

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO  
LOCAL DE BONÉS DE APUCARANA**

**RONIE GALEANO**

**ORIENTADOR: PROF. DR. OSVALDO ELIAS FARAH**

**Piracicaba, SP  
Julho, 2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO  
LOCAL DE BONÉS DE APUCARANA**

**RONIE GALEANO**

**ORIENTADOR: PROF. DR. OSVALDO ELIAS FARAH**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Piracicaba, SP  
Julho, 2006**

# **ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BONÉS DE APUCARANA**

**RONIE GALEANO**

Dissertação defendida e aprovada em 05/07/2006 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

---

Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah  
(Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani  
(Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

---

Prof. Dr. José Benedito Sacomano  
(UNIP – Universidade de São Paulo)

Faculdade de Gestão e Negócios  
Mestrado Profissional em Administração  
Universidade Metodista de Piracicaba  
2006

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois foi Nele que encontrei forças nas horas em que estive cansado; aos meus pais Waldemar Galeano e Annalice Vieira Galeano; em especial a minha esposa Eliane, que sempre me incentivou a estudar e a cursar o Mestrado.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao **Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah**, que me ajudou em todos os momentos na elaboração desta dissertação. Agradeço a Deus todos os dias por colocar na minha vida uma pessoa maravilhosa e cheia de fé, em quem encontrei apoio nas minhas maiores dúvidas. Agradeço também suas idéias em melhorar o meu trabalho e suas críticas, quando necessário, para que eu retomasse o caminho certo. Sem o seu apoio jamais seria possível tornar meu sonho em realidade.

Ao **Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani**, que sempre me ajudou nas horas em que precisei. Sua paciência e educação foram fundamentais para que eu adquirisse conhecimentos e lutasse sem parar para atingir meus objetivos. Sempre me apoiando, não mediu esforços para colaborar prontamente com minha vida profissional e acadêmica e, por tudo isso, continuará sendo um exemplo para mim.

À **Prof<sup>a</sup>. Nádia Kassouf Pizzinatto**, uma mulher guerreira e disposta a ajudar sempre. Ótima professora e acima de tudo uma mãe. Com toda sua humildade e dedicação foi muito importante para o meu desenvolvimento acadêmico.

Ao amigo e companheiro de viagem **Prof. Celso Antonio Mariani**, que com o seu apoio tornou o Mestrado menos difícil. Compartilhamos muitas semanas de viagens e muitos quilômetros, além de muitas alegrias e momentos difíceis que foram superados ao passar do tempo. Agradeço a ele a confiança em participar comigo dessa etapa tão importante da minha vida.

Em especial a todos os **professores do Mestrado Profissional em Administração**, que contribuíram para o meu crescimento como homem e profissional, pois foi por meio de seus ensinamentos que consegui êxitos na minha vida profissional.

*“Em um ambiente sujeito a um crescente número de transformações, as empresas lucrativas e não lucrativas estão sujeitas a pressões que comprometem o processo administrativo e, em última instância, a sua sobrevivência. Neste mundo cada vez mais turbulento não haverá mais lugar para organizações administradas na base da sorte ou acaso”.*

**Oswaldo Elias Farah**

## **RESUMO**

A presente pesquisa tem como objetivo central, a partir de um modelo de um planejamento estratégico, analisar as ferramentas estratégicas adotadas pelas empresas e pela Governança Corporativa do Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana, no sentido de minimizar as forças restritivas ao seu desenvolvimento. Esta pesquisa teve inicialmente um caráter exploratório que, segundo Cervo & Bervian (1983), é o modelo adequado para ambientes dinâmicos. Pode-se dizer que o objeto de estudo apresenta um alto índice de crescimento, impulsionado pela interação constante de agentes como empresas, governos e várias variáveis intervenientes como concorrência, tecnologia, capital mão-de-obra, conhecimento e cultura. Por outro, lado pode-se dizer que, além do caráter exploratório foram elencados dados quantitativos que permitiram mostrar um caráter também descritivo. Objetivou-se trazer como análise um modelo de diagnóstico elaborado pela governança corporativa, em conjunto com os participantes ativos do objeto de estudo. O universo da pesquisa é composto das empresas de bonés participantes do Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana, tomando-se como amostra trinta e três empresas desse universo, escolhidas pelo processo de conveniência, ou seja, aquelas que permitirem o acesso às informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho.

Palavras-chave: Redes de Empresas, Arranjos Produtivos Locais, Gestão Estratégica em Micro e Pequenas Empresas.

## **ABSTRACT**

The present research has as central objective, starting from a model of a strategical planning, to analyze the strategical tools adopted by the companies and the Corporative Governance of the Local Productive Arrangement of Caps from Apucarana, in the direction to minimize the restrictive forces to its development. This research had initially an exploratory character that, according to Cervo & Bervian (1983), is the model adjusted for dynamic environments. It can be said that the study object presents one high index of growth, stimulated for the constant interaction of agents as intervening companies, governments and some variable as competition, technology, capital man power, knowledge and culture. By another side can be said that, beyond the exploratory character it was possible to list quantitative data that had allowed showing also a descriptive character. It was an objective to bring as analysis a diagnosis model elaborated by the corporative governance, in set with the active participants of the study object. The research universe is composed by the caps companies participant of the Local Productive Arrangement of Caps of Apucarana, considering as sample thirty three companies of this universe, chosen through the convenience process, or either, those that allow the access to the information necessary to the development of the research.

Key words: Local nets of Companies, Productive Arrangements, Strategically Management in Micron and Small Companies.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Taxas de Natalidade e de Mortalidade das Empresas Comerciais e de Serviços – 1988-2000 .....	65
Tabela 2	Critérios SEBRAE para classificação de empresas, segundo o porte .....	103
Tabela 3	Composição da população alvo e da amostra estratificada.....	104
Tabela 4	Número e porcentagem de indústrias respondentes em cada questão.....	105
Tabela 5	Escores médios e índices de concordância para as respostas á à questão 1.....	107
Tabela 6	Teste de normalidade de Shapiro-Wilk e de homogeneidade de variâncias de Cochran.....	107
Tabela 7	Estimativas por intervalo, ao nível de confiança de 95%, para os índices de concordância obtidos na questão 1.....	108
Tabela 8	Escores médios e estimativas por intervalo, ao nível de confiança de 95% para os índices de concordância, segundo porte da indústria .....	109
Tabela 9	Estimativas por ponto. Por intervalo e teste “T” para os escores A e B.....	110
Tabela 10	Providências que vêm sendo tomadas, segundo a percepção das indústrias.....	113
Tabela 11	Tipos de providências que vem sendo tomadas, segundo a percepção das indústrias.....	114
Tabela 12	Escores médio e índices de concordância para as respostas à questão 2.....	116
Tabela 13	Teste de normalidade de Shapiro-Wilk e de homogeneidade de variância de Cochran.....	117
Tabela 14	Estimativas por intervalo, ao nível de confiança de 95%, para os coeficientes de concordância obtidos na questão 2.....	118
Tabela 15	Escores médios e estimativas por intervalo, ao nível de confiança de 95%, para os índices de concordância, segundo o porte da indústria.....	119
Tabela 16	Estimativas por ponto, por intervalo e teste “T” para os escores A e B.....	120
Tabela 17	Estimativas por ponto e por intervalo (95%) para os índices de concordância relativos aos escores A e B, segundo o porte da indústria.....	121
Tabela 18	Escores médios e índices de concordância para as respostas à questão 3.....	124
Tabela 19	Estimativas por intervalo, ao nível de confiança de 95% para os coeficientes de concordância obtidos na questão 3.....	125
Tabela 20	Escores médios e estimativas por intervalo, ao nível de confiança de	

	95%, para os índices de concordância segundo, o porte da indústria.....	126
Tabela 21	Estimativa por ponto, por intervalo e teste “T” para os escores A e B.....	127
Tabela 22	Estimativas por ponto e por intervalo (95%) para os índices de concordância relativos os escores A e B, segundo o porte da indústria.....	128
Tabela 23	Maiores dificuldades encontradas na gestão do APL.....	129
Tabela 24	Maiores dificuldades encontradas na gestão do APL, segundo o porte das indústrias.....	131
Tabela 25	Influência das empresas de diferentes portes no desenvolvimento do APL.....	132
Tabela 26	Influências das empresas de diferentes portes no desenvolvimento do APL, segundo porte das indústrias.....	134
Tabela 27	A gestão corporativa tem maior dificuldade no trato com os micro e pequenos empreendedores.....	136
Tabela 28	Divergências entre os participantes do APL.....	137
Tabela 29	Divergências entre os participantes do APL, segundo porte das indústrias.....	138
Tabela 30	Escore médios e índices de concordância para as respostas à questão 5.....	139
Tabela 31	Teste de normalidade de Shapiro-Wilk.....	140
Tabela 32	Estimativas por ponto, por intervalo e teste “T” para os escores A e B .....	141
Tabela 33	Estimativas por ponto e por intervalo (95%) para os índices de concordância relativos aos escores A e B, segundo o porte da indústria.....	142

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Sanções e Confiança.....	13
Quadro 2	Componentes de Projeto de Fábrica versus Projeto de Negócio..	19
Quadro 3	Requisitos para o <i>Cluster</i> ser Completo.....	35
Quadro 4	Etapas do Desenvolvimento dos APL's.....	50
Quadro 5	Classificação quanto ao Faturamento.....	66
Quadro 6	Classificação por Pessoas Ocupadas.....	66
Quadro 7	Definição de Micro e Pequenas Empresas (IBGE).....	66
Quadro 8	Programa de Formação de Novos Empreendedores.....	73
Quadro 9	Atividades do Escritório de Negócios da INTUEL: junho/04 a janeiro/05.....	79
Quadro 10	Ações e Melhorias implantadas nas Áreas de Gestão.....	81
Quadro 11	Etapas do Processo Produtivo.....	85
Quadro 12	Máquinas do Processo Produtivo.....	86
Quadro 13	Processo Produtivo por Setor.....	88
Quadro 14	Modelos de Bonés.....	89
Quadro 15	Tempo Médio de Atuação.....	91
Quadro 16	Mão-de-obra.....	91
Quadro 17	Participação do mercado.....	91
Quadro 18	Participação nas vendas.....	92
Quadro 19	Ambiente Industrial e Tecnológico da Região Apucarana – Ivaiporã.....	97
Quadro 20	Análise da situação: Forças Impulsoras.....	162
Quadro 21	Análise da situação: Forças restritivas.....	163
Quadro 22	Análise da situação: Situações desfavoráveis.....	164
Quadro 23	Empreendedorismo.....	164
Quadro 24	Análise da situação: Situações favoráveis.....	165

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Os Aglomerados e a Política Econômica .....	33
Figura 2	Processos e Desafios para o Desenvolvimento.....	47
Figura 3	Desenvolvimento dos APL's.....	50
Figura 4	Modelagem para Identificação e Implementação de um APL.....	56
Figura 5	Diagrama do Planejamento Estratégico para o Gerenciamento Total.....	69
Figura 6	Caracterização do Processo Produtivo de Confecção de Bonés em Apucarana.....	96
Figura 7	Classificação das Indústrias da População e da Amostra, segundo o Porte – Dados em porcentagens – Critério SEBRAE.....	104
Figura 8	Índices de Concordância: Estimativas por Ponto e por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%.....	108
Figura 9	Índices de Concordância, Segundo o Porte da Indústria: Estimativas por Ponto e por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%.....	109
Figura 10	Estimativas por Intervalo (95%), para as Médias dos Escores A (alternativas de 5 a 7) e B (alternativas de 1 a 4).....	111
Figura 11	Número de Providências que vem sendo Tomadas. Percepção segundo o Porte das Indústrias (%)......	112
Figura 12	Tipos de Providências que vem sendo Tomadas. Percepção segundo o Porte das Indústrias (%)......	112
Figura 13	Estimativas por intervalo ao nível de confiança de 95%, para os índices médios de concordância da questão 2, sobre todas as indústrias.....	118
Figura 14	Índices de Concordância, segundo o Porte da Indústria: Estimativas por Ponto e por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%.....	119
Figura 15	Estimativas por Intervalo (95%), para as Médias dos escores A (alternativas de 2 a 4) e B (alternativas de 1 e de 5 a 13)......	121
Figura 16	Estimativas por Intervalo ao Nível de Confiança de 95%, para os	

	Índices de Concordâncias relativos aos Escores A e B, em cada Porte de Indústria. ....	122
Figura 17	Estimativas por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%, para os Índices de Concordância obtidos na questão 3.....	125
Figura 18	Índices de Concordância, segundo o Porte da Indústria: Estimativas por Ponto e por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%.....	126
Figura 19	Estimativas por Ponto e por Intervalo (95%) para os Índices de Concordância Relativos aos Escores A e B, Segundo o Porte da Indústria.....	128
Figura 20	Maiores Dificuldades Encontradas na Gestão do APL.....	130
Figura 21	Maiores Dificuldades Encontradas na Gestão do APL, Segundo o Porte das Indústrias.....	131
Figura 22	Influência das Empresas de Diferentes Portes no Desenvolvimento do APL.....	133
Figura 23	Influência das Empresas de Diferentes Portes no Desenvolvimento do APL, Segundo o Porte das Indústrias.....	134
Figura 24	A Gestão Corporativa tem maior dificuldade no trato com os micro e pequenos empreendedores.....	135
Figura 25	Divergências entre os Participantes do APL.....	137
Figura 26	Divergências entre os Participantes do APL, segundo o Porte das Indústrias.....	138
Figura 27	Estimativas por intervalo ao nível de confiança de 95%, para os índices médios de concordância da questão 5.....	140
Figura 28	Estimativas por Intervalo (95%) para os Índices de Concordância, Inerentes aos Escores A (alternativa 1) e B (alternativas de 2 a 6)...	142
Figura 29	Estimativas por Intervalo ao Nível de Confiança de 95%, para os Índices de Concordâncias relativos aos Escores A e B, em cada Porte de Indústria.....	143

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

- ABRAFAB'Q** - Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade
- APL** - Arranjo Produtivo Local
- APLs** - Arranjos Produtivos Locais
- ASSIBRA** - Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana
- BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CGEE** - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
- CNAE** - Cadastro Nacional de Atividades Econômicas
- FES**- Fundação Friedrich Ebert – Rio de Janeiro, 1994
- FIEP-PR** - Federação das Indústrias do Estado do Paraná
- IEDI** - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
- IE-UFRJ** - Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro
- IPARDES** - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
- MCT** - Ministério de Ciência e Tecnologia
- MDIC** - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
- MPEs** - Micro e Pequenas Empresas
- P&D** - Pesquisa e Desenvolvimento
- PR** - Paraná
- RedeSist** - Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos
- SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SENAI** - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SERE** - Serviços e Estudos de Realização Empresarial Social
- SIMECS** - Sindicato das Indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico do Estado do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	ix
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	xi
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xii
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	xiv
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Problema Central .....	4
1.3 Objetivo Central.....	6
1.4 Objetivos Secundários.....	6
1.5 Justificativas.....	7
1.6 Hipóteses.....	9
1.7 Estrutura do Trabalho.....	10
<b>2 REDES ORGANIZACIONAIS</b> .....	11
2.1 Introdução.....	11
2.2 A Confiança como Base para Formação de Redes.....	13
2.3 Redes de Cooperação Internacional.....	13
2.4 Tipos de Redes de Empresas .....	15
2.4.1 Redes Sociais .....	15
2.4.2 Redes Burocráticas .....	16
2.4.3 Redes Proprietárias.....	17
2.4.4 Novo Ambiente de Projetos para as Empresas.....	18
2.5 Redes de Pequenas Empresas.....	19
2.6 Agilidades nas Redes de Empresas: Projetos Comuns Baseados em Engenharia Simultânea.....	23
2.7 Pesquisas Recentes em Associativismo do Varejo.....	23
<b>3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLS</b> .....	31
3.1 Conceitos .....	33
3.2 Arranjos Produtivos Locais (APLs) e o Desenvolvimento Econômico e Social..	41
3.3 Arranjos Produtivos Locais e Políticas Governamentais.....	45
3.4 Arranjos Produtivos Locais e Inovação Tecnológica.....	50
<b>4 GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b> .....	59

4.1 Características das Micro e Pequenas Empresas.....	62
4.2. Obstáculos às Pequenas e Médias Empresas.....	63
4.3 A Micro e Pequena Empresa e a Geração de Emprego.....	64
4.4 Mortalidade de Empresas no Brasil.....	64
4.5 Classificação das Empresas (Sebrae) .....	65
4.6 Papel Social das Empresas.....	67
4.7 Gestão Estratégica.....	68
4.7.1 Considerações Iniciais.....	68
4.7.2 Missão do negócio.....	70
4.7.3 Empreendedor.....	70
4.7.4 Casos de Sucesso no Empreendimento.....	73
4.7.5 Pesquisas Recentes em Gestão de Micro Empresas.....	77
<b>5 SEGMENTOS DE BONÉS E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE BONÉS DE APUCARANA.....</b>	<b>82</b>
5.1 Introdução .....	82
5.2 Formulação do Segmento.....	82
5.2.1 O Produto.....	82
5.2.2 O Processo Produtivo.....	84
5.2.3 Modelos existentes no mercado atualmente.....	88
5.2.4 Mercado.....	89
5.3 Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana.....	90
5.3.1. Apucarana, a Capital do Boné.....	90
<b>6 PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>101</b>
6.1 Caráter da Pesquisa .....	101
6.2 Objeto de Estudo .....	101
6.3 Aspectos Qualitativos da Pesquisa .....	102
6.4 Aspectos Quantitativos da Pesquisa .....	102
6.5 Instrumentos de Pesquisa .....	102
6.6 População e Amostra .....	103
6.7 Inferência Estatística.....	104
6.8 Resultados .....	105
6.8.1 Análise da problemática interna das indústrias.....	106
6.8.1.1 Análise da parte fechada e teste da hipótese $H_1$ .....	106
6.8.1.2 Análise da parte aberta.....	111
6.8.2 Análise dos aspectos externos das empresas.....	114
6.8.2.1 Análise da Questão 2 e teste das Hipóteses $H_2$ e $H_3$ .....	115
6.8.2.2. Análise da questão 3 e teste da hipótese $H_4$ .....	123
6.8.3. Análise da Governança Corporativa.....	128
6.8.3.1. Análise da questão 1.....	129
6.8.3.2. Análise da questão 2.....	132
6.8.3.3. Análise da questão 3 e teste da hipótese $H_5$ .....	135

6.8.4 Quanto ao plano de desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local – Bonés	
Apucarana.....	136
6.8.4.1. Análise da questão 4.....	136
6.8.4.2. Análise da questão 5 e teste da Hipótese $H_6$ .....	139
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	144
7.1 Limitações da Pesquisa.....	149
7.2 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	151
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS</b>	152
.....	
<b>APÊNDICE A</b> .....	159
<b>ANEXOS</b> .....	162

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

As micro e pequenas empresas (MPEs) possuem um papel fundamental no desenvolvimento de um país e de suas regiões. No Brasil há aproximadamente quatro milhões de pequenas e médias empresas, o que segundo Dolabela (1999), representa 97% dos estabelecimentos existentes, gerando aproximadamente 60% dos empregos e representando 25% do Produto Interno Bruto.

Vários segmentos do mercado passaram por desenvolvimentos tecnológicos e industriais. Assim também as MPEs estão cada vez mais buscando espaço para criar estratégias competitivas para um melhor desempenho junto à concorrência. Por outro lado, a configuração de empresas em aglomerados tem sido estudada, considerando a importância que estes representam para o desenvolvimento econômico de determinadas regiões. Tais aglomerados começaram a despertar a atenção dos governos, entidades educacionais e instituto de pesquisas. No exterior, esses arranjos passaram a ter importância vital para alavancar a economia de determinados países. No caso brasileiro, denominados Arranjos Produtivos Locais, passaram a ser estudados e muitas são as organizações que se ocupam de prover mecanismos de estudos e intervenções previamente planejados. Verbas para pesquisa e desenvolvimento desses APLs têm sido empregadas beneficiando empresas, regiões, estados, gerando riquezas e aumentando a mão de obra empregada, além de melhor qualificá-la. Este trabalho tem como preocupação analisar as estratégias empregadas pelas empresas no Arranjo Produtivo Local do segmento de bonés em Apucarana Paraná.

Segundo Chiochetta (2005), o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), a percepção atual é de que são necessárias ações orientadas para a constituição e fortalecimento de APLs no país, visando o fortalecimento da cooperação e do aprendizado para a inovação. Esses “Arranjos”, segundo o MCT, podem ser definidos como aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam, real ou potencialmente,

vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. O APL de Apucarana está em sua maioria constituído por micro e pequenas empresas. Há de se destacar que há uma sinergia muito grande na participação ativa destas no APL.

