia disso em forma de empregos, renda, *royalties* de tecnologia, entre outros.

Os agrupamentos empresariais são hoje o mais importante diferenciados da riqueza das nações, sendo que no Brasil não é diferente. Os produtos exportados com competitividade internacional são originados em *clusters*, como de sapatos, frangos, suco de laranja, motores elétricos fracionários, entre outros (ZACCARELLI, 2008).

No país, até pouco tempo atrás não havia muitos estudos acerca do número e dos tipos de APLs existentes, somente se sabia dos casos mais famosos como, por exemplo, as aglomerações de produtores no Vale dos Sinos e de aglomerações de produção de calçados em Franca (OLIVEIRA, J., 2009a).

Hoje há algumas iniciativas que buscam desvendar os *clusters* brasileiros, entre elas destaca-se Redesist (www.redesist.ie.ufrj.br) que é uma

> rede de pesquisa interdisciplinar, formalizada desde 1997, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e que conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras instituições da América Latina, Europa e Ásia (REDESIST, 2010).

O apoio aos APLs no Brasil é resultado de uma nova percepção de políticas públicas de desenvolvimento, com ênfase no local, que passou a ser considerado um importante eixo promotor de desenvolvimento econômico e social. A decisão estratégica de apoio aos APLs foi baseada na conclusão de que políticas públicas de fomento a grupos de empresas de pequeno e médio portes são mais efetivas do que as voltadas para empresas individualizadas (MDIC/GTP APL, 2006).

Segundo MDIC/GTP APL (2006, p. 18)

> a lógica do apoio aos APLs parte do pressuposto de que diferentes atores locais – empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras – podem mobilizar-se e, de forma coordenada, identificar suas demandas coletivas, por iniciativa própria ou por indução de entidades envolvidas com o segmento.

As iniciativas no âmbito do Governo Federal são: inclusão do tema APLs no Plano Plurianual (PPA) 2004-2007 - por meio do Programa 0419 - Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas, e no PPA 2008-201, e; a instituição do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL).

O GTP APL foi criado em 2004 na estrutura organizacional do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) com apoio de uma Secretaria Técnica e o envolvimento de 23 instituições. O Grupo objetiva definir e adotar uma metodologia de apoio a APLs, com eixo principal no reconhecimento e a valorização da iniciativa local, baseada em ações governamentais. Sua atividade é focada na implantação de estratégias integradas do Governo Federal e instituições parceiras com vistas a apoiar o desenvolvimento de APLs em todo o país, tornando-

os mais competitivos e sustentados, quanto às suas dinâmicas econômica, tecnológica, social e ambiental (MDIC, 2010a; MDIC, 2010b; MDIC/GTP APL, 2006).

O primeiro levantamento feito pelo Governo Fedaral dos APLs no Brasil se deu em 2004, e identificou-se a formação de 460 diferentes arranjos em todo o território nacional. Já em 2005, esse número saltou para 957 arranjos, número esse que se manteve em 2010 (MDIC, 2010b; MDIC/GTP APL, 2006). Nos Anexos desse trabalho pode ser visto o resultado desse levantamento institucional feitos pelo GTP APL e IPEA, onde há o mapeamento dos APLs no Brasil (Anexo A) e por regiões (Anexo B), com indicação das áreas a que pertencem (móveis, calçados, confecções, etc.).

Em estudo de caso feito por Abdalla et al (2009) acerca de APL moveleiro na região de Bento Gonçalves e São Bento do Sul, concluiu-se que o desenvolvimento em APLs é fator essencial para a competitividade dos fabricantes de móveis de menor porte, pois é a partir dessa formação que eles conseguem aproveitar as externalidades positivas geradas pela atuação local em conjunto.

Silva e Oliveira (2009), por sua vez, fizeram um estudo de caso defendendo a viabilidade de formação de *clusters* de empresas atuantes com produtos regionais da região amazônica como estratégia alternativa de desenvolvimento industrial sustentado na Zona Franca de Manaus. Os autores ressaltam que tal abordagem visa afirmar a importância dos APLs como estratégia alternativa de desenvolvimento econômico local/regional possível e viável para a região amazônica, sendo que a efetiva implantação desses aglomerados além de formar novos pólos produtivos, reforça a dinâmica de crescimento industrial existente. Sendo assim, com uma boa orientação e planejamento, surgirão opções concretas de desenvolvimento regional e investimento.

Sendo assim, a formação de APLs no país se mostra bastante benéfica servindo como gerador e propulsor da competitividade, desenvolvimento local e regional, bem como atuando no desenvolvimento de novos negócios, produtos e serviços, e ainda contribuindo para o país como um todo, como aumento de exportações e geração de emprego.

6 VANTAGENS E COMPETIVIDADE PARA MPEs INSERIDAS EM APLs

As experiências de outros países têm demonstrado que a inserção em APLs pode ser importante aliada da “competitividade, da inovação tecnológica e do desenvolvimento local/regional” (SILVA; OLIVEIRA, 2009, p. 140).

Um *cluster* formado de empresas independentes e ligadas entre si e a instituições representa uma forma organizacional robusta que por sua vez oferece vantagens como eficiência individual e coletiva, eficácia, flexibilidade (PORTER, 1998; SCHMITZ, 1997, apud OLIVEIRA, J., 2009a).

Krugman (1995, apud OLIVEIRA, J., 2009a) e Schmitz (1995 apud OLIVEIRA, J., 2009a) alegam que pela concentração setorial e geográfica existente em *clusters,* as empresas neles inseridas se beneficiam das economias externas de aglomeração e do desenvolvimento de ações conjuntas entre os integrantes da cadeia produtiva e os produtores. A proximidade geográfica entre elas traz ainda um aumento de produtividade e vantagens como atração de fornecedores para a região, fortalecimento do mercado especializado, facilitação da circulação de informações, facilitação das interações entre as empresa e as instituições (OLIVEIRA, J., 2009a). Nesse ínterim, em um APL as empresas como um conjunto constroem e compartilham vantagens coletivas (BUITELAAR, 2000, apud OLIVEIRA, J., 2009a).

Porter (1998) defende que as empresas de um *cluster* podem alcançar maior produtividade, tendo ainda maior acesso a informação, tecnologia e instituições de apoio. Alguns dos fatores que permitem esse aumento de produtividade são: acesso facilitado a empregados e fornecedores; acesso a informação especializada; complementariedade das empresas, que proporciona resultados do todo maior que a soma das partes; acesso a instituições e órgãos públicos, e; melhoria na motivação e medição do desempenho, pois as empresas têm facilidade para se comparar com as outras.

Em adição ao aumento da produtividade, os *clusters* têm vital importância na habilidade de contínua inovação das empresas nele inseridas, pois eles conseguem fazer mais do que fazer as inovações mais visíveis, eles fornecem a capacidade e

flexibilidade de agir rapidamente. Fornecedores locais e parceiros podem se envolver mais de perto no processo de inovação de maneira a garantir um melhor resultado de acordo com as exigências dos clientes (PORTER, 1998).