As MPEs destacam-se como sendo algo de extrema importância para a criação de renda, empregos e desenvolvimento sustentável e a competitividade entre as mesmas é de muita importância. Porter (1999) diz que o pensamento sobre a competitividade das nações e dos estados tem como foco principal a economia de modo geral, tendo como influência dominante a política econômica nacional, podendo ser tanto na competição quanto na competitividade.

Portanto, estudar as estratégias implantadas pelo APL de bonés de Apucarana servirá para identificar se as ações previstas no seu planejamento estratégico estão produzindo os resultados esperados, já que é visível a diferença entre as estruturas das empresas que participam dos arranjos do segmento de bonés daquelas que não participam.

Rapini (2004) destaca que o intercâmbio, ou seja, a troca de informações e conhecimentos, entre as empresas participantes dos arranjos produtivos locais é responsável pela geração de um aprendizado “informal”, que se diferencia dos mecanismos “formais” de aprendizado em esforços e estratégias em conjunto de P&D. Segundo a autora, esse aprendizado “informal” diz respeito à circulação e à propagação dos conhecimentos. Com isso o processo das novas tecnologias desenvolvidas por cada participante é rapidamente transferido para os demais membros do arranjo.

Considerando-se a importância sócio-econômica desse segmento, tanto para a cidade, a região e o Estado quanto para o País, e, tendo em vista que a maioria das empresas de confecções é de micro e pequeno porte, torna-se necessário implementar ações governamentais e não-governamentais no sentido de fomentar o desenvolvimento potencial desse arranjo. Este trabalho pretende, então, contribuir com informações e análises que podem ser utilizadas para subsidiar proposições de políticas corporativas e governamentais bem como de atividades direcionadas à estruturação e desenvolvimento do APL do boné, além de contribuir com a sobrevivência e o crescimento de cada empresa individualmente.

Os arranjos produtivos causaram um impacto muito grande na economia local, no caso de Apucarana que é considerada a “Capital do Boné”. Houve um avanço significativo por parte das empresas participantes, segundo a Governança Corporativa da

APL (2005). Apesar das diferenças estruturais das empresas, o fator confiança é um dos pontos mais citados para que o trabalho alcance seu objetivo. Lastres e Cassiolato (2003) lembram que a competitividade das empresas participantes do APL de qualquer segmento produtivo, não se restringe a um único setor. Pertence também a outras atividades que acontecem ao longo da cadeia de produção, que também incluem *design*, controle da qualidade e outras estratégias que têm como objetivo a comercialização de bens e serviços, além de uma maior troca de conhecimentos.

As estruturas dos APLs caracterizam-se pelas formas de governança. O APL de bonés possui uma governança já estruturada e empenhada no progresso do setor. Várias estratégias foram elaboradas e outras estão sendo feitas, sendo a participação no mercado nacional internacional é uma realidade discutida no setor. A complexidade do desenvolvimento de qualquer APL deve-se, também, à diferença que cada empresa exerce na sua estrutura interna. A governança entende que, para conseguir um maior desenvolvimento, as empresas precisam adotar um padrão mínimo de gerenciamento e procedimentos operacionais, os quais deverão estar constantemente monitorados para que alcancem uma melhor eficiência e eficácia do conjunto.

O conhecimento do papel dos atores locais em determinados APLs identifica gargalos e minimiza a margem de erro na consecução de políticas. Uma infra-estrutura de conhecimento não-estruturada com mecanismo de aprendizagem restrito e passivo suscita esforços no sentido de estimular a criação de uma infra-estrutura tecnológica e de treinamento com vistas ao aumento da capacidade de inovação (ENDERLE, *et al* 2005, p.03).

As empresas do setor produtivo de bonés, em especial a Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade (ABRAFAB'Q), já haviam despendido esforços para um ganho de competitividade no mercado. Em 2001 foi enviada ao governador do Estado do Paraná uma proposta do setor apresentando algumas reivindicações, sendo uma das principais a concessão de benefícios aos fabricantes. Naquela época já havia o interesse do segmento de bonés em organizar-se para discutir o futuro. A diferença é que essa associação é formada por empresas que possuem estruturas de grande porte, inclusive muitas com certificação da ISO 9000. Cassiolato & Pires (2001) destacam que o desenvolvimento regional tem como objetivo recuperar as áreas industriais em declínio, das quais fazem parte as MPEs por meio de apoio regional, com ações

desenvolvidas por *Community Initiatives*, sendo que, dentre as principais medidas voltadas às MPEs destacam-se a consultoria, treinamento, organização, meio-ambiente e pesquisa. O autor destaca que nos diferentes países esses programas são coordenados e implementados por instâncias subnacionais. Na Alemanha, um dos países a adotar esse tipo de programa, a coordenação fica a cargo da Lander, que equivale ao Estado no Brasil.

## 1.2 Problema Central

O ponto analisado que mereceu um estudo maior foi aquele que diz respeito às estratégias adotadas pelas empresas e sua eficácia na solução dos problemas levantados pelos participantes do arranjo produtivo local.

No entanto essas estratégias precisam ser medidas com o objetivo de verificar se sua adoção está contribuindo para o desenvolvimento do plano de ação proposto pela governança corporativa, pois em função do porte de cada empresa, da sua cultura, da tecnologia empregada e do capital disponível existem diferenças que dificultam uma ação padronizada de procedimentos tanto do ponto de vista de treinamento, quanto do ponto de vista intervencionista.

Segundo a Governança Corporativa<sup>1</sup> (2005), o PD levantou alguns pontos a serem tratados no decorrer da evolução do APL de bonés: maior controle de qualidade, emprego de tecnologia mais avançada, gestão mais profissionalizada, marketing mais agressivo, mão-de-obra melhor qualificada, além de outros fatores externos incluindo o crédito fiscal, a concorrência, os fornecedores, que são de influência para o desenvolvimento do APL. Algumas reflexões merecem destaque:

- Como exigir um maior controle de qualidade de uma empresa que não possui a certificação das normas da ISO 9002?
- Como a MPE irá proceder em relação a novas tecnologias se o capital de giro não existe para a maioria das empresas deste porte?
- Como executar novas formas de gestão com mão-de-obra não qualificada?

---

<sup>1</sup> Grupo de empresários do setor de bonés de Apucarana, que se organizaram para desenvolver um plano estratégico para o melhor desenvolvimento do setor (nota do autor).

- Como as MPEs irão acompanhar a evolução tecnológica e as exigências de um mercado cada vez mais exigente?
- As forças externas exercem uma pressão em todas as empresas não importando o seu tamanho. Mas as MPEs são as que sofrem mais, pois algumas não possuem uma estrutura suficiente para lidar com essa situação.

O problema central traduz-se em como desenvolver um plano para o APL com empresas com mão de obra ainda não qualificada, e gestão com baixa profissionalização, além de não empregar tecnologia avançada, que lhes permitam elaborar produtos de alta qualidade para atingir não só o comércio interno como também exportar.

Para Lastres & Cassiolato (2003), o importante é reconhecer que a base de competitividade das empresas que participam do arranjo produtivo não se restringe a um único setor. Estão muito ligadas a atividades e capacitações para frente e para trás, ao longo da cadeia de produção, como o controle de qualidade, funções desempenhadas pelo *marketing*, à comercialização e *design*, além de uma série de outras atividades ligadas à geração, aquisição e difusão de conhecimentos.

Essa vantagem pode ser adquirida também com a mão-de-obra. A qualificação é uma preocupação visível no APL de bonés. A governança está preocupada em qualificar melhor os trabalhadores.

Algumas questões levantadas pelos estudos dos arranjos aqui analisados fazem parte do cenário socioeconômico brasileiro e são ilustrativas dos condicionantes que prejudicam o melhor desempenho competitivo de segmentos/regiões do País. Dentre estas, duas merecem especial destaque quando consideram-se os processos de cooperação indutores do aprendizado voltado para a inovação e da capacitação empresarial e social, em um contexto mundial que valoriza a informação e o conhecimento (RAPINI *et al* 2004, p.11).

Segundo Rapini (2004), na maior parte dos arranjos estudados, à maioria dos trabalhadores possuem, no máximo, o primeiro grau completo. A baixa escolaridade da força de trabalho é um fator que impede um avanço mais significativo dos arranjos.

Outro ponto constatado em todos os arranjos refere-se às condições de financiamento da produção e da ampliação da capacidade produtiva e inovativa. Os recursos próprios impulsionam o desenvolvimento na maioria dos arranjos produtivos

estudados: É a principal fonte de financiamento, tanto para a produção, quanto para o aumento da capacidade produtiva e inovativa dos arranjos produtivos locais.

Como as MPEs apresentam um alto índice de participação nos APLs, pode-se concluir que a dificuldade encontrada no sistema de crédito e financiamento brasileiro é hoje um entrave muito importante para qualquer esforço de dinamização da economia nacional, inclusive no que se refere ao papel desempenhado por arranjos produtivos locais.

### **1.3 Objetivo Central**

A presente pesquisa tem como objetivo central, a partir de um modelo de um planejamento estratégico, analisar as ferramentas estratégicas adotadas pelas empresas e pela Governança Corporativa do Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana no sentido de minimizar as forças restritivas ao seu desenvolvimento.

### **1.4 Objetivos Secundários**

O presente trabalho apresenta os seguintes objetivos secundários:

- identificar com base em dados secundários as forças restritivas que se constituem obstáculos para o desenvolvimento da APL;
- verificar as maiores dificuldades sentidas pela Governança Corporativa na Gestão da APL – Boné Apucarana;
- identificar as divergências de interesses encontradas entre os vários participantes da APL (fabricantes de bonés, fornecedores, clientes, governança corporativa, prefeitura, estado e união);
- analisar a percepção dos empresários sobre o apoio da Governança Corporativa para o crescimento de suas empresas e do setor; e
- identificar como os empresários vêm reagindo face às situações desfavoráveis provocadas pelo ambiente externo.

## 1.5 Justificativas

Os efeitos da globalização fizeram com que as MPEs buscassem alternativas de sobrevivência no mercado. Os arranjos produtivos vieram fortalecer o segmento de bonés. Segundo a Redesit (2005), arranjos produtivos locais são definidos como sendo aglomerações territoriais que envolvem a interação de empresas em ambientes territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas de bens e serviços finais e fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadora de consultoria e serviços, clientes, envolvendo ainda instituições públicas e privadas.

Nos últimos anos têm-se buscado algumas soluções que melhorem o desempenho das MPEs. Muitas estratégias são discutidas com o objetivo de fazer com que ganhem competitividade no mercado e consigam sobreviver às fortes pressões que acontecem no seu dia a dia. O APL de bonés de Apucarana tem mostrado eficiência na elaboração e condução das estratégias para que as empresas do setor se desenvolvam de uma forma mais padronizada. O arranjo de bonés é constituído por aproximadamente 532 empresas do setor e a grande maioria é de MPEs. Um dos objetivos da APL é conseguir organizar o maior número de empresas de um mesmo setor, para primeiro se desenvolver localmente e depois crescer de acordo com a sua capacidade de mercado. Porém muitas dessas empresas não possuem estrutura de mão-de-obra qualificada, gestão da qualidade, capital próprio e outros atributos que sejam favoráveis ao seu desempenho junto a outras empresas participantes da APL. Sendo assim é de grande importância realizar uma avaliação das estratégias adotadas pela governança e verificar se existe condição de igualdade para que todas possam se desenvolver dentro do arranjo e atingir seus objetivos.

Segundo a Governança Corporativa (2005), informações do Ministério do Trabalho e Emprego revelam que no período 1995-2003 houve uma proliferação do segmento de confecção de peças do vestuário e de fabricação de acessórios do vestuário em Apucarana. De fato, o total de estabelecimentos formais dos quatro segmentos analisados mais que duplicou: de 132 estabelecimentos formais em 1995 para 323 no ano 2003, ou seja, um crescimento da ordem de 244,7% no período.

Ao analisar-se a evolução do número de estabelecimentos por classe, por meio da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), pode-se afirmar que os grandes responsáveis por essa excelente *performance* foram os setores de Confecções de Peças do Vestuário (+259,6%) e Fabricação de Acessórios do Vestuário (+319,4%). Informações desagregadas por porte da empresa comprovam que, em média, nessas duas classes mencionadas, aproximadamente 98% dos estabelecimentos são micro e pequenas empresas.

Com o surgimento do APL as empresas procuram se profissionalizar mais. Houve um significativo crescimento em todos os aspectos.

Ao cruzarem-se as informações dos estabelecimentos com informações do emprego, pode-se concluir que o Arranjo Produtivo de Bonés de Apucarana é notadamente formado por micro e pequenas empresas que, em média, respondem por cerca de 91% do emprego e 98% do total de estabelecimentos formais diretamente ligados ao APL.

De fato, entre os anos 1995 e 2003 houve um aumento de 250,62% no total de empregos formais, segundo a Governança Corporativa (2005), e estão diretamente relacionados ao Arranjo Produtivo Local de bonés. Foi um salto de 1.859 postos de trabalhos formais em 1995 para 4.659 postos de trabalhos formais em 2003, um crescimento enorme na casa dos 10,75% a.a.. Além disso, levando-se em consideração que a participação média do emprego formal no total de empregos em nível nacional é de aproximadamente 47% da força de trabalho, pode-se dizer que o total de empregos diretamente relacionados ao APL de bonés em 2003, formais e informais, atingiu o patamar de 9.912 trabalhadores. Tudo isso sem levar em consideração os empregos indiretos ao longo da cadeia produtiva.

As MPEs destacam-se em mais uma análise. Quanto à evolução do número de empregados por porte da empresa, nota-se que são as micro e pequenas empresas são as responsáveis pela absorção de um maior número de mão-de-obra no APL de bonés, o que vem mais uma vez provar que as MPEs são importantíssimas na geração de emprego e renda para o município de Apucarana. Os grandes absorvedores de mão-de-obra no município em 2003 foram, por ordem de importância, confecções de peças do vestuário

(1.780), fabricação de acessórios do vestuário (1.523), a fabricação de acessórios de segurança industrial (909) e comércio varejista de artigos do vestuário (447).

Destaca-se que, de acordo com o Sebrae (2005), o impacto do arranjo produtivo de bonés na economia do município é muito maior em função do índice de informalidade e dos setores relacionados à indústria de bonés. Ademais, o setor é um grande fomentador do empreendedorismo, uma vez não há barreiras à entrada e o nível de investimento inicial é mínimo. De fato, com conhecimento da cadeia produtiva, logística e mercado, o negócio se viabiliza.

Em uma pesquisa realizada junto a 206 (duzentas e seis) empresas do ramo de confecções de Apucarana, divididas nos setores de bonés, facções, bordados e outros tipos de confecções, observou-se que 55% (114) utilizavam os serviços de facção. Acredita-se então que a informalidade ainda é grande neste segmento, pois à maioria das facções que prestam serviço às empresas de bonés estão na informalidade. A pesquisa foi realizada pelo Sebrae/PR em conjunto com o MDIC através do Programa Brasil Empreendedor e do Fórum de Competitividade. Em virtude desta realidade, a Governança do APL de bonés realizará em 2005, juntamente com o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, o Censo Econômico do Setor de Bonés de Apucarana. O objetivo principal é mapear a indústria de bonés, contribuindo para a realização de estudos sobre o setor e para o monitoramento de alguns indicadores de resultados previstos neste Plano de Desenvolvimento.

## **1.6 Hipóteses**

Face ao problema central e considerando os objetivos centrais e secundários da pesquisa, foram elencadas as seguintes hipóteses:

H<sub>1</sub> : Os obstáculos que mais comprometem o bom desempenho das indústrias são aqueles vinculados ao despreparo na gestão administrativa e financeira, à baixa qualidade da mão de obra e à gestão empresarial não profissional.

H<sub>2</sub> : A situação mais desfavorável quanto ao ambiente externo está relacionada ao crédito e à carga tributária.

H<sub>3</sub> : A concorrência das empresas informais é mais prejudicial que a concorrência de produtos advindos de outros estados e outros países.

H<sub>4</sub> : A situação mais favorável do segmento no ambiente externo, sentida pelos empresários como oportunidade de negócios, diz respeito ao apoio institucional ao APL Bonés-Apucarana.

H<sub>5</sub> : A governança corporativa tem maior dificuldade no trato com os micro e pequenos empreendedores, no sentido de colaborarem para os objetivos comuns dos APLs.

H<sub>6</sub> : A fase mais crítica do plano de desenvolvimento refere-se às reuniões com os empresários.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho divide-se em sete capítulos. O primeiro capítulo aborda toda contextualização, visão geral do tema trabalhado, os objetivos, justificativas, o problema central e as hipóteses e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta um estudo bibliográfico referente a redes organizacionais, com definições, estratégias e tipologias.

As definições de arranjos produtivos locais, seus conceitos, desenvolvimento e evoluções no Brasil são contemplados no terceiro capítulo.

No quarto capítulo é apresentada a Gestão Estratégica em Micro e Pequenas Empresas, suas características, obstáculos, sua função social e classificação.

No quinto capítulo é apresentado um modelo do segmento do setor como forma de fabricação, modelos fabricados, mercado atual do setor, máquinas e processos utilizados na fabricação e estratégia adotada pela ABRAFAB'Q para o desenvolvimento do segmento de bonés em Apucarana.

Os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, contendo a análise dos resultados, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras são contemplados no sexto capítulo.

No sétimo capítulo são apresentadas as considerações finais e os resultados dentro da literatura.

## **2 REDES ORGANIZACIONAIS**

### **2.1 Introdução**

O capítulo traz uma abordagem conceitual e histórica das redes organizacionais, e da utilização de tais ferramentas no contexto do desenvolvimento nacional, possibilitando uma visão geral do processo de criação e utilização dessas novas formas organizacionais, voltadas para um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Os arranjos produtivos locais que constituem um tipo de rede serão tratados a seguir.

A preocupação crescente dos dirigentes empresariais com a capacidade competitiva dos serviços e produtos importados sobre os nacionais tem obrigado empresários brasileiros a buscar inovações mercadológicas, atentando para a qualidade, produtividade, novas tecnologias e uma forte redução de custos de produção, fazendo com que seus produtos e serviços sejam competitivos, tanto no mercado interno quanto no mercado externo (\_\_\_IPARDES, 2004).

Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES (2004), a invasão do mercado nacional pelos produtos e serviços importados teve um impacto negativo principalmente para as micro e pequenas empresas, pois estas, encontravam-se em situação inferior às grandes e às médias empresas, principalmente no quesito de possibilidades de injeção financeira para possíveis melhorias tecnológicas de imediato, que seriam necessárias para que continuassem competitivas, no então mercado globalizado.

Para tanto, criou-se uma nova teoria de desenvolvimento regional com mecanismos que favorecem o desenvolvimento, de tal forma, que sejam criados pactos territoriais, viabilizando a associação de interesses e integrando agentes locais independentes. São sensibilizados para uma cooperação, surgindo, portanto, os Arranjos Produtivos Locais (APLs), “como ferramenta básica de estudos e ações voltada para

promover conjuntos de empresas especializadas e concentradas geograficamente” (\_\_\_IPARDES, 2004 , p.3).

As organizações passaram por uma verdadeira revolução nos últimos anos. A globalização e a tecnologia foram as grandes responsáveis por tais mudanças. Mas, alguns setores organizaram-se de maneira que todos pudessem crescer e se desenvolver economicamente.

Segundo Thurow (1997 *apud* CASAROTTO; PIRES 2001), em “O Futuro do Capitalismo”, cinco forças econômicas estão moldando nosso mundo econômico e político:

- o fim do comunismo;
- mudanças tecnológicas – a era da inteligência humana;
- uma demografia inédita e revolucionária;
- uma economia globalizada;
- uma era multipolar que desconhece qualquer tipo de dominância econômica, política ou militar por qualquer nação.

As revoluções demográficas foram, segundo Drucker (2002), os maiores acontecimentos do século XX. O autor mostra a transformação entre os trabalhadores e as organizações. “No início do século XX, de noventa a noventa e cinco, de cada cem trabalhadores, eram trabalhadores braçais, rurais, domésticos, operários de fábrica, mineradores e operários de construção” (DRUCKER, 2002, p.09).

A globalização também considerada um dos maiores fatores para esses acontecimentos é vista por muitos como um fator negativo para o mundo, mas independente de qualquer afirmação veio para ficar e trouxe consigo processos que incrementam o custo baixo da mão-de-obra e impostos, tudo para que haja uma melhor competitividade entre as organizações.

Segundo Pyke (1992 *apud* AMATO NETO, 2000, p. 41), a rede é definida como sendo composta geralmente de pequenas empresas independentes, organizadas em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correnteza abaixo e correnteza acima), são empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, por meio de relacionamentos de competição e cooperação.

## 2.2 A Confiança como Base para Formação de Redes

Muitas mudanças ocorreram no mercado nas últimas décadas, porém as que mais se destacaram foram aquelas ligadas às relações interempresariais e toda a estrutura industrial dos principais países. Segundo Amato Neto (2000), as tradicionais relações conflituosas deram lugar às relações baseadas na confiança. Foi o que diferenciou esse novo padrão de sucesso de muitas regiões industriais na Alemanha, no Japão e na Itália.

Ainda segundo o autor essa confiança é muito importante no mundo dos negócios, já que todas as transações econômicas envolvem grandes riscos, não só no que diz respeito a possíveis fraudes, como também ao fato de haver uma enorme imprevisibilidade com relação aos acontecimentos futuros.

Conforme Humphrey & Schmitz (1998 *apud* AMATO NETO, 2000, p.59), pode-se lidar com risco de duas maneiras. Uma delas seria por meio de sanções, que de certa forma penalizam as empresas que não agirem corretamente, mas por outro lado as incentivam.

Uma outra forma seria a confiança. O autor afirma que nesse caso, há o controle dos riscos por existir confiança, ou seja, existem empresas nas quais se pode confiar.

### Quadro 01: Sanções e Confiança

	Sanções	Confiança
<b>Nível Macro</b>	Provisões contratuais que servem para a maioria dos acordos	Baseada em certificações e informações obtidas em banco de dados.
<b>Nível Médio</b>	Regulações setoriais que servem para acordos entre setores	Baseada na reputação e nas competências.
<b>Nível Micro</b>	Personalizado para cada relação, penaliza comportamentos oportunistas	Baseada em relações de parceria passadas.

Fonte: HUMPHREY & SCHMITZ (*apud* AMATO NETO 2000, p. 60)

## 2.3 Redes de Cooperação Internacional

Foi com a abertura do mercado nos anos 90 que se intensificou a competição pela conquista de novos mercados, fazendo com que as empresas tivessem

maior competitividade para que seus produtos e serviços atingissem padrões internacionais e conseqüentemente fossem mais atrativos.

Conforme Amato Neto (2000) alguns países já haviam adotado a formação de redes de cooperação entre as PME'S apresentando resultados satisfatórios. Algumas regiões da Europa (centro, norte e leste da Itália; Baden-Wurttemberg, no sul da Alemanha; Jutland, na Dinamarca e Portugal), nos Estados Unidos (vale do Silício) e no Japão (os *keiretsu*).

Mas foi nas regiões centro-norte da Itália que tudo começou, a então chamada de “Terceira Itália” (Emilia-Romagna, Vêneto e Lombardia). As primeiras Redes Horizontais de Cooperação tiveram início nesses locais. Devido a existência de uma enorme quantidade de empresas, a região foi apropriada para o desenvolvimento e para a cooperação entre as MPE's, contendo também com a colaboração de todos, sendo o trabalho facilmente desenvolvido e aceito.

Essas verdadeiras ‘ilhas de prosperidade’ não só estão superando as expectativas de crescimento nesses tempos de recessão, como parecem estar se tornando exemplos para outras PME's, que passam por problemas semelhantes, a nível global (AMATO NETO, 2000, p.81).

Silva (2005) cita que a experiência japonesa ocorreu no ano de 1947, no pós-guerra, onde medidas governamentais foram tomadas para que o país fosse reconstruído, adotando assim políticas de financiamentos à pequena e média empresa. O autor cita que em 1975 houve um enorme incentivo para que as MPE's se reestruturassem e para isso, setores estagnados tiveram que ser abandonados, passando a ser mais valorizados aqueles que demonstravam melhores perspectivas.

A modernização deu-se em 1980 devido à promoção de reformas estruturais ocorridas naquele país. Tudo isso foi possível graças a um programa estabelecido para ajudar a pequena e média empresa onde o objetivo foi o desenvolvimento de grupos locais, a participação em cooperativas, a construção de armazéns conjuntos, centros comerciais mais modernos com a cooperação dos governos provinciais e a prestação de trabalhos de consultoria para auxiliá-los nos trabalhos a serem desenvolvidos.

Fleury & Fleury (2001) consideram que o sistema empresarial japonês baseia-se na interação estratégica e alinhamento de três formas básicas de organização industrial: a fábrica, a empresa e a rede interempresarial. Esses arranjos empresariais

foram se constituindo ao longo da história do país e são classificados em três tipos: (1) os agrupamentos horizontais de companhias de diferentes indústrias e setores que os japoneses denominam de *kijo shudam* ou *zaibatsu* (como é o caso da Mitsubishi); (2) os agrupamentos verticais, os *keiretsu*, dominados por uma empresa com suas fornecedoras (como exemplo a Toyota); e (3) os agrupamentos *ad hoc*, em que as empresas participam de um arranjo temporário de atividades, com duração limitada, como em determinados projetos incentivados pelo governo ou mesmo por iniciativa de associações empresariais.

Amato Neto (2000) cita que junto com as diversas inovações tecnológicas e gerenciais surgidas no Japão do pós-guerra, o novo padrão de relações interempresariais deve ser lembrado também, onde *Keiretsu Organization* e os Sistemas de Subcontratação constituem-se em inovações institucionais que têm colaborado muito para o intenso processo de desenvolvimento econômico daquele país o que mostra a recente história.

Como exemplo, Amato Neto (2000 *apud* SILVA, 2005, p.2) cita o valor da pequena empresa japonesa no processo de desenvolvimento econômico e social daquele país, tanto do ponto de vista de as pequenas e médias empresas constituírem organizações propícias à inovação e à geração de renda e emprego, quanto por sua elevada importância como fornecedoras para as grandes empresas, atuando no interior de uma organização como é o caso dos *keiretsu* do grupo Toyota. Assim, as relações interempresas, e entre empresas e demais instituições públicas e privadas, desenvolvidas naquele país, acabaram por servir como um paradigma no estudo das redes de cooperação em todo o mundo.

## **2.4 Tipos de Redes de Empresas**

### **2.4.1 Redes Sociais**

Segundo Amato Neto (2000), as redes sociais (*social network*) têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. Estão direcionadas para o intercâmbio da chamada mercadoria social (prestígio, status, mobilidade profissional e outros). São ainda subdivididas em: redes sociais simétricas e assimétricas.

As redes sociais simétricas caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado, ou seja, todos os participantes dessa rede compartilham a mesma capacidade de influência. São arranjos interorganizacionais empregados em projetos de caráter mais exploratório, cujas informações são de alto potencial, porém de valor econômico desconhecido. São típicos os exemplos dos pólos e distritos de alta tecnologia, nos quais há, em geral, uma intensa troca de informações e de conhecimentos entre as partes, sendo sua coordenação realizada por meio de mecanismos informais.

Nas redes sociais assimétricas há a presença de um agente central que tem por função primordial coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos/ e ou serviços entre as empresas e organizações que participam dessa rede. Nesse tipo de redes as transações serão formalizadas por meio de contratos. Mas esses contratos referem-se somente à troca de bens e serviços. Embora funcionem como um mecanismo de coordenação, não são formalizadas por intermédio de contratos (GRANDORI; SODA, 1995).

#### **2.4.2 Redes Burocráticas**

As redes burocráticas, em oposição às redes sociais, são caracterizadas pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Assim como para as redes sociais, Grandori & Soda (1995) citam dois tipos de redes: burocráticas simétricas e assimétricas.

Na categoria de redes burocráticas simétricas, encontram-se, por exemplo, as associações comerciais que se caracterizam pelos cartéis, pelas federações e pelos consórcios.

Dentre as redes burocráticas assimétricas os autores citam as redes de agências, licenciamento e *franchising* como as mais importantes.

Segundo os autores nas redes de agências, os contratos especificam cláusulas específicas, inspeções, controle dos direitos e transferência de *know-how* para que sejam alinhadas ao interesse dos agentes. Mesmo sendo as licenças reconhecidas como um contrato de mercado, freqüentemente cláusulas são incluídas e acompanhadas

por relações extra-contratuais, como por exemplo o caso da produção de fármacos e das revendedoras de veículos.

Para garantir um ótimo padrão de qualidade e maior visibilidade dos produtos e serviços, o *franchising* é o mais indicado e utilizado. Nesse tipo de rede, os contratos devem aplicar uma variedade de mecanismos operacionais que dêem condições para a padronização e a transferência de *know-how* técnico e gerencial, além de permitir também o controle de desempenho do franqueador sobre o franqueado. Sendo assim, o *franchising* é considerado uma forma “burocrática” de rede.

### **2.4.3 Redes Proprietárias**

As redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas. Mantém-se, também, a mesma classificação em simétricas e assimétricas.

O caso mais conhecido das redes de propriedade simétrica são as *joint ventures*. Segundo Kotler & Keller (2006), investidores estrangeiros podem se unir a investidores locais para criar uma *joint-venture* na qual possam dividir o controle e a propriedade.

As trocas em pesquisa de desenvolvimento, atividade para a regulação das trocas em pesquisa e desenvolvimento, atividades inovadoras, produção de alta tecnologia ou produção altamente automatizada são apresentadas pela *joint ventures*. Grandori & Soda (1995) definem como sendo duas ou mais firmas que conduzem as atividades e a criação conjunta.

Essas redes são geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.

Já as redes proprietárias assimétricas são geralmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro, e são encontradas com maior frequência nos setores de tecnologia de ponta, nos quais se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência gerencial.

#### 2.4.4 Novo Ambiente de Projetos para as Empresas

Para Casarotto & Pires (2001), alguns fatores como os mercados globalizados, a evolução tecnológica, a informação difundida e disponível e a estabilização econômica provocaram rápidas mudanças no ambiente empresarial resultando em mudanças de atitudes, bem como de ações como:

- arrisca-se mais;
- aspectos qualitativos prevalecem sobre quantitativos;
- antes de ter um bom projeto, é necessário ter uma boa estratégia;
- projeto precisa ter aderência estratégica;
- capacidade de adaptação;
- alianças podem ser decisivas; e
- ganhos são pela produtividade e não pela especulação.

Os riscos aumentaram devido a essas mudanças no ambiente “[...] alguma outra empresa, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, pode passar a produzir melhor e mais barato seu mesmo produto e essa outra empresa pode ter acesso aos mesmos mercados que a sua empresa atua” (CASAROTTO; PIRES, 2001, p.26). Percebe-se então que o ambiente pode favorecer outra organização a qualquer hora, em qualquer lugar.

Para esses autores outro fator preponderante são os aspectos qualitativos para determinar as estratégias nos negócios que passam a ter maior importância do que as técnicas quantitativas de avaliação de projetos. Portanto para diminuir os riscos e ganhar sinergia, defendem a formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas.

Os autores afirmam que a partir de 1994 as empresas passaram a trabalhar com o ambiente de economia estável e com as margens de lucro reduzidas.

Como as mudanças são rápidas, é mais importante hoje ter um negócio bem concebido do que uma fábrica bem projetada. A fabricação tem que ser ágil para mudar conforme os negócios vão evoluindo. Em termos de concepção de um empreendimento, pode-se dizer que acabou a era do *Projeto de Fábrica* em favor da era do *Projeto do Negócio*. (CASAROTTO; PIRES, 2001, p.27).

## Quadro 02: Componentes de Projeto de Fábrica versus Projeto de Negócio.

Projeto de fábrica	Projeto de negócio
Mercado, produção, localização, administração, equacionamento econômico-financeiro	Estratégia competitiva, mercado, marca, parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, terceirização, franquias, fabricação, logística, gestão, equacionamento econômico-financeiro

Fonte: CASAROTTO; PIRES, 2001, p.27.

Existe aí uma forte necessidade das organizações conhecerem seus concorrentes e para isto é preciso buscar estes dados.

[...] dados de inteligência sobre os concorrentes podem vir de muitas fontes: relatórios publicados, pronunciamentos da administração de um concorrente para analistas de mercado, a imprensa especializada, a força de vendas, fornecedores ou clientes de uma empresa que sejam comuns aos concorrentes, exame dos produtos de um concorrente, estimativas pelo pessoal de engenharia da empresa, conhecimento recolhido de gerentes ou de outro tipo de pessoal que tenha saído de empregos do concorrente, e assim por diante (PORTER, 1986, p.83).

Sendo assim, é de extrema importância que as fontes consultadas estejam atualizadas, pois, caso contrário, o estudo exploratório não terá nenhuma validade para as tomadas de decisão.

### 2.5 Redes de Pequenas Empresas

As micro, pequenas e médias empresas representam uma grande alternativa para a obtenção de ganhos coletivos entre os atores por intermédio da cooperação produtiva, tecnológica ou de serviços.

Na década de 1970, o desenvolvimento econômico ocorrido em regiões do centro e do nordeste da Itália, hoje conhecido como Terceira Itália, levou pesquisadores e agências governamentais de vários países a repensarem o papel das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e da criação de políticas públicas adequadas para o seu desenvolvimento (NORONHA E TURCHI, 2005).

Casarotto & Pires (2001) afirmam que as pequenas empresas possuem grandes dificuldades e limitações para competirem isoladamente. Os autores dizem também que a mudança de pequena empresa para grande empresa pode ser muito

arriscada para a organização. As pequenas empresas são mais ágeis e flexíveis do que as empresas grandes no aspecto produtivo e, se conseguirem agregar vantagens de empresas grandes como logística, marca ou tecnologia, terão grandes chances de competição.

Conforme Gurisatti (1999) o pequeno empresário antes de tudo faz parte de uma comunidade e parte de uma rede. Esta ciente que o seu crescimento depende mais da cooperação do que da concorrência, sendo assim, sua participação em associações locais é muito freqüente e, conseqüentemente, faz a escolha da equipe de produtores que o acompanhará no jogo da inovação. Com isso os trabalhadores sentem-se parte daquele sistema. Todas essas pessoas vêem sua carreira como ponto principal para um crescimento social, que tem como ponto de partida a experiência técnica, que continua por meio do trabalho autônomo no subfornecimento, passando pela micro empresa e, finalmente chegando, em muitos casos, ao conceito de empresa líder no mercado.

Para Nohria (1992) são as três principais razões para o grande aumento de interesse em redes. A primeira delas é a emergência da “nova competição”, ocorrida nos distritos regionais da Califórnia e Itália e da emergência das economias asiáticas, como o Japão, Coréia e Taiwan.

O surgimento das novas indústrias de computadores e biotecnologia e o desenvolvimento tecnológico, seria a segunda razão que leva as organizações a adotarem novas formas de organização da produção. Assim surgem várias formas de cooperação interfirmas que estimulam análises micro-analíticas da coordenação entre os atores econômicos. E, a terceira, o amadurecimento da análise das redes como uma disciplina acadêmica, hoje amplamente estudada.

Essa linha de pesquisa surgiu graças aos trabalhos desenvolvidos por Piore & Sabel (1984), onde encaram a nova lógica de produção (especialização flexível) como uma saída para a produção em massa. As firmas adotam novas maneiras e formas organizacionais por meio da cooperação produtiva e tecnológica para responderem às demandas do ambiente.

Para Britto (2002), a relevância desse conceito de estrutura em redes é decorrente de sua capacidade em captar o aumento da sofisticação das relações interindustriais que caracteriza a dinâmica econômica contemporânea.

O autor também deixa claro que a análise das redes tem ajudado muito para a análise de outros temas, como:

- alianças estratégicas;
- programas de cooperação específicos;
- sistemas flexíveis de produção;
- distritos industriais;
- sistemas nacionais de inovação; e
- processos de subcontratação e terceirização.

Por outro lado, as redes também são analisadas como forma de governança, que contribuem para um debate teórico que investiga alguns conceitos contrários como confiança e oportunismo, ou organizações formais e informais e formas alternativas de governança (GRANDORI, 1999). Os canais de interdependências encontrados nos distritos industriais é que caracterizam como forma de governança.

Podolny & Page (1998), afirmam que, levando em conta uma perspectiva estrutural, toda forma de organização pode ser considerada uma rede, e afirmam também que os mercados e as hierarquias são duas formas de manifestação de redes. As redes, quando consideradas uma forma de governança, podem ser também caracterizadas como uma forma de organização ou uma coleção de atores (número maior ou igual a dois) que perseguem repetidas trocas. Os atores têm como objetivo assegurar relações de troca entre si e, ao mesmo tempo, a dar legitimidade a autoridade organizacional para arbitrar e resolver disputas que, conseqüentemente, podem surgir durante a troca.

Conforme Grandori & Soda (1995), os autores reúnem contribuições de diversas correntes teóricas. São apresentados primeiro os mecanismos e, em seguida, uma tipologia das redes interorganizacionais. Relatam dez mecanismos presentes com maior ou menor grau nas redes interorganizacionais, conforme apresentado a seguir:

- Mecanismos de comunicação, decisão e negociação: considerado o mais simples e o mais ambíguo mecanismo nos quais as redes se apóiam. Porém a manutenção da cooperação por um longo período depende de uma boa adequação da comunicação, dos processos decisórios e das negociações entre os atores da rede. Os mesmos se fazem presentes *ex-ante* e *ex-post* em todos os tipos de redes.

- Coordenação e controle social: com relação às normas do grupo, os autores dizem que todo tipo de sistema estável de relações tem um lado social. As normas do grupo, reputação e o controle dos parceiros são alguns desses grupos. Ainda destacam o enorme valor da coordenação social e do controle, nas relações entre firmas.
- Integração de papéis e unidades: muito importante para a criação do desenho da rede, estão relacionados à criação de papéis e responsabilidades horizontais.
- Staff comum: quando a quantidade de cooperado é muito elevada, é necessário que a coordenação das atividades seja feita por um *staff*. O *franchising* e as associações são exemplos claros de arranjos que utilizam uma coordenação central.
- Hierarquia e relações de autoridade: são adicionais para a coordenação de uma rede. Os autores citam os consórcios para a realização de um projeto, onde uma empresa deve determinar o comportamento dos outros atores e exercer a liderança técnica.
- Planejamento e sistemas de controle: o comportamento cooperativo ou oportunista dos atores é a problemática central desse mecanismo. O planejamento e os sistemas de controles baseados em resultados são os mais utilizados no relacionamento interfirmas.
- Sistemas de incentivos: são considerados os mecanismos centrais de coordenação das atividades complexas, como os contratos, por exemplo. A divisão de lucros e a divisão de rendas são mecanismos utilizados em consórcios, *franchising* e associações.
- Sistemas de seleção: para possibilitar uma ação coordenada entre as firmas é necessária a seleção dos parceiros. Grandori & Soda (1995) dizem que quanto maior o escopo de cooperação, mais restritas serão as regras, o que gera uma especificidade de acesso. Essa especificidade se traduz em regras formais e informais para a seleção dos parceiros.
- Sistemas informacionais: para a integração horizontal e para o gerenciamento da interdependência dentro das redes, o maior destaque tem sido as informações como um elemento primordial para que isso ocorra. Diminuir os custos da comunicação e funcionar como um mecanismo de coordenação são seus objetivos.
- Suporte público e infra-estrutura: Está relacionada ao apoio institucional para a criação de pólos e parques industriais. Caso haja cooperação em atividades inovadoras, os apoios e os incentivos institucionais são fundamentais.

## **2.6 Agilidades nas Redes de Empresas: Projetos Comuns Baseados em Engenharia Simultânea**

Para Casarotto & Pires (2001), as empresas modernas tornaram-se complexas, devido ao elevado nível de competitividade e de avanços tecnológicos recentes, fazendo com que houvesse um aumento considerável na quantidade e complexidade das decisões administrativas.

Princípios tradicionais de administração hoje são insuficientes para resolver os problemas de decisão com que os administradores defrontam. Além disso, se por um lado às conquistas tecnológicas podem ser assimiladas por meio de um esforço técnico, por outro as técnicas gerenciais modernas exigem maior nível de adaptação (CASAROTTO; PIRES, 2001, P.88).

A evolução da indústria assume um papel decisivo para a formulação da estratégia. Pode aumentar ou diminuir os atrativos básicos de uma indústria, como uma grande oportunidade de investimento e, quase sempre exige que a empresa faça ajustes estratégicos. É muito importante entender o processo de evolução da indústria e já que o custo de reagir estrategicamente aumenta, em geral, quando a necessidade de mudança é percebida (PORTER, 1986).

As técnicas modernas de administração estão disponíveis também a seus competidores, segundo Casarotto & Pires (2001), não restando outra alternativa às empresas senão realizarem investimentos em sua modernização, tanto em nível técnico, como também em nível administrativo. A forma e a intensidade com que isto é realizado dependem do tipo, do porte e da área de atuação da empresa.

A administração de projetos surgiu no período de grande expansão na industrial do pós-guerra e adquiriu sua maioria com os projetos de grande porte na indústria bélica e aeroespacial americana, co-responsáveis ainda hoje pelo estado-da-arte nessa área da administração (CASAROTTO; PIRES, 2001).