A diversidade tende a favorecer a cooperação entre as empresas, considerando que por vezes é difícil a cooperação entre empresas com a mesma característica, pois falta o quesito da complementariedade, o que é encontrado quando se busca a cooperação com empresas com características e estruturas diferentes. Assim, é possível integrar mais facilmente o sistema produtivo a nível local (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Mediante a todas as vantagens apresentadas, Porter (1998) defende que não é de se surpreender que os *clusters* favoreçam a formação de novos negócios, sendo que muitas empresas preferem se instalar dentro de um *cluster* do que em um lugar isolado.

6.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL

Um dos problemas enfrentados em certas regiões caracterizadas por MPEs é a dificuldade de acompanhamento das mudanças necessárias nos padrões tecnológicos, de produção e na concorrência, com vistas a acompanhar a mudança do processo de desenvolvimento (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A premissa de que clusters são instrumentos eficazes de promoção e desenvolvimento local e regional com base na cooperação das empresas nele inseridas e outras organizações vem sendo apresentada na literatura por vários autores como Piore e Sabel (1984); Pyke, Becattini e Sengenberger, 1990; Brusco, 1990; Tendler e Amorim (1996); Saxenian, 1994; Amorim (1998) (OLIVEIRA, J., 2009a).

Os APLs de micro, pequenas e médias empresas, pelas experiências de sucesso em todo o mundo, têm sido fomentados no intuito de promover maior exploração das potencialidades da região onde está inserido, constituindo assim uma alternativa para o desenvolvimento econômico regional (OLIVEIRA, J., 2009a).

Conforme constatação a partir das experiências internacionais, as coletividades regionais e locais, usualmente com foco no desenvolvimento regional e local, têm sido as principais propulsoras de estratégias de desenvolvimento de conjuntos de empresas de pequeno e médio portes (AMARAL FILHO et al, 2002, apud OLIVEIRA, J., 2009a). José Antônio Puppim de Oliveira (2009a, p. 19) coloca que “[...] onde os *clusters* são formados há sempre uma destacada contribuição no desenvolvimento econômico regional.”

Casarotto Filho e Pires (2001) propõem a chamada equação do desenvolvimento local, onde é demonstrado que a competitividade gerada pela inserção de MPEs em APLs associa-se com a cooperação quando inserida num ambiente de regionalização social e descentralização política, resultando em qualidade de vida (Figura 4). É importante ressaltar que pelo fato da cooperação influir na competitividade tal equação não é puramente aritmética (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Figura 4: Equação simplificada do desenvolvimento local
Fonte: CASAROTTO FILHO; PIRES (2001, p. 21)

Assim, cada vez mais é discutido o papel das micro e pequenas empresas na reestruturação produtiva e no desenvolvimento de regiões e países, com ênfase no reconhecimento do sucesso daquelas que utilizam da sinergia coletiva advinda de sua atuação em arranjos produtivos locais, considerando que tal formação fortalece as chances de sobrevivência e crescimento de tais empresas, formando uma base de vantagens competitivas duradouras (ABDALLA et al., 2009).

6.2 COMPETITIVIDADE

Com a expansão do mundo dos negócios há uma expansão da cadeia de valor, para frente e para trás, sendo que suas competências centrais, de produção, se tornaram insuficientes para manter a competitividade. Uma das maiores dificuldades da micro e pequena empresa é justamente dominar todas as etapas ou funções da cadeia produtiva. Aqui entra a importância das alianças, de modo a possibilitar o trabalho de forma associada e cooperativa com outras empresas, com a intenção de compartilhar as funções iniciais e finais da cadeia de valor, que são justamente as etapas que agregam maior valor. As funções iniciais (desenvolvimento de produtos) e finais (distribuição, exportação) são melhores desempenhadas por agrupamentos de empresas, de modo que as funções intermediárias (meios de produção) podem ser divididas entre as empresas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A questão da competitividade atribuída à formação de Arranjos Produtivos Locais e sua importância vem sido discutida com destaque na literatura econômica, principalmente na questão da geração de externalidades produtivas e tecnológicas (PORTER, 1998; OCDE, 2001; UNIDO, 2001, apud OLIVEIRA, J., 2009a).

No fim da década de 80, Michael Porter direcionou suas pesquisas a fim de identificar os fatores que davam origem à vantagem competitiva para as nações. Nas pesquisas foram escolhidos dez países e mais de cem tipos de produtos exportados com liderança mundial, e foi constatado que em cerca da metade dos produtos pesquisados, a vantagem competitiva não era das nações, e sim das cidades, devido ao fato de que tais mercadorias eram produzidas por um agrupamento de empresas em uma cidade e daí exportadas para o mundo. Assim, a conclusão nesse sentido foi objetiva: “a concentração geográfica dos negócios para produzir determinado produto está associada á vantagem competitiva para as respectivas cidades, atestada pelo seu sucesso na competição mundial” (ZACCARELLI et al., 2008, p. 5).

Dessa forma, uma das maneiras de se proporcionar qualidade de vida numa região é por meio da competitividade de sua economia, que por sua vez pode estar baseada na existência de *clusters* (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Clusters afetam a competitividade dos países com um alcance nacional e internacional, e promovem tanto competição quanto cooperação. Empresas rivais competem intensivamente para ganhar e reter clientes. Sem uma forte competição, o *cluster* está fadado ao fracasso. Porém, há também a cooperação, em boa parte vertical, envolvendo empresas em indústrias relacionadas e instituições locais. Assim, competição pode coexistir com cooperação devido ao fato de que elas ocorrem em dimensões e entre atores diferentes (PORTER, 1998).

Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000, apud FAVER, 2009) ensinam que os APLs objetivam aproveitar as sinergias coletivas, fortalecendo as chances de crescimento e de sobrevivência, sendo além de fontes de aprendizagem coletivas, verdadeiras fontes de vantagens competitivas duradouras.

No enfoque os estrategistas modernos, ser competitivo é conseguir “vender seus produtos com possibilidade de aumentar a quantidade vendida e/ou lucro por unidade vendida”, de modo que ter vantagem competitiva significa estar competindo de maneira confortável, sendo capaz de crescer, aumentar o preço e o lucro. Essa premissa vale para empresas isoladas e para *clusters* como um todo, porém não é válida para uma empresa dentro de um *cluster* (ZACCARELLI et al, 2008. p. 210).

Casarotto Filho e Pires (2001, p. 49) escrevem que “[...] as redes de empresas e as relações sólidas de longo prazo podem conferir um suporte estratégico e operativo que permite a conquista de vantagens competitivas às empresas”. A vantagem competitiva está em usar os insumos forma mais produtiva, o que requer contínua inovação. As vantagens competitivas duradouras na economia global estão cada vez mais nos aspectos locais como conhecimento, relacionamentos e motivação, aspectos esses que os rivais distantes não conseguem alcançar. Assim, as inovações em um *cluster* tendem a ser mais visíveis e com mais rápida implementação, haja vista que a inovação tecnológica permanente é algo necessário para manter a competitividade das empresas (PORTER, 1998; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A competitividade está na “produtividade com a qual os recursos humanos, capitais e ativos físicos são desenvolvidos e utilizados de forma sustentável”, sendo que a competitividade nas empresas é influenciada de forma direta pela sua capacidade

de inovação, influenciando assim diretamente na competitividade no *cluster* no qual está inserida (OLIVEIRA, J., 2009a, p. 9).