## **2.7 Pesquisas Recentes em Associativismo do Varejo**

O varejo brasileiro avançou no que diz respeito à formação de redes. Estas redes foram constituídas por empresas do varejo em diferentes ramos de negócios. Assim tivemos redes associativistas do varejo farmacêutico, de material de construção, de auto-peças, de papelarias, além das chamadas centrais de negócios no crescente segmento supermercadista.

Kinouchi (2005) estudou as estratégias das redes associativistas de varejo farmacêutico no interior do Estado de São Paulo. Acrescenta o autor que estas são representadas no Brasil pela FEBRAPAR – Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias – fundada em fevereiro de 2000, congregando 25 redes, totalizando mais de três mil estabelecimentos comerciais, espalhados por dezesseis estados e novecentos municípios. No Estado de São Paulo, as redes associativistas são representadas pela FAESP - Federação Paulista das Farmácias e Drogarias Independentes – congregando oito redes de farmácias localizadas em mais de duzentos e cinquenta municípios.

Os objetivos originais destas várias experiências associativistas eram aumentar o poder de barganha frente aos fornecedores em geral, através de negociações centralizadas e buscar diferenciação junto aos consumidores finais através de uma marca mais forte no mercado, ações promocionais de marketing e melhoria da qualidade do atendimento em geral através de investimentos em treinamentos gerenciais e operacionais (KINOUCI, 2005, p. 52).

Sua pesquisa foi constituída de uma amostra de noventa e seis proprietários das redes Netfarma, Multidrogas, Farmavip e Farmáxima, representando cento e trinta e quatro pontos de vendas do universo de cento e oitenta e quatro lojas pesquisadas.

Foi constatado na pesquisa que o desempenho financeiro das farmácias associadas teve um crescimento médio de 39,49%.

Observou-se que há uma concordância explícita quanto aos benefícios relacionados à área de marketing, com o uso de uma marca mais forte e atividades de promoção de vendas, bem como acesso a treinamentos de proprietários e funcionários e a troca de experiência entre os associados.

A pesquisa identificou que 74% dos entrevistados apontam que a participação em uma rede associativista é eficiente como ferramenta de melhoria do nível competitivo de suas empresas. Para os 26% restantes, a pesquisa apontou que a melhoria é parcial. Com à relação à visão dos negócios, 89% dos entrevistados

opinaram que a participação em uma associação foi de imensa valia como forma de desenvolvimento profissional, sendo este desenvolvimento apontado em treinamentos operacionais e gerenciais e trocas de experiências entre os associados.

Scheiber (2005) em seu estudo com a Rede Tem Peças, verificou a aplicabilidade da estratégia de formação de redes como possível forma de competitividade e sobrevivência do varejo no mercado do segmento de reposição de autopeças.

Analisando as transformações pelas quais passou o segmento com os contínuos pacotes econômicos editados pelo governo Collor, envolvendo toda a cadeia produtiva de autopeças, as empresas inseridas nessa modalidade de varejo tiveram que aumentar e diversificar o mix de produtos para atender esse novo mercado. Com esse novo cenário, fez-se necessário uma administração profissional no varejo de autopeças.

Afirma o autor que o foco nas negociações de compras passou a ser mais importante que as vendas, em razão da grande elevação dos itens estocados. A competitividade aumentou ainda mais quando as concessionárias perceberam no mercado de reposição de autopeças um negócio rentável, capaz de suprir a queda nas vendas e minimizar os efeitos da redução das margens praticadas na comercialização dos veículos novos.

O aparecimento dos centros automotivos, que se deu por meio da profissionalização de mecânicos tornando-se serviços autorizados, recebendo treinamento técnico oferecido pelos fabricantes de autopeças, tornou mais acirrada a competição no setor.

A Rede Tem Peças, objeto de pesquisa do autor, surgiu na região de Piracicaba, no interior do Estado de São Paulo, em meados da década de 1990 impulsionada pelos exemplos alcançados nos segmentos farmacêutico e supermercadista. Além de Piracicaba, atualmente está presente nas cidades de Campinas, Rio Claro, Ribeirão Preto e Sorocaba.

Como resultado da pesquisa, constatou-se que em relação ao preço de compra, 70,1% dos associados entrevistados consideram a formação de redes uma forma de ter um diferencial de preços, principalmente com o retorno da verba de compras por parte dos fornecedores parceiros, que são utilizadas em ações mercadológicas, reduzindo com isso os investimentos em marketing dentro da rede.

Como os fornecedores não vinculam prazo com volume de compra, os associados vêm no controle dos estoques, a maior vantagem competitiva, descartando assim a necessidade de compras volumosas para gozar esse benefício. A abertura para novos fornecedores foi de grande destaque apenas para os pequenos varejistas, pois a maior parte dos associados entrevistados, reconhece parcialmente este benefício.

Discorrendo sobre a capacitação e treinamentos dos proprietários e funcionários, o autor verificou que quase a totalidade dos entrevistados reconhece a melhoria de processos já existente e a padronização de novos processos acarretando melhor atendimento dentro da rede. A utilização de marcas próprias também foi apontada com uma grande vantagem pela redução dos custos de comunicação dos lojistas.

No tocante às parcerias, a pesquisa mostrou que é necessário melhorar o relacionamento interno entre os associados, principalmente nos empréstimos de mercadorias para atendimento de pedidos emergenciais.

Bonassi (2005) realizou uma pesquisa sobre a AREMAC-AM – Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana/Rede Construlider – por representar uma forma inovadora de arranjo de empresas independentes, principalmente pela dispersão geográfica.

Por ocasião de sua constituição, essa rede congregava 16 empresas de varejo de material de construção, pertencentes à micro-região de Ribeirão Preto, interior do Estado de São Paulo. A iniciativa foi motivada após um grupo de empresários obter conhecimento da existência e do sucesso das redes Construvip (Piracicaba-SP), Construem (Araraquara-SP) e Construir e Total (São Paulo-SP).

Constituída em 2005 por 33 lojas pertencentes a 30 empresários, a rede Construlider possui um gestor com várias atribuições executivas, com grande experiência anterior em compras na indústria de construção civil e um consultor especialista no setor para prestar consultorias gerenciais às empresas do grupo.

A metodologia utilizada foi um estudo de caso e a pesquisa foi considerada qualitativa. Bonassi (2005) utilizou a escala Servqual para avaliar as relações existentes entre as empresas participantes da central. Na terceira parte do roteiro da pesquisa, foi utilizada a escala Likert para medir as variáveis qualitativas.

Como características gerais constatou-se que 72% das empresas possuem mais de 10 anos de fundação, sendo que 76% são empresas de pequeno porte e o fator que motivou o ingresso na rede foi a perspectiva de obter vantagens na compra.

Inquiridos sobre as estratégias adotadas pelos empresários para concorrer no mercado obteve-se que 35% tem um atendimento personalizado, seguido de menor preço (28%) e rapidez nas entregas (24,5%).

Um fato que vale a pena ser mencionado é a percepção das mudanças ocorridas após o ingresso na rede. Houve um aumento significativo de alguns itens como: número de funcionários em 85% das lojas; área de comercialização em 70% das lojas; área de estoque em 70%; diversificação dos produtos em 85%; faturamento em 88,5% e lucro em 80%.

A satisfação com relação à rede foi sentida em alguns itens como: as informações propagadas pela associação (96%); 66,5% aprovam o esforço da associação em obter investimentos e parceiros externos; todos estão satisfeitos com a negociação das compras centralizadas; 88,5% estão satisfeitos com a promoção de participação em feiras; 70% apontam satisfação em relação às consultorias realizadas pela associação.

Com relação à insatisfação com a rede foi constatado que: 96% dos associados estão insatisfeitos com as pesquisas realizadas pela associação; 92% com o acesso ao crédito promovido pela associação; 85% com os benefícios de logísticas e 70% dos associados discordam da contratação e treinamento de pessoal realizado pela associação.

Quanto às principais estratégias adotadas pelas empresas para concorrerem em seus mercados, pergunta na qual se permitiu mais de uma resposta, 35% dos entrevistados apontaram para atendimento personalizado, 28% para preço menor, 24,5% para entregas rápidas, como principais itens para competição.

Sobre a percepção de mudanças ocorridas com as empresas após a entrada das mesmas na associação, obteve-se o seguinte resultado: contratação de mais funcionários em 85% das lojas; a ampliação da área de comercialização e área de estocagem de mercadorias em 70%; ampliação da linha de produtos comercializados em 85%; crescimento nas vendas em 88,5% e obtenção de maior lucro em 80% das lojas.

Com respeito à difusão periódica de informações pela associação aos lojistas, os resultados apontaram que: 96% dos entrevistados estão satisfeitos com a atuação da gestão da associação, e para 66,5% a associação promove esforços para obter atração de investimentos e parceiros externos para alianças que complementem as competências da rede.

Em relação ao serviço de negociação centralizada desenvolvido pela Construlider, todos os lojistas mostraram-se satisfeitos. Dos entrevistados, 88,5% aprovam as sucessivas visitas a feiras de negócios e aos fornecedores, promovidas pela rede.

Com respeito à promoção de pesquisas de mercado realizada pela associação, 96% dos associados estão insatisfeitos, pois essa expectativa ainda não foi atendida até o momento. Observou-se também que 92% dos entrevistados alegaram que a associação ainda não promoveu a articulação para oferta de crédito aos lojistas junto aos bancos.

Oitenta e cinco por cento dos entrevistados são a favor da criação de um centro de armazenagem e distribuição, o que ainda não ocorreu. Setenta por cento dos associados entrevistados estão insatisfeitos com a associação quanto à periodicidade de realização dos treinamentos. Finalmente, 60% dos entrevistados tiveram acesso a treinamentos após o ingresso na rede.

Pousa (2006) fez um estudo das centrais de negócios no setor supermercadista do Estado de São Paulo. O autor cita que a falta de uniformidade de objetivos dos seus participantes é a principal dificuldade do setor. Por esse motivo a central seleciona os futuros associados para que se torne possível a migração para estágios mais avançados.

As Centrais de Negócios, há alguns anos são um caminho importante para o setor de varejo brasileiro por sua criação de alternativas de desenvolvimento e sobrevivência de varejistas independentes, e por criar um caminho alternativo para os fornecedores pressionados pela tendência global de concentração no setor (POUSA, 2006, p.4).

O autor realizou sua pesquisa em vinte Centrais de Negócios distribuídas por município dentro do Estado de São Paulo.

De acordo com a pesquisa realizada, a mais antiga das centrais de negócios de São Paulo iniciou seus trabalhos em 1995, na Cidade de Assis. Conseqüentemente três anos mais tarde, em 1998, surgiram as primeiras centrais na

Capital e, no Litoral, na Cidade de São Vicente. Ainda segundo o autor, existem 326 associados nas vinte centrais estudadas, sendo que 26,4% são da capital, o que representa 86 associados, e, 73,6% são centrais do interior, o que corresponde a 240 associados.

Houve um acréscimo geral de 34,2% no número de associados desde as fundações das centrais de negócios, sendo 17,8% na capital e 41,2% no interior. Um ponto que chamou a atenção na pesquisa, foi o número médio de *check-outs* por associado. Mostra que praticamente dobrou, registrando um acréscimo de 99,5%, com forte aumento no interior que registrou 138,8%, enquanto na Capital houve um decréscimo de 11,8%.

Observou-se, no entanto, que cresceram as vendas na área por associado, havendo um acréscimo de 19,9% na área média de venda motivada pelas centrais do interior do estado.

Vale a pena ressaltar que houve um acréscimo médio geral de 26,1% no número médio de funcionários por associado, impulsionado mais uma vez pelas centrais do interior registrando um acréscimo médio de 9,1% por associado. Fica claro que as centrais de negócios que se localizam no interior conseguem resultados mais satisfatórios no que tange a alguns aspectos citados acima.

O estudo observou também a prática da utilização de marcas próprias nas CNs. Segundo Giuliani (2005), um dos maiores objetivos das empresas que operam com produtos de marcas próprias é o aumento de seu faturamento e, conseqüentemente, se fortalecerem no mercado, superando a forte pressão realizada pela concorrência. Na pesquisa realizada constatou-se que 25% das CNs, ou seja, somente 5 centrais, sendo 4 do interior e uma da Capital, comercializam produtos com a marca da central de negócios, mostrando que pouco se pratica em relação a essa estratégia.

Conforme Pousa (2006), a pesquisa mostrou que as CNs. distribuem-se nos quatro estágios (precursora, desenvolvimento, amadurecimento e maturidade plena), de forma diferenciada, onde os estágios de maior concentração precursora, desenvolvimento e maturidade plena.

Amato Neto (2000 *apud* POUSA 2006) diz que as pequenas e médias empresas devem superar as diversas dificuldades e problemas que estão presentes no dia-a-dia de cada uma, como as de ordem financeira, gerencial e organizacional, para que possam tornar-se viáveis e competitivas no mercado. O autor verificou que, quando

estas estão associadas a uma CNs, buscam, de alguma maneira, superar as dificuldades citadas. Porém as barreiras culturais entre os empresários independentes e a preservação dos interesses de todos são os maiores obstáculos a serem ainda vencidos.

A pesquisa ainda mostra que todas as empresas associadas às CNs, no segmento supermercadista, tratam-se de pequenas empresas, ou seja, entre 10 a 49 funcionários por empresa. Isso mostra que as pequenas empresas possuem grande força na geração de emprego independente no segmento em que atuam.

As marcas próprias, já citadas anteriormente, merecem um destaque especial para as padarias que aparecem como sendo as que mais possuem marcas próprias em seus diversos produtos comercializados, sendo que 55% das CNs pesquisadas comercializam seus produtos com marcas próprias.

Segundo Pousa (2006) nenhuma das CNs foi classificada em Estágio de Declínio, no que diz respeito ao ciclo de vida do varejo, conforme cita Parente (2000). Para o autor uma informação importante é que as empresas associadas às CNs podem ser classificadas como Redes Densas, onde suas relações estão baseadas na troca de informações refinadas e também na confiança entre os atores (SACOMANO NETO, 2004).

As características das empresas associadas às CNs são do tipo rede flexível de pequenas empresas do setor varejista de supermercados. Por meio de consultas secundárias, obteve-se a informação de que as CNs que pertencem ao Comitê da APAS lançaram um ovo de chocolate que foi comercializado na campanha de Páscoa deste ano, mostrando assim uma inovação no que se refere ao uso de marcas próprias (POUSA, 2006).

### **3. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLS)**

Este capítulo aborda os conceitos e definições dos Arranjos Produtivos Locais, seu desenvolvimento e importância para as micro e pequenas empresas. A abordagem bibliográfica busca resgatar de uma forma clara o que o APL traz de benefício para as empresas que dele participam e, também, o que representa para a comunidade local esse benefício. Aqui Porter aborda a importância da estratégia competitiva para uma organização, e, acima de tudo, os benefícios ocorridos com a competitividade.

Outro aspecto tratado é o da necessidade da evolução tecnológica para as organizações (SCHUMPETER, 1988). Destaca a importância que a inovação tem para o lucro de uma organização. Diz o autor que a inovação causa uma diferenciação, possibilitando à organização um poder de troca e novos campos de atuação.

Machado (2003) enfoca que para haver um desenvolvimento local são necessárias a oferta de matéria prima e outros insumos, uma capacitação adequada nas áreas em que estão sendo utilizadas e uma disponibilidade de capital social adequado.

As organizações estão buscando cada vez mais um espaço no mercado globalizado e, algumas estratégias precisam ser traçadas, para que alcancem os objetivos propostos e esperados. Porém a competitividade e a inovação dependem de fatores como análise do ambiente, reestruturação tecnológica, políticas diferenciadas de atendimento ao cliente, criação e envolvimento de outros departamentos, melhor qualificação, da mão-de-obra, e, assim, buscar seu espaço e firmar-se no mercado.

No que tange à questão de competitividade, duas questões centrais são a base da escolha da estratégia competitiva de uma empresa. Segundo Porter (1989, p.1), a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo. E os fatores que determinam essa atratividade. E, a segunda seria determinante da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. “Tanto a atratividade da indústria

quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, e é isto o que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante” (PORTER, 1989 p.3).

PORTER (1991) estabelece cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – para as empresas e declara que quando essas forças são enfrentadas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A análise de Porter sobre vantagem competitiva acentua alguns elementos característicos da nova organização industrial. Segundo o mesmo autor (1991, p.99), “a unidade básica da análise em uma teoria estratégica deve ser estrategicamente distinta negócio ou indústria”.

Deve ser entendida a inovação como um instrumento de geração e apropriação de rendas transitórias de monopólio. Longe de poder ser considerada como uma invenção, a inovação constitui-se pela “realização de novas combinações” no processo produtivo (SCHUMPETER, 1988).

Os Arranjos produtivos Locais procuraram criar e adotar estratégias para que um determinado segmento tenha um desenvolvimento progressivo. O envolvimento ativo dos atores que participam deste segmento, portanto, visa criar também, políticas para o desenvolvimento de cadeias de empresas. Segundo BNDES (2006)<sup>2</sup> o APL é definido como:

Uma concentração espacial de produção de bem ou serviço exportável para outras regiões, ainda que da mesma cidade, se essa é uma metrópole; ou produto ou serviço que atende a atividades que exportam para outras regiões.

Para o bom desenvolvimento do APL faz-se necessário um envolvimento local com todos os participantes desse desenvolvimento. A presença de universidades, prefeitura e comunidade é de fundamental importância para que haja um crescimento do setor.

---

<sup>2</sup> Informação retirada do site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em:<[www.desenvolvimento.gov.br/sitito/sdp/proAcao/arrProLocais/estPilApls.php](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitito/sdp/proAcao/arrProLocais/estPilApls.php)> acessado em março de 2006.

### 3.1. Conceitos

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) não só constituem um tipo específico de rede, mas em razão de sua complexidade e abrangência, podem incluir várias modalidades de redes organizacionais.

Os aglomerados ou Arranjos Produtos Locais (APLs) são definidos, segundo Lastres & Cassiolato (2003, p.2), como:

[...] aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadores de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros e suas variadas formas de representação e associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

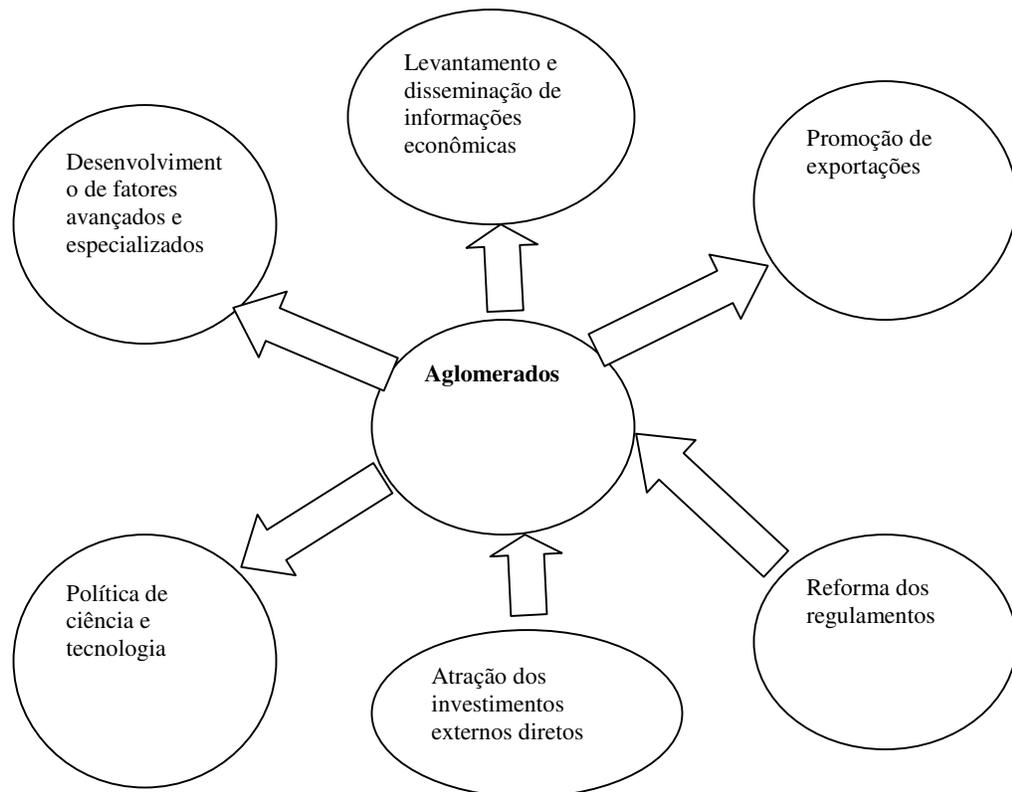


Figura 01: Os Aglomerados e a Política Econômica  
Fonte: Porter (1999, p.270)

Sem questionar os modelos econômicos existentes, acredita-se que uma das formas de se conseguir o desenvolvimento são os aglomerados locais, os chamados APLs – Arranjos Produtivos Locais.

Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.(LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 03).

Porter (1999) diz que a empresa de um aglomerado tem totais condições de realizar experiências a custos bem mais reduzidos e de retardar maiores comprometimentos, até que esteja mais segura de que o novo produto, processo ou serviço será um bem-sucedido Porém o autor afirma que a empresa que depende de fornecedores distantes enfrenta maiores desafios e, conseqüentemente, dificuldades na contratação, na garantia da entrega e na obtenção de suporte técnico.

Para Lastres & Cassiolato (2003) o termo aglomeração tem como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (empresas e outras instituições e organizações públicas e privadas), não importando, no caso, se a aglomeração for produtiva, científica, tecnológica e/ou inovativa.

Os autores chamam a atenção para a questão que está associada a esse termo, que é a formação de economias de aglomeração, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, como acesso a matérias-primas, equipamentos, mão-de-obra dentre outros. As micro e pequenas empresas vêem suas chances de sobrevivência e crescimento, obtendo uma fonte geradora de vantagens competitivas.

As vantagens competitivas surgiram independentemente da vontade ou de alguma decisão dos lojistas, mas sim resultado automático da concentração de lojas vizinhas. Vale a pena ressaltar que as vantagens mencionadas são do conjunto das lojas do cluster sobre outras lojas isoladas geograficamente, isto é, lojas que estão fora do cluster.

Existem algumas características de *cluster* onde o autor cita que os *clusters* industriais, de serviços ou os agroindustriais podem ser de simplicidade equivalente a lojas comerciais nas grandes cidades e podem apresentar algumas características de complexidade maiores, após uma longa evolução medida em decênios.

O autor trata um *cluster* complexo que denomina como sendo um cluster completo.

### Quadro 03: Requisitos para o *Cluster* ser completo

1.	alta concentração geográfica (preferencialmente, todo cluster deve localizar-se em um só município).
2.	existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com produtos/serviço do <i>cluster</i> .
3.	empresas altamente especializadas (cada empresa realiza um número reduzido de tarefas).
4.	presença de muitas empresas de cada tipo.
5.	total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos.
6.	grande cooperação entre as empresas.
7.	intensa disputa: substituição seletiva permanente.
8.	uniformidade de nível tecnológico.
9.	cultura da sociedade adaptada às atividades do <i>cluster</i> .

**Fonte:** Zaccarelli (2005, p. 200).

Duas condições óbvias não constam da lista. Uma é a abundância de recursos naturais e outra a existência de mão-de-obra barata. Porter (1999) cita que a vantagem competitiva é resultado da presença de instituições de classe mundial que, primeiro criam fatores especializados, e, logo depois, mantêm um trabalho contínuo para seu aprimoramento. O autor fala da Dinamarca que possui dois hospitais que se concentram no estudo e no tratamento do diabete e têm uma posição de liderança mundial em produção de insulina. Cita ainda a Holanda que se destaca pelo alto nível no cultivo, embalagem e remessa de flores e possui institutos de pesquisa de altíssimo nível, tornando-se assim o maior exportador mundial de flores. Porém, certas desvantagens seletivas instigam as empresas em busca da inovação e do aprimoramento.

Machado (2003) cita que as condições locais necessárias para a criação e o desenvolvimento de um APL é a existência da oferta de matéria prima e outros insumos, capacitação nas áreas em que estão sendo utilizadas, bem como a disponibilidade de capital social adequado. Diz ainda que, inicialmente, os APLs

atenderiam demandas próximas e, ao evoluírem, passariam a atender mercados mais distantes. A estratégia competitiva das empresas que compõem um APL inicia-se com a competição por custo, evoluindo para produtos de maior valor agregado.

Segundo Souza (2005), o estudo das relações entre empresas e da importância das aglomerações produtivas é fundamental para o sucesso do processo de desenvolvimento das regiões. Tem recebido uma atenção especial e cada vez maior, ganhando uma importância muito grande no contexto econômico e gerando um interesse de estudiosos de diversas áreas do conhecimento, em especial da economia, sociologia e geografia econômica. Como resultado desse acontecimento surgem então, muitas nomenclaturas, definições e conceitos, para dar uma maior caracterização às aglomerações de empresas com proximidade geográfica.

De acordo com o autor (*op. cit.*), a origem do estudo da concentração espacial das firmas remonta às contribuições de Alfred Marshall:

A indústria do ferro na Inglaterra procurou primeiro os distritos do carvão abundante e depois se situou nas vizinhanças das próprias minas. Em Staffordshire fabricam-se vários tipos de cerâmica com materiais importados de regiões longínquas. Porém nessa localidade há carvão barato e uma argila excelente para fazer os pesados potes de cozer porcelana (*seggars*) em que se colocam os objetos de cerâmica ao serem levados ao fogo. A indústria de trançado de palha tem seu centro principal em Bedfordshire, onde a palha tem precisamente a exata proporção de sílex capaz de fortalecê-la sem a tornar quebradiça. As faias de Buckinghamshire fornecem o material para a fabricação de cadeiras em Wycombe. A cutelaria de Sheffield deve-se principalmente ao arenito de que são feitas suas pedras de amolar (MARSHALL, 1982, p. 232 *apud* SOUZA, 2005).

Para Souza (2005), muitas causas teriam levado à localização concentrada das indústrias. Dessas, as principais relacionavam às condições físicas como natureza do clima e do solo, matéria prima disponível e facilidade de acesso.

Dentre os mais variados conceitos para descrever o conjunto de empresas existentes em determinado espaço e que se inter-relacionam, os mais comuns são:

- Distritos industriais;
- Clusters;
- Milieu inovativo;
- Sistemas produtivos;
- Sistemas regionais de inovação;

- Sistemas locais de inovação.

“Apesar das terminologias contemplarem abordagens teóricas diferentes, existe uma considerável convergência de idéias com relação à dimensão espacial da inovação e da competitividade” (LEMOS *apud* SOUZA, 2005, p.32–33).

Conforme Gorayeb (2002), para que um distrito industrial seja identificado existe uma pré-condição, parecida àquelas encontradas no nordeste italiano, ou seja, que a comunidade local ou regional identifique-se com as atividades produtivas ali desenvolvidas. O autor afirma que não adianta a existência de um número grande de empresas do mesmo setor atuando em um espaço geográfico delimitado. O que diferencia os distritos industriais de outras localidades é o ambiente em comum que une as atividades das pequenas empresas e os interesses e vocações da comunidade.

Por outro lado não se deve concluir que todos os agentes da localidade estejam completamente envolvidos

Para Porter (1999, p.210), “[...] a presença dos aglomerados sugere que boa parte da vantagem competitiva se situa fora de determinada empresa ou mesmo do setor, residindo, ao contrário, na localização das unidades de negócios”.

Para que os aglomerados gerem produtividade é de suma importância:

- a) acesso a insumos e pessoal especializado: integração vertical e pool de pessoal, mão-de-obra qualificada;
- b) acesso à informação: disponibilidade de informações para todos os atores da localidade;
- c) complementariedades: a) entre os produtos tais como, serviços de hotéis, restaurantes, lojas, aeroportos, logística, localização, etc; b) marketing: feiras, comerciais, revistas especializadas, promoção da localidade conjunta;
- c) compradores: conseguem visitar numerosas empresas numa única viagem, etc;
- d) acesso a instituições e a bens públicos: redução de custo de treinamento, infra-estrutura especializada, assessoria técnica, programas de educacionais, feiras comerciais, pools de informação e tecnologia. Podem ser resultados de investimentos privados e/ou associados a instituições públicas.; e e) incentivos e mensuração do desempenho: solução de problemas que surgem nas localidades por diversas razões, por exemplo, rivalidade, custo de mão-de-obra, informações para tomada de decisões, etc. (PORTER: 1999).

Krugman (*apud* MACHADO, 2003), apresenta um raciocínio muito interessante em relação às causas fundamentais da concentração geográfica de

empresas. Para o autor as causas de todo o processo de concentração geográfica são as economias de escala. Outros fatores seriam apenas decorrência do processo.

É descartada, no momento, pelo autor, a sua análise sobre os APLs dependentes de recursos naturais localizados, como por exemplo a indústria do vinho que necessita de uvas frescas, produzidas em determinada localidade, por restrições de clima e solo. Nesse segmento também se incluem, entre outros, a mineração e a pesca.

A estratégia competitiva das empresas inicia-se com a competição por custo, evoluindo para produtos de maior valor agregado (MACHADO, 2003).

Sendo assim, a evolução de um APL ocorrerá sempre de forma gradual, juntando forças disponíveis para sua implantação, produzindo para os mercados regionais e, como em espiral, passa a atender demandas variadas e de diversas formas.

Ressaltando que o seu comportamento é muito diferente em relação a um e a outro, Machado (2003), observou diferentes APL's industriais e verificou que seu padrão de comportamento é bastante diverso em relação ao outro. A autora afirma que essas possíveis diferenças devem estar ligadas, eventualmente, a seus estágios de maturidade: nascimento, crescimento, maturidade e pós-maturidade.

#### **a) Nascimento**

Machado (2003) afirma que no estágio inicial do APL existe adoção de inovações revolucionárias, com o economias de escala bastante significativas, mas fatores como oferta de matérias-primas, insumos, capital social, capacitação em setores correlatos e acesso a mercados sensíveis a custo.

Afirma que nesse início do estágio não se observa a instalação de rede de fornecedores, mesmo sendo com plantas produtivas ou representações comerciais mais ostensivas. Apresenta aspectos aparentemente não muito importantes para o momento, como preocupação com a qualidade. A cooperação apresenta caráter informal, horizontal e técnico, onde as relações familiares ou de amizade é que prevalecem.

A cooperação vertical com fornecedores de equipamentos também se inicia de uma forma muito lenta, bem inicial.

## **b) Crescimento**

Nesta fase os setores passam a ser atraído para o APL. Surgem então, duas formas: uma delas na de representantes e na outra a instalação de plantas produtivas. Machado (2003) afirma que a demanda crescente do APL possibilita aos fornecedores aumentarem sua produção e se beneficiarem das economias de escala que existem na produção de bens.

Observa-se um crescimento da procura por mão-de-obra especializada no processo produtivo e também o surgimento de *spin-offs*, ou seja, empregados que deixam as empresas produtoras para montar seus próprios negócios.

A autora (*op. cit.*) acrescenta nessa fase, que ainda se constrói por preço e os mercados atingidos ainda são próximos, mas também verifica-se já a preocupação com a qualidade.

Observa-se que tanto a cooperação vertical quanto a horizontal é somente no tocante ao tecnológico. O primeiro em caráter técnico com produtores de equipamentos, e, o segundo, em caráter bilateral e informal evolui até a formação de instituições de apoio.

O suporte tecnológico é a principal missão das instituições de apoio, que passam também a ser atraídas para o APL. A governança se estabelece em elos à montante ou no elo principal da cadeia produtiva, dado que as economias de escala se estabelecem, majoritariamente, nesses elos (MACHADO, 2003, p. 48).

Um exemplo bem típico da fase de crescimento que se pode destacar é a APL de Vale dos Sinos, produtora de calçados no Rio Grande do Sul, que, segundo Schmitz (1995 *apud* MACHADO, 2003), é onde se identifica *turning points* e divide seu desenvolvimento em três períodos: entre 1950 e 1968; entre 1968 e 1987 e após 1987.

Observa-se no período inicial que a indústria de calçados do Vale dos Sinos cresceu e aumentou suas vendas com base no mercado interno.

Porém, nota-se nesse período, que a maioria das empresas era de pequeno porte. Essa fase caracteriza-se a de crescimento.

## **c) Maturidade**

Nessa fase é que fica mais acirrada a competição entre as empresas com a redução de margens. No segmento produtivo é feita uma pressão sobre as

empresas líderes para que busquem novos mercados, e sem dúvida é aqui que as exportações começam a ganhar campo.

Machado (2003) afirma que o aumento das exportações faz com que aumente o volume dos custos variáveis no produto final, tais como transportes, alfandegários e distribuição, sendo repassados para os custos de adaptação aos mercados externos.

Com o crescimento dos custos variáveis, as importâncias dos custos fixos e das economias de escala diminuem, favorecendo que a competição por custo passe a ser baseada em qualidade e flexibilidade ou marca para compensar o crescimento dos custos.

Em virtude da competição inter-empresarial a cooperação horizontal de cunho tecnológico tende a declinar, surgindo oportunidades para a cooperação horizontal na área de comercialização do produto final. Surgem consórcios para exportação, marcas compartilhadas e feiras (MACHADO, 2003, p. 49).

Um ponto importante observado pela autora é que, com a redução nas economias de escala, o APL já não vai atrair empresas produtoras. Com isso torna-se viável economicamente a abertura de plantas fabris das maiores empresas em outras localizações, mas fica claro que isso só é possível quando apresentadas as vantagens no custo de produção ou de transporte para mercados mais distantes.

Contudo o processo produtivo torna-se mais codificado, fazendo com que a sua implementação em outras localidades seja feita sem a necessidade de mão-de-obra especializada.

#### **d) Pós-maturidade**

Para Machado (2003), a redução das economias de escala faz com que se reduza a força centrípeta de agregação dos aglomerados industriais, fazendo com que estes passem a enfrentar a competição de outras localidades. Isso ocorre nos mercados e também pela emigração de empresas.

A autora (*op. cit.*) diz que com as competências acumuladas pelos APLs existe um desenvolvimento de novos negócios, possuindo um alto valor agregado. Portanto, passam a existir empresas industriais que passam apenas a gerenciar marcas de distribuição.

A indústria automobilística apresenta vários exemplos de APL na fase de pós-maturidade. A linha de montagem na produção de automóveis, inicialmente, viabiliza-se a partir de grandes lotes, gerando produtos, em princípio, indiferenciados. As mudanças ocorridas nas exigências da demanda, em termos de qualidade e diferenciação levaram a mudança paulatina do conceito de linha de montagem para produção globalizada de modelos adaptados a exigências locais. Sob esse novo paradigma produtivo as economias de escala são bem menos evidentes. Os automóveis podem ser montados localmente com peças e módulos produzidos em diferentes regiões. Consequentemente, grandes aglomerados da indústria automobilística no Brasil, como o ABC, e Detroit nos EUA, vieram a perder sua relativa importância em relação à sua localização (MACHADO, 2003, p. 51).

Dois acontecimentos a serem observados: um é no ABC paulista onde o arranjo automobilístico encontra-se em estágio de pós-maturidade e, devido ao seu desenvolvimento, percebem-se novas atividades econômicas como a indústria de transformados de plástico, ferramentaria e equipamentos mecânicos.

O outro é no Vale dos Sinos que, com a entrada de produtos oriundos da China (no nosso principal mercado consumidor externo, os EUA), com produtos de valor agregado menor e a mudança do padrão competitivo dos calçados brasileiros, para produtos de maior qualidade houve, uma maior competitividade do APL.

O modelo implantado na Itália, por exemplo, e que foi denominado de Terceira Itália, tornou-se conhecido como uma das experiências bem sucedidas, por ter consolidado o exemplo mais paradigmático e frequentemente recorrido como modelo de sucesso desse novo padrão de organização espacial de atividades produtivas.

### **3.2. Arranjos Produtivos Locais (APLs) e o Desenvolvimento Econômico e Social**

Segundo Noronha e Turchi (2005) “local” e “especialização” são características suficientes para contrapor APLs a *clusters* e cadeias produtivas. Os autores afirmam que pode ser empiricamente difícil, em muitos casos, a distinção entre *cluster* e APL, uma vez que esta deriva apenas do grau de especialização da produção.

A abordagem de APLs ajuda na identificação de aglomerados produtivos localizados em centros urbanos de pequeno e médio porte e com produção claramente especializada. Porém, o conceito torna-se pouco operacional nas metrópoles e em áreas definidas com vários elos de uma cadeia produtiva (NORONHA; TURCHI, 2005, p. 13).

Um *cluster* segundo Stamer (2000) se promove por meio de uma concepção de desenvolvimento local e regional da economia, Isso ocorre tanto nos

países industrializados, como nos países em desenvolvimento. Um *cluster* oferece grande potencial para a criação de vantagens competitivas. Nesse caso o Governo não precisa intervir nem mesmo os atores.

Para Zaccarelli (2005, p. 197), “[...] o distrito industrial de uma cidade formará um *cluster* se todas as empresas aí presentes se dedicarem a produzir o mesmo tipo de produto”.

O autor afirma que um cluster não é uma formalização de empresas e nem uma organização, onde as empresas ganham uma carteirinha de membro participativo do cluster, como se fosse um clube ou associação. O *cluster*, segundo esse autor existe naturalmente, mesmo que as empresas que dele participam não tenham consciência e nem conhecimento de sua existência.

As empresas concentradas numa mesma área geográfica apresentam naturalmente um comportamento como um sistema, agindo, como um todo, integrado, mesmo sem que os empresários nunca tenham planejado isso formalmente.

Zaccarelli (2005) cita a Cidade de São Paulo como exemplo da existência de um *cluster* de lojas de autopeças, o da rua Duque de Caxias e imediações, localizado próximo a centro de difícil acesso e trânsito complicado. Aponta uma desvantagem competitiva e diz que é decorrente das dificuldades de se chegar ao *cluster*. Pergunta então, quais as vantagens competitivas desse *cluster* de auto peças? Os clientes foram consultados e responderam que pelo fato de encontrar em tudo o que precisam, não perdem a viagem em ir até lá, além do preço baixo ou de mercado, nunca um preço maior do que a outra loja, aquela localizada no bairro por exemplo. Portanto o autor cita duas vantagens competitivas que são disponibilidade de ampla linha de produtos e preços confiáveis.

Para Casarotto Filho & Pires (2001), a Itália é pródiga em consórcios para valorização do produto, como por exemplo, os consórcios dos queijos *Reggiano Parmeggiano e Grana Padano*. As pequenas e médias empresas têm tido um papel importante nas economias capitalistas.

Zaccarelli (2005) afirma que Porter argumenta que a abundância de recursos naturais é um desestímulo às inovações que criam vantagens competitivas modernas. Cita o Brasil que conta com muitos recursos naturais mas corre o risco de acontecer como no passado onde a borracha era produzida por árvores nativas, considerada uma riqueza da época, e hoje é importada. Em relação à mão-de-obra

barata, a justificativa é parecida, no início sua existência causa vantagem de custo baixo, mas não há estímulos para o progresso tecnológico se as pessoas são mal remuneradas e então perde-se a competitividade.

Uma das razões do crescimento dessas empresas nas economias industrializadas é a tendência mundial das grandes empresas reduzirem seu tamanho por meio do processo de subcontratação ou terceirização.

Nesse aspecto a cadeia produtiva dos bonés possui uma característica de terceirização bem acentuada. Atualmente não se sabe ao certo quantas empresas prestam serviço a outras. Segundo o Jornal Tribuna do Norte (2006) o pólo do boné de Apucarana é formado por 532 empresas formais e informais. É o que mostra a primeira etapa do censo realizado no setor que está sendo concluído durante em 2006.

Foi na década de 90, que o interesse pelos *clusters*, cresceu substancialmente, principalmente pelo aumento da concorrência inter-regional e internacional, e também pelo surgimento de alguns casos de *clusters* de sucesso em vários países desenvolvidos ou em desenvolvimento e em diversos segmentos industriais, fossem de alta tecnologia ou tradicionais, levando ao questionamento dos modelos e políticas de desenvolvimento tradicionais. Com o sucesso apresentado fica evidente que mesmo com a globalização veloz da atividade econômica e da concorrência, empresas e regiões conseguem obter sucesso na exploração de suas vantagens competitivas (ENRIGHT, 2001).

Com a globalização as pequenas e médias empresas brasileiras são muito afetadas, pois são vulneráveis aos fatores econômicos, políticos, sociais e outros. Em geral, essas PMEs são tradicionalmente familiares, produzem para o mercado local e apresentam deficiências como atrasos tecnológicos, fornecedores não qualificados, falta de cooperação entre empresas e agentes e falta de inserção internacional. Soma-se a isso a pouca visão de mercado, o baixo controle gerencial dos processos e, principalmente, a baixa capacidade de articular estratégias.

A questão do desenvolvimento econômico tem raízes nas crises econômicas mundiais, com reflexos nas conjunturas locais.

O tema crescimento econômico emergiu a partir da obra de Adam Smith, A Riqueza das Nações. Na obra Smith (*apud* CHIOCHETTA, 2005), procura explicar como o mercado opera e qual a importância do tamanho desse mercado.