Porter (1998) defende que os *clusters* afetam a competitividade de três amplas maneiras:

- Pelo aumento da produtividade das empresas nele inseridas;
- Pelo direcionamento e promoção à inovação, o que embasa o crescimento da produtividade futura;
- Pelo estímulo da formação de novos negócios, o que expande e fortalece o *cluster* como um todo.

Zaccarelli et al. (2008) propõem, a partir de pesquisas e testes de campo com diferentes casos reais, os já mencionados Fundamentos da Performance Competitiva, que podem ser vistos no Quadro 6. É importante destacar que não existe hierarquia ou maior ou menor importância entre os Fundamentos.

O quadro apresenta os fundamentos e suas causas e efeitos considerando o impacto na competitividade. Os fundamentos devem ser entendidos como condição conectada à competitividade do agrupamento, com característica potencializadora da capacidade competitiva. As causas dos impactos da competitividade decorrem da condição imposta, representada pelo fundamento, que vão determinar as consequências estratégicas para o *cluster.* Já os efeitos por sua vez traduzem a composição de fontes de vantagens associadas a benefícios e valor para clientes ou posições privilegiadas de custo (ZACCARELLI et al., 2008).

A auto-organização e governança intervêm nos Fundamentos da Performance Competitiva, que por sua vez afetam diretamente a capacidade competitiva do *cluster.* Por esse motivo, os Fundamentos se dividem em dois grupos. O primeiro grupo é viável por auto-organização e não demanda governança, e abrange os Fundamentos 1 a 9. Já o segundo grupo é inviável por auto-organização e demanda governança, e abrange os Fundamentos 10 e 11 (ZACCARELLI et al., 2008).

É importante ressaltar que os fundamentos 10 e 11 são causas associadas a Movimentos de Intervenção, ou seja, determinadas por ação e decisão de agentes, que por sua vez oferecem bases para a constituição de vantagens para o sistema. (ZACCARELLI et al., 2008).

FUNDAMENTOS		IMPACTO NA COMPETITIVIDADE	
		CAUSA	EFEITO
1	**CONCENTRAÇÃO geográfica**	**Diferencial competitivo** na atração de clientes, isento de despesas específicas	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e menor confiabilidade de preços
2	**ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes**	**Diferencial competitivo** no atendimento (proximidade de fornecedores) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos	Custos de buscas e acesso menores para clientes; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores)
3	**ESPECIALIZAÇÃO das empresas**	**Diferencial competitivo** baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário
4	**EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas**	**Diferencial competitivo** no menor custo agregado do conjunto dos negócios	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios
5	**COMPLEMENTARIDADE por utilização de subprodutos**	**Diferencial competitivo** associado à redução de custos decorrente da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional
6	**COOPERAÇÃO entre as empresas**	**Diferencial competitivo** devido a transferências e desenvolvimento compartilhado de competências	Aumento da capacidade competitiva do *cluster* de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios
7	**SUBSTITUIÇÃO seletiva de negócios do *cluster***	**Diferencial competitivo** vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle
8	**UNIFORMIDADE do nível tecnológico**	**Diferencial competitivo** na evolução e acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e oferta das empresas do *cluster*	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios
9	**CULTURA da comunidade adaptada ao *cluster***	**Diferencial competitivo** ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do *cluster*	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho
10	**CARÁTER EVOLUCIONÁRIO por introdução de (novas) tecnologias**	**Movimentação de intervenção**, pois a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia	**Diferencial competitivo** resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta, etc.)
11	**ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientada para o *cluster***	**Movimentação de intervenção,** como adoção de estratégias de combater a *clusters* oponentes ou de negociação com "leões" da rede	**Diferencial competitivo** gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do *cluster* em termos de lucro agregado

Quadro 6: Fundamentos da Performance Competitiva de c*lusters*
Fonte: Zaccarelli et al. (2008, p. 24)

Como já mencionado na seção 5.1 desse trabalho, Zaccarelli et al. (2008) propõem que o nascimento do *cluster* pode gerar efeitos primários e de natureza sistêmica. Aqui cabe citar que os efeitos primários implicam o aumento da capacidade competitiva das empresas de maneira individualizada e são exemplificados de forma não exaustiva pelo acrônimo VETOR:

- **Variedade e diversificação de produtos e serviços:** os produtos das empresas adquirem novos atributos, como novos modelos, acabamento especializado, funcionalidades adicionais e número de versões. Quanto maior a capacidade de diferenciação dos produtos e serviços maior será a preferência dos clientes pelo *cluster.*
- **Estimulo à especialização da empresa:** o desenvolvimento e obtenção de condições para a especialização de operações e atividades de empresas de pequeno porte são facilitadas quando elas estão inseridas em uma aglomerado.
- **Tendência de atração de fornecedores:** geralmente a existência de um *cluster* impõe um aumento das dimensões do mercado e no volume de transações, de modo que a importância do aglomerado passa a ser maior para o fornecedor, que acabam por se instalar nas proximidades do *cluster*. As conseqüências diretas para essa atração são: redução dos custos com transporte, pela acessibilidade facilitada aos insumos e; aumento da eficiência operacional, pela redução dos estoques e abastecimento freqüentes. Tais condições acabam por proporcionar vantagem competitiva associada a baixos custos e grau de flexibilidade.
- **Orientação para a uniformidade de preços:** as empresas de um aglomerado têm acesso facilitado a informações de preços das outras empresas do agrupamento, sejam eles de vendas ou de compra junto a fornecedores. Assim, há a tendência de que pela proximidade dos negócios haja uma uniformização dos preços, o que propicia menor margem de erro na fixação os preços de venda e de compra junto aos fornecedores. Outra conseqüência natural é a maior credibilidade dos clientes, por gerar a sensação de que o preço é confiável e justo, o que reforça a capacidade de atração de clientes para o *cluster*.

- **Rapidez na adaptação no mercado:** como as empresas que formam um *cluster* estão numa proximidade maior, a tendência é que os processos inovativos criados por uma delas chegue rapidamente às outras, de modo que segundo estudos de casos já realizados, esse acesso facilitado às inovações indica maiores vantagens competitivas para os *clusters* do que para empresas isoladas, além de que os custos e riscos inverentes da iniciativa de inovação serão assumidos pelo conjunto e não somente por uma empresa.