Ao incluir a promoção de Arranjos produtivos Locais como orientação ou diretriz da Política Industrial de Inovação e Comércio Exterior, o poder público e organizações Não-Governamentais (ONGS) assumem argumentos presentes na agenda acadêmica sobre a necessidade de promover um ambiente institucional que fortaleça pequenos empreendimentos em grupos. (NORONHA; TURCHI, 2005, p. 11).

Existe um novo enfoque sobre a pequena empresa na participação dos APLs, como também sobre o desenvolvimento industrial local. Deixando de lado a visão assistencialista, onde os pequenos empreendimentos devem ser subsidiados e/ou isentos de quaisquer obrigações fiscais e trabalhistas, a favor de uma visão mais otimista da capacidade de pequenos empreendimentos. Segundo o autor (*op. cit.*) pequenos empreendimentos são capazes de produzir inovações, gerar emprego, renda de forma auto-sustentável e promover o crescimento econômico em diversas regiões do país. E promover as PMEs em Arranjos locais retomou o debate, até então deixado a segundo plano, sobre a dimensão regional e local do desenvolvimento industrial.

Estas empresas desempenham papel muito importante tanto em economias desenvolvidas como em desenvolvimento em termos econômicos, sociais e políticos. Estas empresas respondem por uma contribuição de cerca de 20% da geração do P.I.B. (Produto Interno Bruto), absorvem 65% da mão-de-obra economicamente ativa, tem flexibilidade locacional (espalham-se invariavelmente por todo território nacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento), possuem forte influência no desenvolvimento mercadológicos, contribuem muito no desenvolvimento social e humano, além de que são consideradas agentes econômicos onde sua maior predominância é o capital nacional (CHÉR, 1990 *apud* SANTOS; KUNIYHOSHI, 2004, RPA, V.1).

Farah (2001) aborda pela primeira vez o termo macroempreendedorismo entendendo ser este um conceito onde governos municipais, estaduais e federais de vários países envolvem-se com a sociedade na busca de um crescimento econômico auto-sustentável.

Para o autor, tal crescimento, segundo especialistas, só se daria a partir de uma sensibilização de toda a sociedade local.

O autor (*op.cit.*) mostra que esse processo ocorre de duas formas: espontânea (natural) e induzida (artificial). Para o autor a primeira forma pode ser observada em regiões como Franca e Jaú (segmento de caçados), Santa Gertrudes (pisos cerâmicos) e algumas cidades com vocação multisetorial, como é o caso de Sorocaba,

Campinas, São Carlos, Ribeirão Preto, Londrina, Caxias e a maioria das capitais brasileiras, principalmente a Grande São Paulo.

Discorrendo sobre a segunda forma, o Farah (2001) comenta a questão da indução, por parte de organizações representativas da sociedade local, citando o caso da pequena Cidade de Brotas no Interior do Estado de São Paulo hoje referencia nacional no ecoturismo de aventura.

Finalmente esse autor afirma que o empreendedorismo natural é muito antigo, seja voltado apenas para um setor ou multisetorial. O processo da indução é recente no Brasil, merecendo atenção por parte dos especialistas no assunto e autoridades.

A questão da competência torna-se necessária, porém não é tudo. É preciso apoio municipal ou regional e sobre tudo a inserção da sociedade no processo. O inverso também é verdadeiro. Iniciativas do tipo incentivos fiscais ou simplesmente doação de áreas para instalação de indústrias tem sido frustradas em muitas localidades por falta de competências e de mobilização dos empreendedores atuais ou potenciais (FARAH, 2001, p. 364).

### **3.3. Arranjos Produtivos Locais e Políticas Governamentais**

Segundo a Secretaria Técnica do Fundo de Estímulo à Interação Universidade-Empresa (2002-2003), na seleção de Arranjos Produtivos Locais devem ser levados em conta fatores que indiquem a relevância econômica e social e a capacidade de inovação. Com relação à relevância econômica e social, devem ser observados os seguintes aspectos:

- a) importância econômica do Arranjo para a região e potencial para alavancar o desenvolvimento local e regional;
- b) diminuição das disparidades inter e intra-regionais;
- c) oportunidades de geração de emprego e renda;
- d) presença de micro, pequenas e médias empresas;
- e) interiorização do desenvolvimento e a dinamização de regiões estagnadas;
- f) impacto na balança de pagamentos (aumento das exportações e substituição competitiva de importações);
- g) inserção nas prioridades de Estados e Municípios.
- h) quanto à capacidade inovativa devem ser avaliados:
- i) possibilidade de inserção de C&T no Arranjo;

- j) a existência de instituições coordenadoras ou lideranças locais dispostas a implementar projetos cooperativos e de interesse comum;
- k) participação de instituições de cunho tecnológico que ofertem serviços e/ou possibilidades de desenvolvimento tecnológico para as empresas do Arranjo;
- l) participação de instituições de cunho tecnológico que ofertem serviços; e
- m) a possibilidade de cooperação das empresas entre si e com os atores locais por meio da constituição de uma governança que resulte no efetivo desenvolvimento do Arranjo, possibilitando a geração de economias externas e de sinergias ao Arranjo.

Para Porter (1999) o governo desempenha vários papéis dentro de uma economia, e, assegurar a estabilidade macroeconômica e política é um deles. Por isso o desenvolvimento de instituições governamentais sólidas, uma estrutura econômica segura, a sensatez das políticas macroeconômicas e o controle de níveis de inflação são pontos fundamentais para um país.

Conforme Martinelli & Joyal (2004), o desenvolvimento local pode ser analisado sob vários pontos de vista. Alguns o vêem sob o prisma do desenvolvimento econômico, focado para o aspecto competitivo. Muitos promovem o desenvolvimento das regiões e das comunidades somente sob o aspecto econômico, considerado por algumas pessoas e governos, apenas como questões financeiras, tributárias e de geração de receitas. No entanto a globalização vem reforçar a importância do desenvolvimento local, com o objetivo de formar identidades e de diferenciação entre regiões e comunidades, para que seja possível encarar um mundo cada vez mais competitivo no mercado mundial.

No ponto de vista econômico o objetivo é a busca de estratégias que dêem condições às comunidades, regiões e países competitivos a se inserirem em um contexto globalizado. Com os mercados em constantes mudanças, novas demandas e competitividade, fazem com que o sistema produtivo seja, ao mesmo tempo e eficiente na utilização dos recursos, e eficaz ao atingir seus objetivos. Isso se chama efetividade, ou seja, a busca de eficiência e eficácia ao mesmo tempo.

Martinelli & Joyal (2004) afirmam que ao pensar no desenvolvimento local, reforça as preocupações com os aspectos sociais. Outros vêem e enfatizam o desenvolvimento econômico. No entanto reforça-se a relevância da globalização na realidade atual, exigindo alguns ajustes estruturais na economia e nas organizações, para

adaptar-se ao novo contexto globalizado. Nesse modo dá-se uma grande importância aos aspectos econômicos, mas com uma atenção especial as questões locais e preocupando-se com o desenvolvimento social. Segundo Casarotto & Pires (2001, p.105),

[...] grandes mudanças institucionais nas estruturas produtivas e na concorrência internacional ocorreram. Concentraram-se sensivelmente a partir da metade da década de 80, em decorrência dos fatores ou fenômenos citados anteriormente.

Eles afirmam que o processo de democratização política brasileiro é superado pela descentralização política. Considera ainda que a estabilidade econômica acontece devido a seus atuais efeitos positivos, e não em relação à previsibilidade de sua sustentação ou à seletividade que exerce nas empresas da economia real (CASAROTTO; PIRES, 2001).

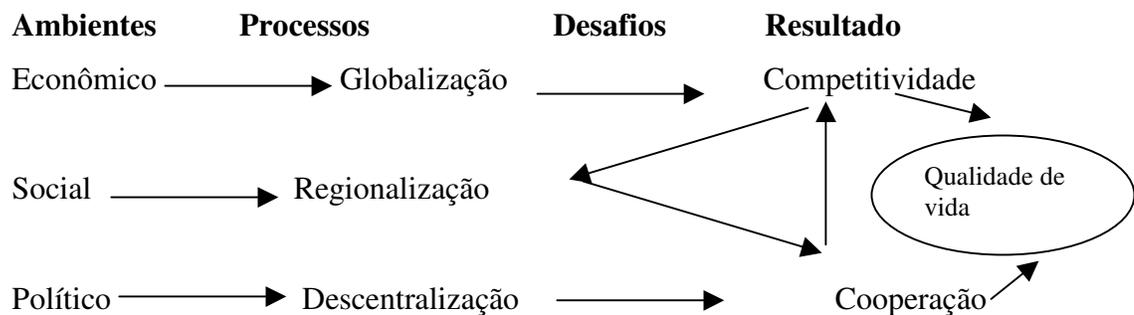


Figura 02: Processos e Desafios para o Desenvolvimento  
 Fonte: Casarotto; Pires (2001, p. 107)

O processo de globalização econômica caracteriza-se pela crescente competição transnacional. Já o processo de regionalização social compreende um crescente esforço das sociedades regionais para configurar e sustentar seu projeto de desenvolvimento. Conforme Casarotto & Pires (2001), desses dois processos contraditórios, globalização e regionalização, emerge o terceiro processo, muito mais dinâmico e resultante de uma crescente flexibilização política. Tem-se a descentralização política entre os agentes de desenvolvimento.

O fato das empresas atuarem em um mercado mundial, segundo De Luca (2001) é a principal característica da globalização e, reduzir tal definição à engenharia de produção significa instituir uma competência mundial entre as empresas,

de modo que a competência e a competitividade entre as empresas tornem-se questões de sobrevivência.

O conceito de APL possibilita a compreensão sobre a aplicação de sistemas de produção em cooperação e inovação, aproveitando esta forma de gestão para que, além de abertura de novos mercados, ocorra ganho em escala, quando algumas ações possam ser realizadas em conjunto, agregando valor aos processos.

A estratégia é apontada como uma grande possibilidade de desenvolvimento regional, possibilitando que setores da economia se agreguem buscando qualificação e ganhos em produtividade e competitividade. A ocorrência de aglomeração de empresas, com atividades similares e relacionadas, possibilita o desenvolvimento da estratégia.

Souza & Garcia (1999 *apud* MACHADO, 2003) argumentam que, pelo fato das discontinuidades nos sistemas produtivos dos setores tradicionais, calçados e confecções motivam o surgimento de produtores especializados. Existem dois tipos de produtores especializados: as grandes empresas e as pequenas empresas. No que se refere ao grande fornecedor, o fato é que determinados processos são mais caros se executados por um número grande de empresas e tornam-se mais econômicos se executados por uma empresa que fornece a todas as outras. Isso implica na existência de economia de escala no processo. Entram nesse contexto os curtumes, os fornecedores da indústria de calçados.

[...] os diversos modelos encontrados na bibliografia apresentam fenômeno de explicação geográfica de empresas especializadas, a existência de dois tipos de economias as externas e as internas às empresas. A externas são economias incidentais, elas não dependem de decisões das empresas individuais e podem ter origem no mercado, na tecnologia e na organização social ou da produção. As internas dependem totalmente das decisões das empresas, ou seja, são de forma intencional e são baseadas em economia de escala, sendo assim a cooperação e a competição entre empresas geram ganhos. (MACHADO, 2003, p.39)

Para Machado (2003), a manufatura da indústria de calçados não apresenta necessariamente economias de escala. Um exemplo é a Cidade de Franca, pólo da indústria de calçados no Brasil, onde há empresas que produzem 10 pares de calçados por dia e empresas que produzem perto de cinco mil pares por dia, mas, observa-se dois elos de economia de escala claros: o curtimento do couro e a produção de solados de borracha.

Os produtos químicos utilizados para o tratamento do couro têm o seu processo realizado em bateladas nos reatores chamados fulões com uma forma cilíndrica. Fulões maiores permitem economias de água, energia, agentes químicos, curtentes e mão-de-obra, além da importância das economias de escala no tratamento de efluentes de processo.

Devido ao alto custo e produtividade dos equipamentos e dos altos investimentos em moldes, a indústria de solados guarda grandes economias de escala em função do alto custo e produtividade dos equipamentos utilizados, além de terem que produzir diferentes formatos e tamanhos.

Machado (2003) afirma ainda que a concentração geográfica de empresas geraria menor risco, tanto para as empresas como para os trabalhadores. As empresas teriam, então, uma chance menor de enfrentar uma possível falta de mão-de-obra e os trabalhadores teriam uma menor chance de escassez de empregos. Em arranjos produtivos com muitos trabalhadores disponíveis, as eventuais quedas ou crescimentos na demanda por trabalhadores de uma empresa poderiam ser compensados por movimentos contrários de outras empresas. Se as empresas se estabelecessem em locais distintos, cada uma teria um número disponível de mão-de-obra reduzido e, que, por sua vez, uma parte estaria sem emprego.

Para os APLs se desenvolverem, existem alguns caminhos e passos a serem seguidos, pois só assim será identificada a sua caracterização.

Para a caracterização e/ou a implementação de um APL, deverão ser seguidos passos ou fases como: “a identificação do arranjo propriamente dito, o estabelecimento do Planejamento Estratégico, a execução do Plano de Ação, avaliação dos resultados do plano de ação, partindo, então, para ações mais específicas. (CHIOCHETTA, 2005, p. 72).

O Sebrae Nacional desenvolveu um modelo para o desenvolvimento dos APL's no Brasil.



Figura 03: Desenvolvimento dos APL's  
 Fonte: Sebrae, 2005

**Quadro 04: Etapas do Desenvolvimento dos APL's segundo a figura 03**

<b>Identificação dos APLs:</b>	Objetivo: fornecer informações que permitam tomar decisões acerca de onde atuar. 1. Apresentarem no mínimo vinte estabelecimentos vinculados a uma mesma especialização produtiva. 2. Ocuparem, no mínimo, cem pessoas nesses estabelecimentos. 3. Que o produto final produzido pelo APL apresente características mínimas de homogeneidade.
<b>Fortalecimento da Dinâmica do APL</b>	Objetivo: conjunto das ações de articulação e a construção das políticas de relacionamento, bem como nivelar conceitos com relação à atuação do SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais. As ações desse componente podem ser agrupadas em três grandes dimensões: a - governança; b - identidade territorial; c - interação e cooperação.
<b>Ação mobilizadora inicial (Projeto Piloto)</b>	O projeto-piloto é uma etapa mobilizadora de um projeto mais amplo para o desenvolvimento do APL, que poderá ocorrer em diferentes momentos.
<b>Conhecimento do Ambiente Competitivo</b>	Esse componente diz respeito à coleta de dados e informações para compor os Diagnósticos de Competitividade do Arranjo Produtivo Local.
<b>Elaboração do Plano</b>	O objetivo dos planos de desenvolvimento é definir os principais elementos estratégicos e ações decorrentes para interação entre os atores do APL visando o aumento sustentável da competitividade das empresas do arranjo.
<b>Gestão Desenvolvimento e Avaliação</b>	Este componente se refere à execução das ações previstas no Plano de desenvolvimento, bem como a avaliação dos resultados alcançados.

Fonte: Sebrae, 2005

**3.5 3.4 Arranjos Produtivos Locais e Inovação Tecnológica**

Conforme Lastres & Cassiolato (2003) pesquisas realizadas pela Redesit até julho de 2002, compostos por vinte e seis (26) estudos empíricos, em

diferentes regiões do país confirmam que aglomeração de empresas e a sinergias geradas por suas interações fortalecem suas chances de sobrevivência e conseqüentemente o crescimento, obtendo ai uma importante fonte de vantagens competitivas duradouras. Ainda os autores dizem que as MPME têm conseguido ultrapassar barreiras ao crescimento pelo fato de participarem dos arranjos produtivos locais, e ainda, produzirem com eficiência, e comercializarem seus produtos, em mercados nacionais e internacionais.

A teoria de desenvolvimento econômico de Schumpeter (1996) contribui para a conceituação de qual é a concorrência relevante e como atua. Segundo a visão alternativa da teoria do oligopólio e neoschumpeteriana, a competição tem como arma central o processo inovativo, possibilitando a diferenciação e diversificação do produto, e a redução de custos. O preço existe e é praticado, porém é o resultado da variação dos custos de produção (SCHUMPETER, 1996).

O mecanismo econômico pelo qual os empresários e as organizações, conseguem se diferenciar de seus concorrentes, por um processo de geração de assimetrias, é a inovação, (que na visão neoclássica entende-se como a criação de “imperfeição de mercado”) nas mais diversas esferas. Pode ser diferenciação de produto, de custo, de material utilizado, de processo organizacional ou até mesmo de mercado.

Deve ser entendida a inovação como um instrumento de geração e apropriação de rendas transitórias de monopólio. Longe de poder ser considerada como uma invenção, a inovação constitui-se pela “realização de novas combinações” no processo produtivo (SCHUMPETER, 1988). O fenômeno que caracteriza o desenvolvimento econômico (e não apenas o crescimento) é o surgimento de novas combinações de maneira descontínua, condicionadas por um conjunto de características tanto do sistema econômico vigente (disponibilidade de crédito a custo baixo, por exemplo) como pela capacidade de um empresário inovador. Tal processo de realização de novas combinações é apresentado por Schumpeter (1988) em cinco (5) formas distintas de surgimento: a) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem (inovação de produto significativa ou incremental); b) introdução de um novo método de produção (inovação de processo de produção); c) abertura de um novo mercado; d) possibilidade de utilização de uma nova fonte de matéria prima; e e) novos arranjos industriais capazes de criação de oligopólios e monopólios.

Para Lastres & Cassiolato (2003) é reconhecida como fator básico de competitividade econômica e sustentável a inovação, juntando-se às transformações de longo prazo na economia e na sociedade. Existem dois tipos genéricos de inovação: a radical e a incremental. O desenvolvimento de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova, refere-se à inovação radical. Os autores afirmam que tais inovações podem originar novas empresas, setores e mercados; e ainda apresenta uma significativa redução de custos e aumento de qualidade de produtos já existentes. Cita-se aqui como exemplos a introdução da máquina a vapor, no final do século XVIII, e o desenvolvimento da microeletrônica na década de 1950.

Já a inovação incremental refere-se a qualquer tipo de melhoria realizada em um produto, processo ou a organização da produção dentro de uma empresa, sem alterar a sua estrutura industrial, gerando mais eficiência técnica, maior produtividade e qualidade, a redução de custos e a ampliação das aplicações de um produto ou processo. Citam como exemplos a otimização de processos de produção, *design* de produtos ou a diminuição na utilização de materiais e componentes na produção de um determinado bem ou produto.

Até o final dos anos 1960, a separação entre a inovação e os processos de invenção e de difusão era aceita e concebia-se a inovação como um **ato**. A inovação era vista como ocorrendo em estágios sucessivos e independentes de pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento, produção e difusão (visão linear da inovação). A partir da década de 1970, ampliou-se o entendimento da inovação, que passou a ser vista não mais como um ato isolado, mas como um como um **processo**, derivando de complexas interações entre o ambiente sócio-econômico e as mudanças tecnológicas. A partir de então, inovação é definida como processo não linear, composto de diferentes inter-relações entre as diversas fases desde a pesquisa básica até a comercialização e difusão e entre as diferentes instituições (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 16).

Segundo os autores o entendimento de que a inovação deve ser algo absolutamente novo se desfaz, em termos mundiais, sendo então percebida como o processo pelo qual as empresas dominam e implementam o desenvolvimento e a produção de bens e serviços, que sejam novos para as mesmas, dependendo ou não de serem novos para seus concorrentes – domésticos ou internacionais.

O ponto mais importante nesse processo é a empresa. O processo de inovação é interativo e de natureza social. Porém uma empresa não inova sozinha; conta, então, com a contribuição de vários agentes econômicos e sociais, que são

detentores de diferentes tipos de informações e conhecimentos, dentro e fora da empresa.

O papel e o caráter da inovação foram desenvolvidos e abordados particularmente pela corrente evolucionária do pensamento econômico, calcada nos trabalhos de Richard Nelson (1977), Sidney Winter (1977), Christopher Freeman (1987) e Giovanni Dosi (1988), dentre outros. Tal corrente parte dos pressupostos centrais citados a seguir.

A base do processo inovativo é o conhecimento, e sua criação e difusão alimentam a mudança econômica e tecnológica, constituindo, assim, em fonte de competitividade sustentada. E o mecanismo chave no processo de acumulação do conhecimento é o aprendizado.

As inovações realizadas em produtos, processos, organizações, instituições, etc, criam a possibilidade de geração de ganhos competitivos e implicam em mudanças qualitativas e no aumento da diversidade no sistema econômico.

O processo de aprendizado influencia as instituições e são influenciadas, desempenhando papel fundamental na evolução produtiva e inovativa.

Foi no início dos anos 80 que foi dada uma particular atenção ao caráter localizado da inovação e do conhecimento.

Constata-se grandes assimetrias na distribuição espacial da capacidade de gerar, adquirir, usar e difundir inovações, com algumas regiões, setores e empresas tendendo a desempenhar o papel de principais indutores de inovações e outras relegadas ao papel de adotantes. Ressalta-se que os mecanismos específicos de aprendizado, formados por um quadro institucional local específico, levam a processos inovativos qualitativamente diversos (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 17).

A inovação cria um ambiente dinâmico e desafiador, cabendo à empresa beneficiar-se do ambiente do seu próprio país, formulando estratégias para a criação e a inovação. Para estimular a mudança organizacional, a empresa deve manter o dinamismo e transformar o confronto em desafios, integrando-os às normas organizacionais. Tais fatores devem transpor a empresa, pois a solidez e a força do aglomerado nacional acelerará a velocidade de inovação e de aprimoramento da própria empresa.

A vitalidade da inovação é determinada pela capacidade de inovação nacional. O potencial de um país, como entidade política e econômica de produzir um fluxo de inovações comerciais relevantes, está centrado na vitalidade da inovação que é determinada pela capacidade de inovação nacional. Tais características dizem respeito não apenas ao nível alcançado de inovação, mas também aos investimentos e às decisões políticas que criam o ambiente para a inovação em uma determinada região.

A qualidade das integrações e o relacionamento entre a infra-estrutura da inovação geral e os *clusters* industriais de uma país é de reciprocidade, pois *clusters* sólidos alimentam e aproveitam a infra-estrutura da inovação geral. As instituições para a colaboração, chamadas por Porter & Stern (2002), de organizações e redes formais e informais, podem ser a ponte que une essas duas áreas. Como exemplo, os autores citam o sistema de ensino superior de um país, que faz a ponte entre a tecnologia e as empresas. Sem integrações sólidas, os avanços científicos e técnicos podem ser difundidos para outros países mais rapidamente do que explorados em casa. Verifica-se que as vantagens do ambiente nacional para a inovação de empresas da mesma área geograficamente atingem graus diferentes de sucesso em relação às suas iniciativas de inovação. As grandes diferenças verificadas na produção de inovações de regiões geográficas diferentes sugerem que a localização geográfica exerce forte influência.

As diferenças na criação de inovações entre os países podem ser medidas pela produção de inovações, ou seja, pela quantidade de patentes registradas por inventores de um país, comparadas ao número de patentes concebidas com as medidas da infra-estrutura da inovação geral, com a qualidade do ambiente para a inovação dos *clusters*, e, com a solidez das ligações entre esses dois elementos.

Com relação ao aumento da competitividade nos mercados internacionais nas últimas décadas, pode-se ressaltar que as empresas latino-americanas continuam a produzir pouquíssimas tecnologias novas. Essas empresas têm uma probabilidade 50 vezes menor de obter patentes para inovações de padrão internacional do que as empresas que fazem parte da OCDE. Tais fatores estão diretamente relacionados com a baixa escolaridade, falta de investimentos em pesquisa e P&D, pouco investimento na capacitação de inovação nacional, incentivo à exportação e falta de políticas governamentais de apoio.

As estratégias desenvolvidas em diversos segmentos com o objetivo de melhorar a competitividade das organizações tem sido uma constante em diversos

segmentos e os Arranjos Produtivos Locais tem sido nestes últimos anos um desafio a mais por parte das empresas que querem um espaço maior no mercado. A cooperação também é uma arma para que os envolvidos possam realmente adquirir novas experiências e novas estratégias de competitividade, já que empresas e sociedades se organizam para atingir seus objetivos em conjunto.

Um exemplo disso foi um trabalho desenvolvido para apresentar uma proposta para implementação de um APL – Arranjo Produtivo Local – o caso do setor metal mecânico da Região Sudoeste do Estado do Paraná. Segundo Chiochetta (2005), as empresas e a sociedade que se organizam fazem com que haja um crescimento ordenado e um grande ganho de competitividade.

A pesquisa compreendeu as empresas do segmento metal mecânico instaladas na RSEP (Região Sudoeste do Estado do Paraná), num total de 362 empresas. Em diversas reuniões com SINDIMETAL-PR/SUDOESTE e Coordenadoria Regional da FIEP-PR, deixou claro que o envio de 100 (cem) questionários já representaria uma amostra significativa, principalmente com o envolvimento de todas as subáreas do setor envolvido na pesquisa.

Portanto, o número de questionários enviados teve uma representação de aproximadamente 30% da amostra, sendo que essa amostra representa as empresas que mais atuam junto ao SINDIMETAL-PR/SUDOESTE e a Coordenadoria Regional da FIEP-PR. Por esse motivo a decisão de tomar essa amostra de 100 empresas, como objeto da pesquisa, deu-se por entender que estas estariam absorvendo com maior facilidade a formação da cultura sobre os APLSs.

Segundo Chiochetta (2005) se as empresas buscarem a auto-sustentabilidade, principalmente as do Brasil onde a industrialização é considerada tardia, a promoção de arranjos locais pode representar um novo paradigma para o desenvolvimento sustentado de uma localidade, região e/ou país.

O autor cita que foi apontado que não é recomendável criar um arranjo produtivo essencialmente por mecanismos artificiais, mas sim com a presença de atividades produtivas com algumas características em comum e com um grau de especificidade suficiente para garantir a subsistência.

O autor aponta sete identificadores, como ilustra a figura04:

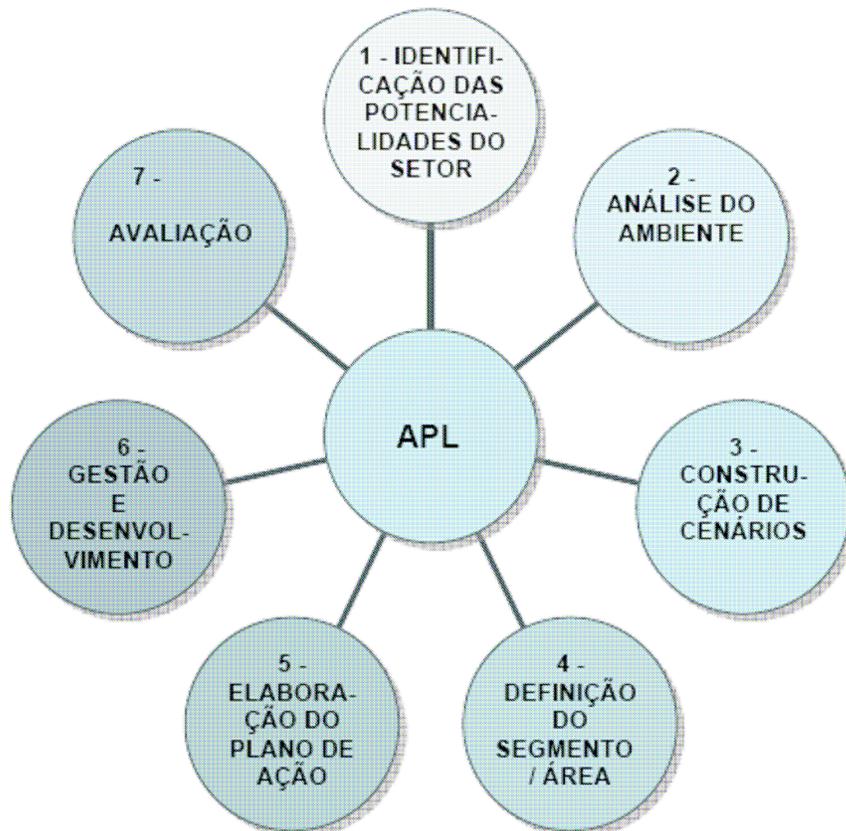


Figura 04: Modelagem para Identificação e Implementação de um

APL

Fonte: Chiochetta, 2005, p.111

Quanto à identificar o potencial industrial do setor metal mecânico do Sudoeste do Paraná, Chiochetta (2005) diz que a região RSEP envolve 362 empresas assim distribuídas:

238 serralherias;

08 fundições de metais;

31 fábricas no segmento de chapas e perfilados de alumínio;

57 tornearias e fábricas de maquinários;

05 indústrias de fogões;

04 empresas de aramados;

19 fábricas de pias, móveis tubulares, tanques e recipientes de metal.

Todas essas empresas representam 4.500 empregos diretos e mais de 2.300 empregos indiretos. É um grande potencial, segundo o autor, considerando que essas empresas estão se mantendo quase que individualmente.

Os dados indicaram que 75,39% dessas organizações são formadas por micro e pequena empresa. Chiochetta (2005) diz que apesar de haver certa sinergia e de externalidades positivas, os interesses próprios e os conflitos existentes são visíveis, havendo então um baixo grau de envolvimento e de visão estratégica a longo prazo.

Existe a necessidade de uma maior participação das instituições de pesquisa para colaborar com essas organizações no sentido de terem atividades de pesquisa e desenvolvimento aplicadas a seus processos. O autor cita que apenas 7,25% das empresas utilizam as universidades, 5,80% utilizam os institutos de pesquisa isolados, 18,84% as empresas de consultoria e a maior parte, ou seja, a maioria, 60,87% utilizam a assistência técnica de fornecedores para a solução de problemas que se referem à ordem tecnológica. A pesquisa mostra que existe um potencial de parceiros envolvidos no processo de desenvolvimento na RSEP. A região dispõe de uma estrutura instrucional e acadêmica que possibilita a criação de projetos de pesquisa integrados, porém, a participação e cooperação são ainda muito pequenas, ou seja, quase que insignificantes. Mas pode estar ocorrendo a não inserção dessas empresas no processo de integração ou a não procura pelas instituições de pesquisa.

Conforme Chiochetta (2005) a proposta do terceiro objetivo específico que é o de “Desenvolver um estudo para implementação de uma APL do setor metal mecânico da região Sudoeste do Estado do Paraná” foi atendida. O referencial teórico mostra isso pelo fato de aprofundar-se no estudo em questão, ou seja, dos Arranjos Produtivos Locais, o que levou a uma possível proposta de modelagem para implementação de um Arranjo Produtivo Local.

O autor afirma que o objetivo geral da pesquisa que é o de “Elaborar uma proposta de modelagem para implementação de um APL para o setor com o envolvimento das indústrias que ficam na região Sudoeste do Estado do Paraná” é atingido e poderá servir a esses atores envolvidos, como também a outros setores que apresentem as condições básicas.

Um caminho para se promover o desenvolvimento regional, pela presença de vantagens comparativas naturais, como matéria-prima, e condições físicas favoráveis, ou de vantagens competitivas, como mão-de-obra qualificada e/ou com grande possibilidade de qualificação, infra-estrutura, logística, canais de escoamento, cooperação das várias esferas governamentais (CHIOCHETTA, 2005, p.119).

O assunto sobre APLs ainda é pouco explorado no País. Fica claro isso com a literatura existente, não há uma definição quanto à cultura e ao conceito, entendido assim por poucos. Sendo assim a modelagem proposta aponta um entendimento mais fácil, como sendo uma ferramenta de gestão empresarial com o objetivo de viabilizar a implementação de todo esse processo.

O modelo possibilita criar mecanismos que estimule essas empresas que estão separadas, ou seja, isoladas entre si a se transformarem em sistemas produtivos com economia de escala, para que tenham condições plenas de enfrentarem um mercado altamente competitivo e em constantes mudanças.

Deve-se ressaltar que nesse processo inovativo, o governo tem um papel fundamental, principalmente para alavancar o desenvolvimento regional culminando com o desenvolvimento tecnológico da Nação.

Atualmente, a indústria de alta tecnologia deve ser uma das metas a serem alcançadas pela política de desenvolvimento regional, considerando que o relacionamento entre desenvolvimento tecnológico e regional é cada vez mais estreito (MALECKI, 1991; VALLE, 1993). Para Medeiros *et al.* (1992); Begg (1991), cabe ao governo cuidar das pré-condições do surgimento dessas iniciativas: presença de

instituições de ensino e pesquisa, treinamento em gestão tecnológica, infraestrutura física, reduções de impostos e instituição de linhas de capital de risco.

#### **4 GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Diante de uma nova realidade econômica mundial, a tecnologia e a quebra de fronteiras obrigaram as organizações a criarem novas estratégias de crescimento e competitividade. É visível que as grandes organizações conseguiram, ou pelo menos tentaram, manter-se no mercado. Houve grandes fusões, investimentos do exterior e parcerias para que as grandes empresas permanecessem quase inalteradas.

Mas a micro e pequena empresa é que enfrentou grande desafio de criar uma maior competitividade e enfrentar os problemas com uma força bem maior.

Nesse período todos tiveram que acompanhar as novas tendências de mercado. A comunicação de massa contribuiu para que a sociedade conheça melhor seus

direitos, os consumidores ficaram mais exigentes e a concorrência passou a ser em nível internacional.

Nesse capítulo o principal objetivo será apresentar um referencial bibliográfico da micro e pequena empresa e a sua importância para o desenvolvimento de um país e uma sociedade. Aqui destacam-se pontos importantes que merecem uma reflexão por parte do governo e da sociedade como a geração de emprego por parte da micro e pequena empresa, onde muitas vezes é até mal interpretada como sendo a solução de todos os problemas, além dos seus obstáculos e dificuldades em se manter no mercado onde o capital de giro é uma das principais dificuldades. A mortalidade dessas empresas também é retratada aqui. A informação obtida por meio do SEBRAE foi de suma importância para a realização deste levantamento bibliográfico.

De Marco (2003) traz a abordagem de um assunto muito complexo e difícil para as micro e pequenas empresas que é a geração de empregos ou seja, seu reconhecimento social e econômico é bem visível segundo o autor.

Na nossa economia, o segmento das micro e pequenas empresas responde por 60% dos empregos existentes atualmente no país, corresponde também a 48 % dos salários pagos. Já o número de estabelecimentos produtivos em funcionamento no país é de 98%.

Sem dúvida, as microempresas no nosso país têm um papel importante no desenvolvimento social e econômico, tendo havido uma evolução entre 1996 e 2002, segundo o SEBRAE (2005).

As microempresas no país passaram de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%, obtendo um percentual de participação total de empresas de 93,2% em 1996 para 93,6% em 2002. Outro dado interessante é o de pessoas ocupadas nas microempresas, que passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos. Com isso houve uma evolução na participação percentual no total de ocupações nas empresas de 31,8% para 36,2% quanto a participação de massa total nos salários, houve um acréscimo de 7,3% em 1996 para 10,3% em 2002.

Vale a pena ressaltar que os resultados da evolução real dos rendimentos médios no período indicam que ocorreu acréscimo real somente no segmento de microempresas, dados estes por portes de empresas.

Já nas pequenas empresas o número de empresas em atividade entre os dois anos elevou-se de 181.115 para 274.009, com um crescimento de 51,3%. O total de pessoas empregadas passou de 4.054.635 para 5.789.875; o crescimento foi de 42,8. Segundo Sebrae (2005), houve uma evolução na participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%. Contudo as pequenas empresas aumentaram a sua participação na massa de salários e rendimentos de 12,8% em 1996, para 15,7% em 2002.

Em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos gerados entre os dois anos nos dois segmentos, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas (SEBRAE, 2005, p.11).

Segundo Iida (1986), algumas medidas são necessárias para que as micro e pequenas empresas obtenham êxito no mercado e o autor cita a consultoria, treinamentos, informações, organização de associações e cooperativas e mecanismos financeiros e fiscais, como sendo importantes para gestão dessas empresas. Cada etapa está interligada entre si. As consultorias são realizadas por consultores treinados e credenciados pelo governo e envolvem os mais variados aspectos gerenciais e tecnológicos que interessam para a pequena e média empresa.

Outra forma seria a organizações de associações e cooperativas que tem o objetivo de unir forças para o desenvolvimento da micro e pequena empresa, visando suprir ou diminuir as desvantagens em relação a empresas de maior porte e conseguir participar mais ativamente em mercados competitivos.

Conforme De Marco (2003) as empresas ligadas ao menor custo de mão-de-obra, como o salário ou os benefícios sociais, estão associadas à estratégia competitiva. Sua importância na geração de emprego é tão grande que a sua função social e econômica é reconhecida e, sendo assim, são alvos de políticas governamentais que tem como objetivo a criação de empregos.

Porém, na prática os benefícios oferecidos pelas políticas públicas não geram estímulos suficientes e nem ganhos de produtividade. Conseqüentemente, a não implantação de novas tecnologias, promove a inexistência de garantias de que medidas de apoio causem o efeito esperado. Podem, inclusive, ocorrer alguns efeitos contrários, fazendo com que os proprietários se acomodem no que se diz respeito às vantagens de

curto prazo, oriunda do menor custo da mão-de-obra e dos benefícios econômicos e fiscais, ao invés de promover um estímulo para que se esforcem em busca da inovação de produtos, processos e mercados.

As micro e pequenas empresas são geradoras de emprego e renda. Isso já é provado no mercado mas, em contrapartida, o governo toma poucas iniciativas para preparar e ajudar os pequenos negócios. A competitividade torna-se algo utópico em relação à prática. Segundo Porter (1989), a estratégia competitiva é a busca de uma posição de competitividade favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Isso pode incentivar as grandes empresas a investirem na subcontratação, utilizando assim as pequenas como forma de amenizar a demanda, conduzindo então a uma diminuição do número de empregos, pois o aumento da pequena empresa seria consequência da diminuição das grandes, ficando assim as pequenas empresas classificadas em uma classe “inferior”. Com isso cria-se condições de permanecer somente em mercados com menores barreiras à entrada.

As empresas cujo surgimento, continuidade e evolução estão ligadas à capacidade dos empresários em identificar e explorar nichos de mercado que aparecem, são consideradas pequenas empresas independentes em estruturas industriais dinâmicas que são muito parecidas ao empresário do tipo “schumpeteriano” que se beneficia de um sobre lucro transitório por meio da inovação onde não existem significativas barreiras à entrada. Já que a concorrência não acontece pelo preço, a redução de custos por meio da contratação de mão-de-obra barata é a questão básica desse segmento.

Mas a falta de financiamento pode ser um obstáculo a impedir que a percepção de um “nicho” possa transformar-se em um empreendimento que tenha viabilidade ou que, pelo menos, o empresário possa inovar sempre que quiser. Sendo assim é favorável a participação e a atuação das instituições públicas para a permanência dessas empresas no mercado, mesmo não sendo um elemento estratégico.

Quando há um vínculo entre pequenas e grandes empresas, independente do grau de dependência, ou até mesmo de autonomia, aqui incluídas as empresas subcontratadas, fornecedores, prestadoras de serviço, revendedoras, franqueadoras e licenciadas, onde há interação com uma grande empresa, ficando de alguma forma sob seu controle, chamamos a isto de modelo de coordenação.

As empresas inseridas em organizações coletivas e cooperativas desenvolvem o modelo comunitário, onde não são meras aglomerações geográficas e setoriais. Mas a ação conjunta e coordenada permite a aquisição de ganhos e vantagens, que seriam de difícil acesso para as empresas obterem individualmente.

Nesse caso, as empresas beneficiam-se das economias de aglomeração, como mão-de-obra especializada, fornecedores especializados e *spillover* tecnológico. Os distritos industriais italianos são o exemplo clássico, onde a organização comunitária, além de propiciar um aumento na eficiência das empresas, pode ampliar o peso e a voz política das pequenas empresas, dando-lhes um poder coletivo de manobra, inclusive nas demandas junto ao poder público (DE MARCO, 2003, p. 24).

#### **4.1 Características das Micro e Pequenas Empresas**

Algumas características são comuns às micro e pequenas empresas, conforme descritas a seguir:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação e tecnologia;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementariedade e subordinação com as empresas de grande porte. (SEBRAE, 2005).

#### **4.2 Obstáculos às Pequenas e Médias Empresas**

Foi realizado um amplo levantamento com mais de cem pequenos e médios empresários brasileiros, em vinte e sete ramos de atividades. As pesquisas foram realizadas com fundadores, sócios e executivos de companhias com faturamento anual de até cem milhões de reais e com quadro de funcionários entre 14 a 388 pessoas, em média. (\_\_\_REVISTA EXAME, PME, 2005).

Os principais obstáculos sentidos pelos pequenos negócios tem dificultado não só o crescimento dos pequenos e médios negócios como também comprometido a sua sobrevivência, conforme argumenta Barboza (2005), quando diz que no Brasil a carga tributária já atinge 36% do nosso PIB (Produto Interno Bruto).