No estudo das estratégias competitivas das empresas, Porter define que uma empresa teria que escolher em ser pequena, atuando na diferenciação do produto ou grande, competindo por liderança de custos, com a opção de adotar ou não um foco de mercado. No caso da diferenciação, a ênfase estaria na tecnologia de produto, onde o carro-chefe é a flexibilização ao produzir produtos sob encomenda. Já na liderança de custos a ênfase se daria na tecnologia de processo onde é necessário alto investimento para se manter no mercado, haja vista tal visão implica produção em larga escala, de forma padronizada, com baixo preço final. Nas duas ênfases o que importa é a relação valor/preço do produto que deve sempre ser maior que 1, ou seja, o cliente deve atribuir ao produto maior valor do que seu preço. Dessa forma, empresas intermediárias, sob sua concepção seriam burocratizadas demais para atuarem com a diferenciação de produtos e sem escala para produzir pela liderança de custos (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Em referência a essa teoria de Porter, Casarotto Filho e Pires (2001) defendem que é possível que empresas não tenham que escolher a estratégia de estar de um lado ou outro (diferenciação ou liderança de custos), podendo por meio de aglomeração de empresas garantirem vantagens competitivas de ambas opções estratégicas. Dessa forma, conclui-se que uma pequena empresa poderia competir pela:

- Diferenciação de produtos;
- Liderança de custo, como fornecedor de uma grande rede *topdown*;
- Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis

No modelo de rede *topdown,* conhecido também por modelo japonês, a pequena empresa pode ser fornecedora de uma empresa-mãe ou subfornecedora. Nessa rede o fornecedor tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência na

rede, e depende altamente das estratégias da empresa-mãe. Trata-se de uma união de todas as empresas atrás de uma liderança, sincronização, negação das divergências, e impedimento de conflitos. Como exemplo pode-se citar a indústria automobilística e o sistema de integração de agroindústrias (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Já o modelo de rede flexível de pequenas empresas é calcado na cooperação, onde as empresas se unem por um consórcio com objetivos comuns, simulando a administração de uma grande empresa, porém com maior valor agregado por terem muito mais flexibilidade quanto ao atendimento de pedidos diferenciados. Esse é o modelo usado pelos consórcios italianos na região de Emilia Romagna na Itália (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A abordagem de Porter (1999, apud CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) analisa a competitividade de um aglomerado em quatro tipos de influências inter-relacionadas, a saber:

- Contexto para estratégia e rivalidade da empresa;
- Condições dos insumos e outros fatores de produção;
- Setores correlatos de apoio;
- Condições da demanda.

A relação entre as empresas e as instituições é uns dos principais fatores de competitividade, e a relação entre as empresas é o pontapé inicial para o alcance da competitividade em uma região. Com o inter-relacionamento as empresas podem ainda envolver os órgãos de classes, alterando seu papel e ao mesmo tempo o relacionamento entre com eles, e com isso obter como resultado o desenvolvimento da competitividade interna das empresas. O fortalecimento dos elos entre as atividades das empresas, bem como dos elos externos é essencial, pois formam um modo básico de alavancagem competitiva (LANZER et al., 1997, apud CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Zaccarelli et al. (2008) pregam que as empresas inseridas em *clusters* detêm vantagens competitivas sobre as empresas concorrentes isoladas, pois percebeu-se que a esse tipo de aglomeração de empresas foram um certo tipo de sistema provido de uma capacidade superior para crescer e competir, quando se comparado a empresas da mesma indústria fora do agrupamento, além de que empresas

situadas numa mesma área geográfica desenvolvem naturalmente o comportamento intrínseco a um sistema com efeitos extraordinários sobre a competitividade do aglomerado.

Porter (1998) corrobora com essa ideia ao defender que um *cluster* permite que cada empresa integrante se beneficie do todo como se houvesse grande escala de produção ou como se tivesse se juntado a outras empresas formalmente, porém sem a necessidade de sacrificar sua flexibilidade.

Por sua vez, Cassilato, Lastres e Maciel (2003, apud FAVER, 2009) defendem que independentemente das variadas definições de APL, o importante é reconhecer que a base da competitividade das empresas que o constituem está associada a ações que vão além de um único setor, perpassando por toda a cadeia produtiva.

Dessa forma, mediante as várias teorias e conceitos expostos, pode-se concluir que os Arranjos Produtivos Locais favorecem o aumento da competitividade de micro e pequenas empresas que estão neles inseridos, tanto de forma individualizada quanto como o aglomerado como um todo.

7 CONCLUSÃO

No contexto econômico mundial no qual estamos inseridos, o associativismo tem sido a opção ideal para as micro e pequenas empresas que buscam crescimento, competitividade, inovação e desenvolvimento local e regional. Dentre as formas de associativismo esse trabalho deu ênfase aos Arranjos Produtivos Locais.

Os APLs objetivam aproveitar sinergias coletivas, sendo verdadeiras fontes de aprendizagem coletivas, de desenvolvimento local e regional e de vantagens competitivas duradouras, além de fortalecer o crescimento e sobrevivência das empresas.

Esse trabalhou objetivou reunir os principais benefícios gerados para uma micro e pequena empresa quando inseridas em um Arranjo Produtivo Local, bem como apontar que esse tipo de aglomeração pode ser uma rica fonte de competitividade.

No quarto capítulo foi feito um apanhado geral acerca do histórico, principais características, importância, problemas e dificuldades das micro, pequenas e médias empresas no contexto brasileiro. Houve destaque ainda para sua vantagem comparativa frente às grandes empresas devido a sua flexibilidade de adaptação à novos contextos. Verificou-se sua importância nos campos econômicos e sociais, principalmente no quesito de geração de empregos e contribuição para o PIB. Dentre os problemas e dificuldades deu-se ênfase à falta de planejamento, controle de qualidade e gestão adequados; dificuldade de acesso ao crédito; altas taxas de mortalidade das empresas e; alta carga tributária. Foi também abordada a questão da internacionalização de MPEs como alternativa para crescimento, bem como as dificuldades para alcançar o mercado externo.

No quinto capítulo foram apresentados o histórico, definições e explanações sobre a formação de APLs. Foi colocada a diferença entre *clusters*, redes de negócios e complexos produtivos, bem como as características tidas como essenciais para que uma aglomeração seja considerada como APL. Foi feito um breve histórico do surgimento e evolução dos APLs, e apresentado o desenvolvimento (ciclo de vida) de um APL. Por fim, foram citadas algumas tipologias de APLs defendidas pela literatura.

Na segunda seção do quinto capítulo foi abordada a questão da gestão e das estratégias em APLs, dando ênfase nos conceitos de entidade supra-empresarial, auto-organização e governança. Foram propostas orientações estratégicas a serem aplicadas em um APL, sendo o alinhamento estratégico como opção de abordagem estratégica.

Na terceira seção do quinto capítulo comentou-se acerca dos APLs no Brasil. Foram citadas as iniciativas no âmbito do Governo Federal, com destaque para o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais. Foram mencionados ainda dois estudos de casos encontrados na literatura de APLs na região Sul e Norte do país.

No sexto capítulo abordou-se a questão das vantagens e benefícios, bem como a competitividade para as MPEs inseridas em um APL. Foi citada a questão da importância da atuação de APLs para o desenvolvimento local e regional, mas a ênfase se deu na competitividade gerada por esse tipo de associativismo. No quesito competitividade foram citados vários autores que defendem que esse é um dos principais benefícios gerados para as empresas participantes de um Arranjo, citando ainda o que poderia aumentar as vantagens competitivas de cada uma delas (acrônimo VETOR). Foram também apresentados os Fundamentos da Performance Competitiva como condições conectadas à competitividade do agrupamento, com características potencializadoras da capacidade competitiva.

Dessa forma, dentre os vários benefícios e vantagens gerados para empresas de pequeno e médio porte inseridas em um aglomerado, destacou-se: aumento de produtividade, da competitividade, da inovação, da eficiência individual e coletiva, da eficácia e da flexibilidade. Outras vantagens para as empresas e para o aglomerado como um todo podem ser citadas, como: atração de fornecedores para a região; fortalecimento do mercado especializado; facilitação da circulação de informações; facilitação das interações entre as empresa e as instituições.

Os APLs apresentam, assim, como alternativas para o desenvolvimento local e regional, aumento de emprego, inovação e sobretudo competitividade. Eles são na verdade espaços renovados onde pequenas empresas podem usufruir de vantagens que só são geradas pelo coletivo, com destaque maior para a geração de vantagens

competitivas duradouras, que jamais seriam alcançadas por a atuação individualizada.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, José Jorge A. et al. Exigências ambientais em arranjos produtivos locais: o caso dos arranjos moveleiros em Bento Gonçalves e São Bento do Sul. In: OLIVEIRA, José Antônio Puppim de (Org.). **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. p. 121-133.

ABRANTES, José. **Associativismo e cooperativismo:** como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Ed. Interciência, 2004.

AFE/BNDES. **Informe-se**. n.36, jan. 2002.

ALBUQUERQUE, Bárbara Lima. **Promoção comercial para micro, pequena e média empresa.** Brasília, 2001. 112 f. Dissertação (Monografia em Relações Internacionais) - Universidade Católica de Brasília, Brasília.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 6023: informação e documentação: referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2000.

AMATO NETO, João. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLs):** um modelo de referência - conceitos, princípios e aplicações; sistema de indicadores de benchmarkings; análise e discussão de casos. FAPESP. São Paulo: Editora Atlas, 2009

ANDRADE, Anderson**. Anderson de Andrade na revista mercado Brasil falando de associativismo**. Disponível em: <http://webestudante.com.br/noticia_imp.php?cd_ noticia=292>. Acesso em: 20 jun. 2005.

BARBOSA, Paulo Sérgio. **Competindo no Comércio Internacional.** Uma visão geral do processo de exportação. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

BARROS, Frederico Robalinho de. **Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança.** Rio de Janeiro: Apec Editora, 1978.

BENITES, Anderson Teixeira; VALERIO, Luciano Mendes. **Competitividade:** uma abordagem do ponto de vista teórico. In: IV JCEA, 2004, Campo Grande, MS. Disponível em:< http://www.ufms.br/dea/oficial/HTM/artigos/administra%E7%E3o/Pol%EDtica%20de%20Neg%F3cios%20e%20Economia%20de%20Empresas/competitividade%20art.pdf>. Acesso em: 14 maio 2010.

BETIM, Leozenir Mendes; RESENDE, Luiz Mauricio; LEITE, Magda Lauri Gomes. Aglomeração produtiva de MPME's como vetor de desenvolvimento local: estudo exploratório em um distrito industrial madeireiro. In: XXVII Encontro Nacional de

Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais ENEGEP, ABEPRO**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630471 _0185.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2010.

CABETE, Nadja Polyana Felizola; DACOL, Silvana. Identificação das características dos arranjos produtivos locais. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ENEGEP, ABEPRO**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO _075_534_11508.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2010.

CANTERLE, Nilsa Maria G. **A prática associativa e seus atores no processo de desenvolvimento. 2004. Disponível em: <http://**www.gestiopolis.com/canales3/eco /pratiass.htm>. Acesso em: 12 maio 2010.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 (Série Provas e Concursos).

COMPETITIVENESS. In: **Business Dictionary.** Disponível em: <http://www. businessdictionary.com/definition/competitiveness.html>. Acesso em: 27 maio 2010.

CNI. **Problemas da empresa exportadora brasileira.** Brasília, 2002.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos:** uma visão holística. 8ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

FAVER, Leonardo. Arranjos produtivos locais (APLs) como forma de desenvolvimento local sustentável baseado na agricultura orgânica. In: OLIVEIRA, José Antônio Puppim de (Org.). **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. p. 67-90.

FRISCHTAK, Claudio. Emprego e Pequena Empresa. In: **O real e o futuro da economia.** Rio de Janeiro: José Olympo Editora, 1995, p.233-246.

GUIMARÃES, Edson Peterli. Política de exportação brasileira para as pequenas e médias empresas. In: CASTELAR, A.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (Org). **O desafio das exportações.** 1ª ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 447-503.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUCCHI, Gabrio Casadei. Introdução. In: CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUSTOSA, Paulo. Brasil: O advento dos pequenos. In: SALOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa**: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986. p 391-398.

MARIOTTO, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 37-52, abr/jun 1991. Disponível em:<http://www16.fgv.br/rae/artigos/802 .pdf>. Acesso em: 16 abr. 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MDIC. **Arranjos Produtivos Locais – APLs.** Disponível em: <http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=2&menu=300>. Acesso em: 20 out. 2010.

MDIC. **Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais.** Disponível em:< http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=2&menu=937>. Acesso em 20 out. 2010.

MDIC. **Levantamento Institucional de APLs.** Disponível em:<http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=2&menu=1507>. Acesso em 22 out. 2010.

MDIC/GTP APL. **Manual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais.** 2006. Disponível em: <www.mdic.gov.br>. Acesso em 20 out. 2010.

MEDEIROS, Cézar Manoel de. **Empresas de menor tamaño relativo: algunas características del caso brasileño.** Proyecto Regional Conjunto Políticas Financieras para el Desarrollo. Serie Financiamiento del Desarrollo. CEPAL, PNUD, 1994.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.1, p.12-16, mar/abr 1995. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/482.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2010.

NAJBERG, Sheila; PUGA, Fernando Pimentel; OLIVEIRA, Paulo André de. Sobrevivência das firmas no Brasil: Dez. 1995/Dez.1997. **Revista do BNDES.** Rio de Janeiro, v.7, n.13, jun/2000, p.33-48.

NASCIMENTO FILHO, Raimundo Sousa; TEIXEIRA, Rute Borges. A consolidação dos Arranjos Produtivos Locais como mecanismos de desenvolvimento sustentável e inclusão social. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais ENEGEP, ABEPRO**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR680488_0432.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2010.

SALOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa.** A pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 25ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Introdução: arranjos produtivos locais (APLs) e sustentabilidade. In: OLIVEIRA, José Antônio Puppim de (Org.). **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. p. 9-37.

_____. Lições e Conclusões: movendo os APLs na direção da sustentabilidade. In: OLIVEIRA, José Antônio Puppim de (Org.). **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. p. 209-223.

OKOSHI, Cleina Yayoe *et al*. Processo de melhoria contínua para Arranjos Produtivos Locais. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2009, Salvador. **Anais ENEGEP, ABEPRO**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_659_12661.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2010.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia Científica:** auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa. Brasília-DF: edição do autor, 1998.

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

REDESIST. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/>. Acesso em: 22 out. 2010

SALDINI, Renato Nogueira. **A pequena empresa.** Campinas, SP: ME Editora e Distribuidora, 2001.

SALOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa.** A pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986.

SEBRAE. **Cooperativismo e associativismo.** Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/visualisadorConteudo.aspx?cod_areasuperior=2&c...>. Acesso em: 28 jun. 2005.

_____. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97>. Acesso em: 16 maio 2010.

_____. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas.** Brasília: Ed. Sebrae, Methodos Consultoria, 1999.

SEBRAE-IEI/UFRJ. **Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil (sumário executivo).** Rio de Janeiro: 1993, mimeo.

SEBRAE-SP. **Arranjos Produtivos Locais.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/empresas_rede/acao_territorial/apl>. Acesso em: 15 maio 2010.

SILVA, Adriana Giménez da. **Associativismo como maneira de inserção das micro e pequenas empresas brasileiras no mercado externo.** Brasília-DF: UCB, CV-EaD, 2005.

_____. **Micro e pequena empresa brasileira:** desempenho exportador no período de 1990 a 2000. Brasília-DF: UCB, 2002.

SILVA, João Carlos Paiva; OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Clusters de micro, pequena e médias empresas na área de produtos regionais: uma estratégia alternativa de desenvolvimento na Zona Franca de Manaus. In: OLIVEIRA, José Antônio Puppim de (Org.). **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. p. 135-189.

SILVA, Sergio Evangelista; FERNANDES Flávio César Faria. O Arranjo Produtivo Local como instrumento de apoio à empresa manufatureira. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais ENEGEP, ABEPRO.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630471_8971.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2010.

TIRONI, Luís Fernando. **Os desafios e oportunidades da indústria brasileira:** O associativismo competitivo. Ago. 2000. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/coletanea/ofutindopordesafios/Tironi.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2010.

VILELLA, André. **As micro e pequenas empresas.** Textos para Discussão 17. PNUD, BNDES, 1994.

ZACCARELLI, Sergio Baptista et al. **Clusters e Redes de Negócios: uma visão para a gestão dos negócios.** São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa.** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. UAB/MEC.

ANEXOS

Anexo A – Mapa Institucional dos APLs no Brasil

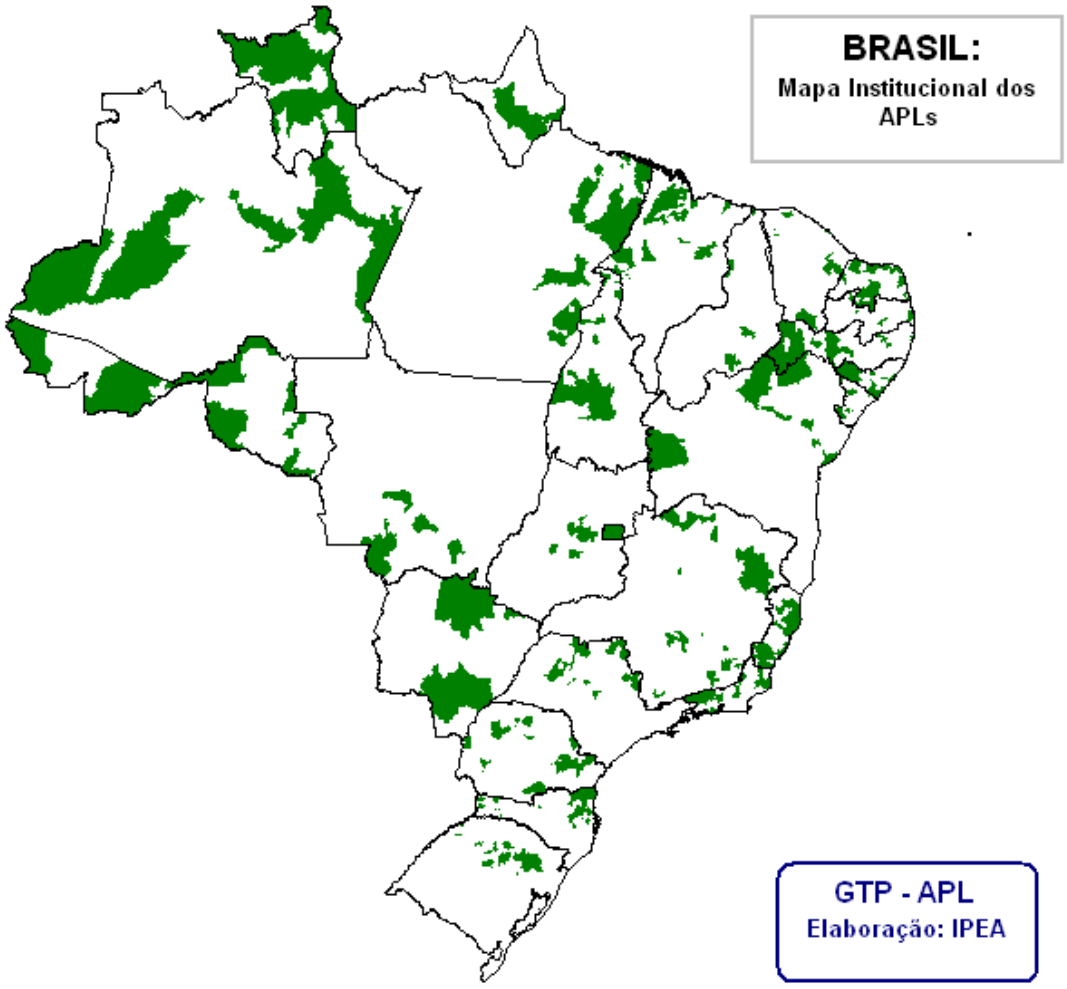


Figura 5: Mapa Institucional dos APLs no Brasil
Fonte: MDIC (2010c)

Anexo B – Mapa Institucional dos APLs no Brasil por regiões

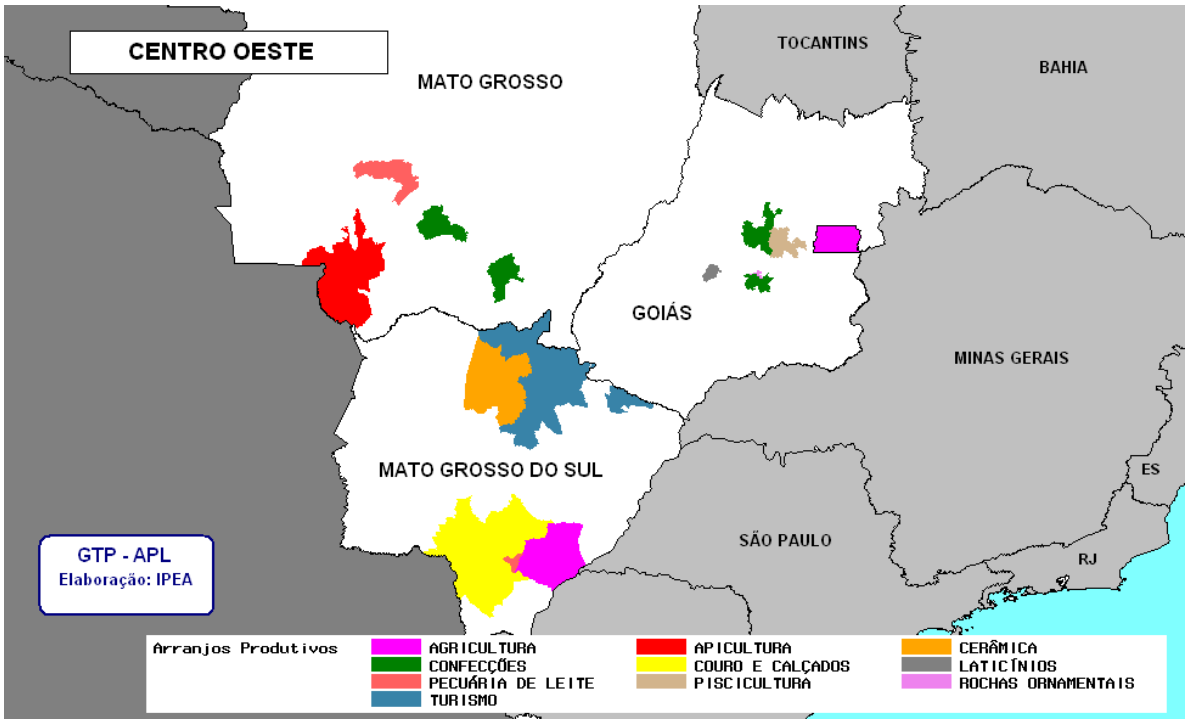


Figura 6: Mapa Institucional dos APLs na região Centro-oeste
Fonte: MDIC (2010c)

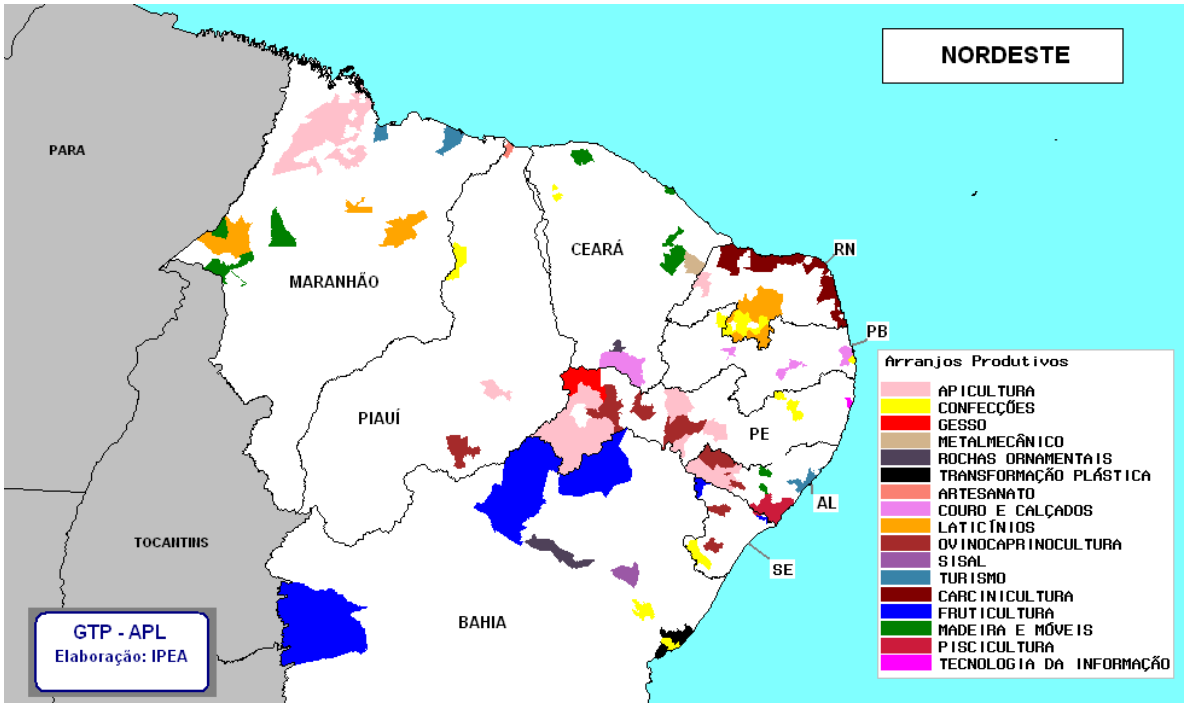


Figura 7: Mapa Institucional dos APLs na região Nordeste
Fonte: MDIC (2010c)

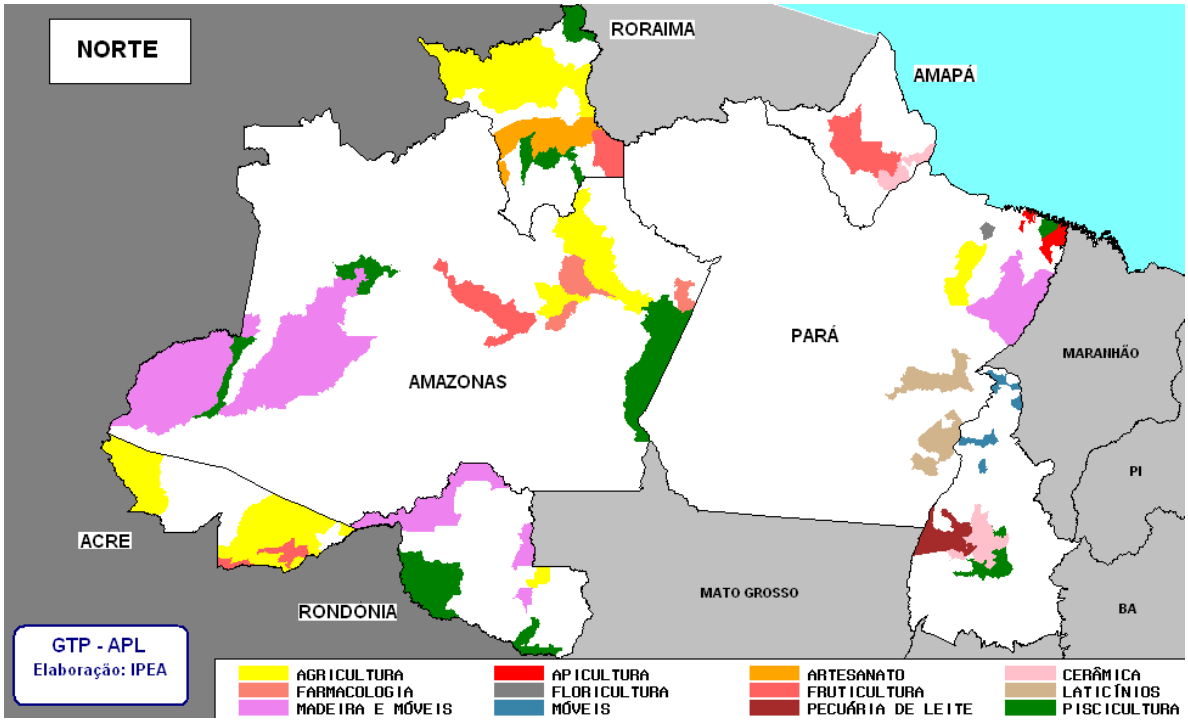


Figura 8: Mapa Institucional dos APLs na região Norte
Fonte: MDIC (2010c)

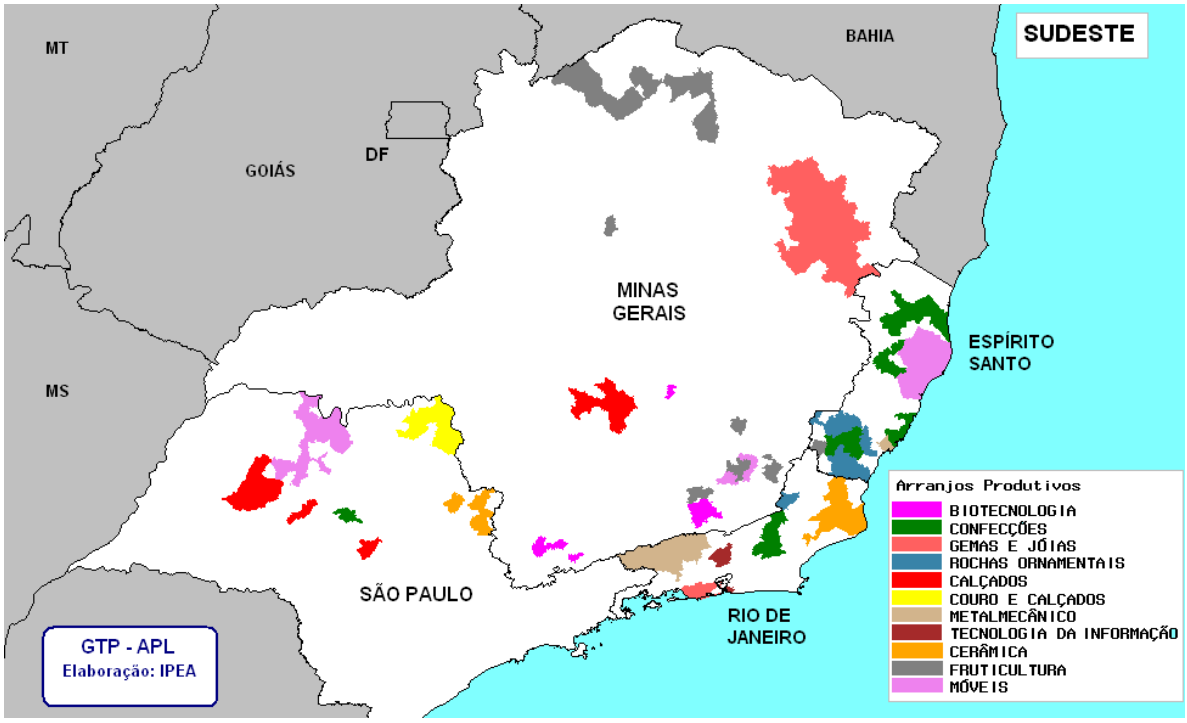


Figura 9: Mapa Institucional dos APLs na região Sudeste
Fonte: MDIC (2010c)

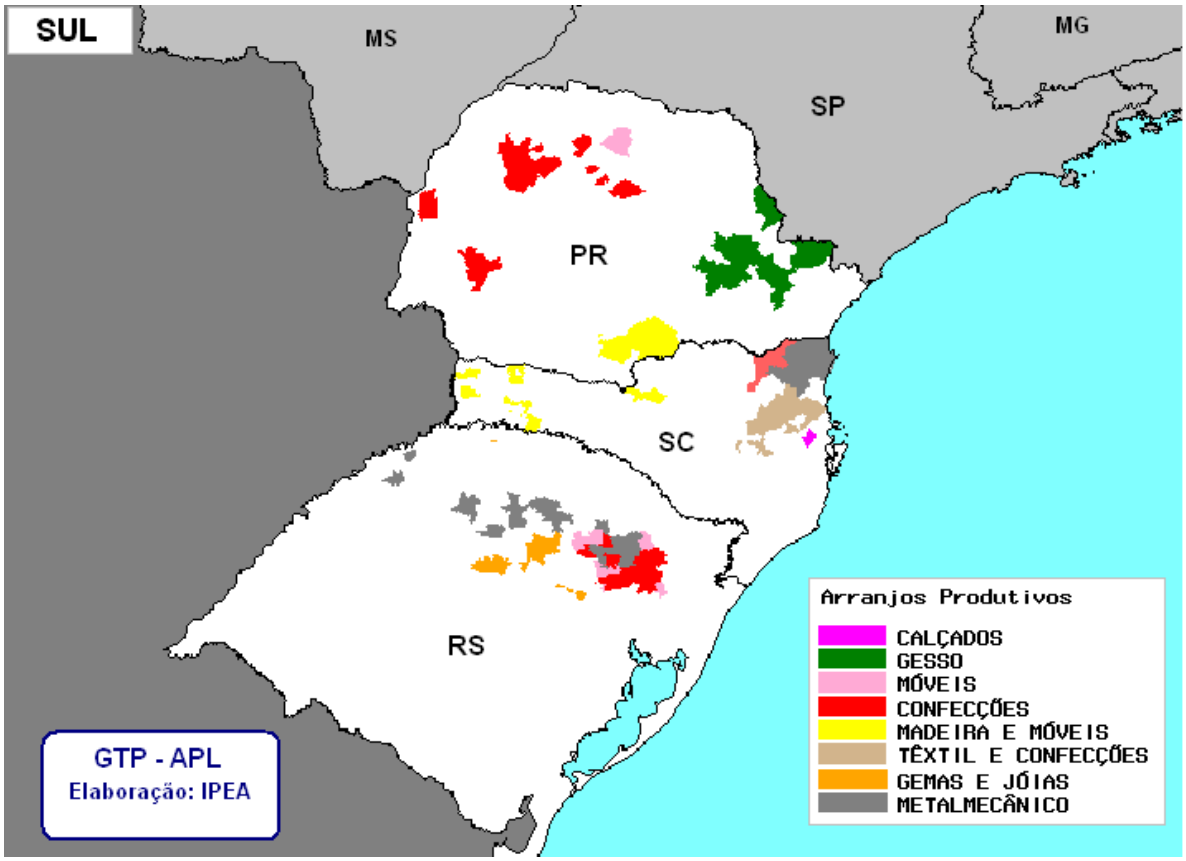


Figura 10: Mapa Institucional dos APLs na região Sudeste
Fonte: MDIC (2010c)