Segundo o estudo publicado na Revista Exame, são enumerados os obstáculos e suas respectivas características, conforme a seguir:

Impostos altos (A carga tributária brasileira alcança 36% do PIB); falta de acesso ao crédito (Os bancos exigem garantias que eles não têm condições de dar); falta de conhecimento em administração (um terço dos empresários não dominam técnicas básicas de gestão); Altas taxas de juros, (O Brasil pratica a maior taxa real de juros do mundo, de 14% ao ano); falta de incentivo fiscal, (Ausência de uma estrutura no Estado de apoio aos pequenos e médios empresários); peessoal desqualificado, (Dificuldade de treinar e reter talentos, que são atraídos pelas grandes empresas); concorrência informal, (A informalidade é estimada em 40% do PIB); leis trabalhistas ultrapassadas, (falta flexibilidade e os encargos chegam a 101%); grande burocracia publica, (Estudos apontam o Brasil como o mais burocrático do mundo); acompanhar a evolução mundial, (Dificuldade de produzir produtos inovadores para a economia globalizada); importar e exportar, (Burocracia e impostos atrasam a internacionalização); falta de clareza, (Dificuldade para definir o foco de atuação no mercado) (\_\_\_REVISTA EXAME, PME, 2005).

### **4.3 A Micro e Pequena Empresa e a Geração de Emprego**

Em decorrência do grande número de desempregados que assola o país há muitos anos, as MPEs, são lembradas a todo momento como o grande caminho para a solução desse problema. Amaral Filho *et al* (2002), sustenta a idéia de que MPEs possuem uma estratégia de política social que ocorre pelo entendimento equivocado de

que são ou possuem formas ineficientes de produção, e assim sendo, tornam-se uma segunda opção, que, ao que parece, deve ser apoiada pela sua contribuição em gerar renda para uma parcela grande da população, diminuir o desemprego e criar novas oportunidades de negócios para as pessoas.

#### **4.4 Mortalidade de Empresas no Brasil**

Segundo dados do Sebrae (2005), o principal motivo ou, um dos principais motivos que levaram empresas a fecharem suas portas foi à falta do capital de giro, com um grande desequilíbrio na entrada e na saída dos recursos da empresa. Outro ponto levantado foi a falta de clientes e a recessão econômica no país. Esses dados são referentes à empresa que possui característica de 01 pessoa ocupada.

Com empresas de 02 até 09 ocupações, o maior destaque para os empresários são os problemas financeiros, acompanhados da falta de clientes.

Já as empresas com 10 a 19 ocupações, o fator que mais pesou na decisão de fechar foi à falta de conhecimento gerencial por parte dos sócios da empresa. Quanto ao capital médio que a empresa investiu até seu fechamento, o valor foi da ordem de R\$ 17.782,00 em ativo fixo como máquinas, equipamentos, mobiliário, etc.

Ainda segundo fontes do Sebrae (2005), o percentual obtido de recuperação dos recursos aplicados na empresa extinta, 62% das empresas que disseram ter recuperado até 30% do capital investido.

Para Santana (1993 *apud* VIAPINA, 2001), a ‘mortalidade’ nesse segmento ocorre na casa dos 50% logo no primeiro ano de sua existência e somente 20% sobrevivem após cinco anos.

Como já citado, o insucesso é resultado da falta de habilidade administrativa, financeira, mercadológica e tecnológica, ou também, pode ocorrer a partir da não utilização dessas ferramentas.

Por outro lado, o IBGE (2003) destaca que o acompanhamento das taxas de natalidade e mortalidade das micro e pequenas empresas do setor comercial e de serviços são importantes, mas afirma que não há um acompanhamento mais apurado de sua demografia.

Tabela 01 – Taxas de Natalidade e de Mortalidade das Empresas Comerciais e de Serviços – 1998-2000

Taxas em %	Comerciais	Comerciais	Comerciais	De serviços	De serviços	De Serviços
------------	------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------

1998	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 ou mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 ou mais pessoas
Taxa de natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Taxa de mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
1999	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 ou mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 ou mais pessoas
Taxa de natalidade	24,0	10,2	6,0	29,4	12,3	8,5
Taxa de mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2

**Fonte:** IBGE (2003, p.19).

#### 4.5 Classificação das Empresas (Sebrae)

Vários fatores podem ser utilizados para definir uma empresa de pequeno porte, uma micro ou uma média empresa, tais como: número de empregados, faturamento anual, comparação com outras empresas do mesmo setor dentre outros.

O Sebrae (2005) argumenta que é importante a classificação do porte da empresa, pois permite que as empresas classificadas dentro de seu porte possam usufruir de diversos benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado a cada uma delas.

Ficou definido por meio do estatuto de 1999 que o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual. Segundo o SEBRAE, os valores foram atualizados pelo decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00 respectivamente).

Os quadros 7,8 e 9 mostram a classificação adotada pelo Sebrae e pelo IBGE. Por sua vez o IBGE (2003), diz que não há ainda uma coerência no que diz respeito à conceituação de micro e pequenas empresas. O que existe é uma variedade de critérios usados para sua definição por parte da legislação ou baseando-se faturamento e, ainda, pelo número de pessoas ocupadas e até em ambos os casos.

#### Quadro 5: Classificação quanto ao Faturamento

Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 433.755,14
Empresa de Pequeno Porte	Superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00

**Fonte:** Sebrae, 2005

#### Quadro 6: Classificação por Pessoas Ocupadas

Microempresa	Na indústria e construção até 19 pessoas ocupadas; No Comércio e Serviços até 09 pessoas ocupadas;
Pequena Empresa	Na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas;

	No Comércio e Serviços: de 10 a 49 pessoas ocupadas;
Média Empresa	Na indústria de 100 a 499 pessoas ocupadas; No Comércio e Serviços de 50 a 99 pessoas ocupadas;
Grande Empresa	Na indústria acima de 500 pessoas ocupadas; No Comércio e Serviços acima de 100 pessoas ocupadas.

Fonte: Sebrae, 2005.

#### Quadro 7: Definição de Micro e Pequenas Empresas (IBGE)

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/99 Microempresas e empresas de pequeno porte	Até 244 Mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Empresas de pequeno porte		Até 9 De 10 a 49
BNDS (critério dos países do Mercosul pra fins creditícios) Microempresas	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais)	
Empresas de pequeno porte	De 400 mil dólares a 33,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

**Fontes:** IBGE (2003) com base na Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o faturamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder executivo, Brasília, DF, 6 out. 1999.p.1 Col.1, SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

#### 4.6 Papel Social das Empresas

Recentemente maior importância vem sendo dada a esta questão. Além do aspecto socioeconômico a questão social começou a fazer parte do dia-a-dia das empresas. Portanto as empresas sejam micro, pequenas, médias ou grandes devem se preocupar com a questão social.

A sociedade, por sua vez, mudou o seu modo de pensar, passando a valorizar mais os aspectos sociais como uma maior distribuição de renda, onde todos possam ter condições melhores de vida, qualidade de vida no trabalho, fora do trabalho e em casa, a valorização da pessoa humana e a realização profissional.

As pequenas empresas tornaram-se importantes neste papel, Segundo o Jornal Estado de São Paulo (*apud* SEBRAE, 2005), as grandes empresas passam seu conhecimento para as pequenas empresas. Ainda o jornal destaca que a Petrobrás assinou uma parceria com o Sebrae para auxiliar as MPEs da região petrolífera de Macaé (RJ) em questões como treinamentos de funcionários, cuidados com o meio ambiente e saúde financeira da empresa. O que mais chamou a atenção é que os participantes não precisam ser necessariamente fornecedores da Petrobrás para participar.

Outra característica percebida faz com que a pequena empresa exerça sua tarefa de contribuição social, como distribuição de riquezas, geração de empregos e criação de uma classe empresarial nacional.

A flexibilidade locacional também favorece a criação de condições reais de expansão e desenvolvimento de lugares, até então não percebidas por órgãos governamentais, ajudando a fazer com que o homem fique no seu *habitat* natural, no caso o êxodo rural, e contribuindo para uma melhor distribuição de renda.

## **4.8 Gestão Estratégica**

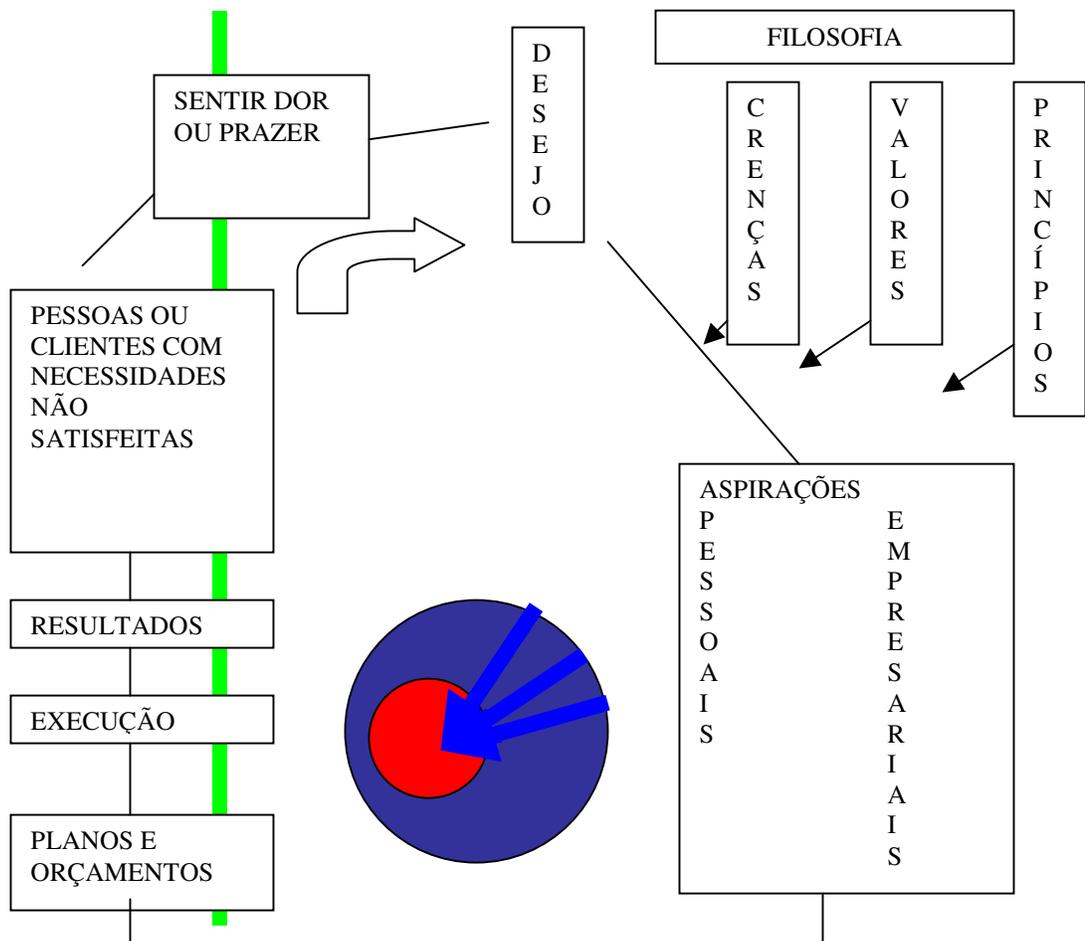
### **4.8.1 Considerações Iniciais**

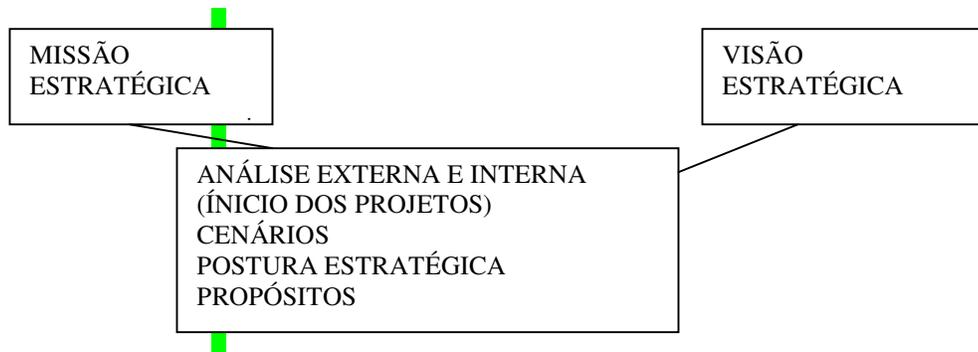
Não basta apenas que se acompanhe a evolução nos mercados e nas organizações, também é preciso praticá-las, independentemente do tamanho da organização onde se trabalha e qual se pertence. A verdade é que na era do conhecimento da informação e da tecnologia, muito se viu e se falou em mudanças e uma forma de mudar e preparar uma organização para essa evolução como é o caso do Planejamento Estratégico.

Para Cavalcanti (2003, p.43), “a administração estratégica é [...] o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Hartmann (2002) afirma que o primeiro passo rumo a construir uma solidez do negócio é a construção da Visão Estratégica. O autor considera este o primeiro grande objetivo. Nas duas questões a serem analisadas - Onde quer Chegar? e Para Quem? -, o autor diz que o “onde chegar” é dizer o que quer ser para seu cliente num futuro próximo e o “para quem” especifica ao cliente o que você pode lhe oferecer.

Segundo o autor (*op. cit*), os tomadores de decisões terão que definir antes de envolver todos da organização, o qual é o melhor caminho a ser seguido com a oportunidade. Mas antes terá que saber com clareza se a empresa correrá algum risco em virtude do caminho escolhido.





**Figura 05: Diagrama do Planejamento Estratégico para o Gerenciamento Total**

Fonte: Hartmann (2002, p. 155)

Cavalcanti (2002) trabalha com cinco abordagens de conceito de estratégia: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva.

Se ao olhar a estratégia se fizer isto sob o enfoque do plano, a teremos com um método com intenções conscientes de ação para distintas situações, que podem ser tanto gerais quanto específicas. Quando específica, ela é vista como uma manobra que, em boa parte das vezes, tem a intenção de amedrontar competidores. Se a tivermos como um padrão, a estratégia é o próprio padrão de comportamento de uma organização, que pode não estar consciente dele ou, ao contrário, consciente de sua atuação. Se enxergarmos a estratégia como posição é porque esta identifica qual a situação da organização no mercado e sua posição no ambiente em que interage. E a estratégia como perspectiva é aquela que pressupõe uma visão de mundo que a organização tem ou procura ter (CAVALCANTI, 2003, p. 46).

Para Kotler & Keller (2006), o planejamento estratégico exige ações em áreas primordiais na organização: a primeira é de gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos; a segunda é a avaliação dos pontos fortes de cada negócio e a terceira é a estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios.

#### 4.8.2 Missão do negócio

Para Hartmann (2002), missão é a razão da existência de um certo negócio, e perguntas como: Para onde? Para quando? Com o quê? E para quem?

Ainda segundo o autor (*op. cit.*),

- Visão é aonde se quer chegar a longo prazo.
- Ameaças tudo que acontece externamente a empresa e que lhe é desfavorável de alguma maneira.

- Oportunidades: tudo que acontece externamente a empresa e que lhe é favorável de alguma maneira.
- Pontos fortes: fatores internos na organização que lhe são favoráveis ao seu desenvolvimento.
- Pontos fracos: fatores internos na organização que lhe são desfavoráveis ao seu desenvolvimento.

### **4.8.3 Empreendedor**

As mudanças são crescentes no âmbito interno e externo. A tecnologia e as novas práticas administrativas estão fazendo com que cada vez mais pessoas fiquem desempregadas e muitos buscam na sua característica empreendedora uma nova forma de continuar no mercado de trabalho.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (DORNELAS, 2001, p. 19).

Muitos buscam abrir seu próprio negócio na intenção de não ter que cumprir horário, um sonho para adquirir sua independência financeira. Portanto, a figura do empreendedor busca mais que suprir suas próprias necessidades, também ajuda no desenvolvimento de um mercado cada vez mais competitivo, cheio de turbulências. As organizações de um modo geral buscam novos empreendedores. Sabem que estas pessoas possuem características diferentes, com perfil arrojado, líderes criativos e com muita vontade de crescer. Assim vêm na figura do empreendedor uma espécie de ‘salvador da pátria’.

Em uma pesquisa realizada (SEBRAE, 1999) ficou claro que o principal motivo para se abrir um negócio próprio foi a identificação de uma oportunidade de negócio.

Mas o ponto que continua até hoje atormentando a prática das atividades do microempresário é a falta de recurso e outros aspectos como a carga tributária.

Uma questão ainda muito discutida nos meios empresariais e políticos é a carga de impostos atribuída às empresas, posto que Brasil é algo extremamente sério.

Barboza (2005) argumenta que no Brasil a carga tributária já atinge 36% do nosso PIB (Produto Interno Bruto). Ressalta como observação que a população não recebe quase nada a seu favor o que torna essa prática inconstitucional.

Segundo Bizzotto *et. al* (2001), os últimos anos têm sido marcados por grandes mudanças na sociedade como um todo e, em particular, nos negócios. Dentre as mudanças ocorridas, pode-se destacar o aumento da concorrência, a globalização rápida dos mercados e o desemprego causado por mudanças tecnológicas.

No Brasil, as pequenas empresas representaram, no período de 1990 a 1999, 54% das empresas criadas (o que estima 2.700.000 empresas), dado levantado por uma pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE (1999).

Essa realidade coloca o Brasil em uma posição de liderança com relação à criação de empresas. De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor Gem (2001 *apud* Bizzotto, 2001), 1 em cada 8 adultos (12%), entre 18 e 64 anos, está tentando iniciar um novo negócio. Comparativamente, 1 em 10 nos Estados Unidos (10%), 1 em 12 na Austrália (8%), 1 em 25 na Alemanha (4%), 1 em 33 no Reino Unido (3%), 1 em 50 na Finlândia e Suécia (2%) e 1 em 100 na Irlanda e no Japão.

Quando a questão é a efetiva criação de novas empresas, não apenas tentando iniciar, o Brasil aparece em terceiro lugar com 4,4%, abaixo dos Estados Unidos e Coréia (4,7% e 9%, respectivamente). No entanto, quando se trata de manutenção das empresas no mercado, o Brasil apresenta as piores taxas dentre os países avaliados pelos pesquisadores (\_\_\_GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR-GEM, 2001 *apud* BIZZOTTO, 2001).

Assim, se a tentativa de começar um novo negócio é proporcionalmente elevada, a probabilidade dessa iniciativa ser bem sucedida, enquanto o indivíduo se torne proprietário e gestor desse negócio e que esse negócio consiga pagar algum salário e remuneração por mais de 42 meses, é uma das menores entre os países pesquisados.

Essa alta taxa de mortalidade pode ser comprovada pelo fato de que, em algumas regiões do país, 73% das empresas não conseguem completar o terceiro ano de vida (SEBRAE, 1999).

Diversas ações têm sido implementadas de forma a reverter esse quadro, dentre as quais pode-se destacar a realização de eventos de capacitação dos empreendedores, o que inclui tanto os cursos de capacitação de empreendedores, que já criaram suas empresas, quanto cursos para a difusão da cultura empreendedora (desenvolvimento de novos empreendedores).

Conforme Dornelas (2001), o empreendedor sempre exerceu um papel fundamental na sociedade. Mas o autor pergunta: “Por que o ensino do empreendedorismo está se intensificando agora? O que é diferente do passado?” Uma das mudanças mais fortes ocorridas, sem dúvida alguma, foi o avanço tecnológico e este requer um número muito maior de empreendedores.

Os empreendedores, principalmente os de pequenas empresas, aparentemente não possuem conhecimento teórico, mas talvez conheça o prático. Isso fica visível quando o indivíduo abre e conduz uma nova empresa e toma decisões em ambientes turbulentos, sempre necessitando daqueles que chamamos jogo de cintura ou algo mais. Uma das características observadas por Farrel (1993 *apud* FONTANINI, 2001), é que este algo mais é que faz parte desse espírito empreendedor, procurando levar à algo novo, à consolidação de um negócio e a uma competitividade maior no mercado.

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais” (DORNELAS, 2001, p. 37).

#### **4.8.4 Casos de Sucesso no Empreendimento**

Segundo Fontanini (2001), foi realizada uma pesquisa com 259 micro e pequenas empresas no Estado do Paraná sendo considerados alguns aspectos relevantes em empresas de sucesso e em empresas que acabaram encerrando suas atividades. A pesquisa foi realizada pelo Centro de Estudos, Pesquisas e Planejamento Empresarial -CEPPE (1995).

#### **Quadro 08: Programa de Formação de Novos Empreendedores**

<b>Aspecto Observado</b>	<b>Empresas de sucesso</b>	<b>Empresas que encerraram suas atividades</b>
Planejamento prévio	6 em cada 10 empresas realizaram.	4 em cada 10 realizaram.

Programa de qualidade	Apenas 1,4% das empresas não possuem.	Cerca de 22% das empresas não possuíam.
Evolução tecnológica	28,5% das empresas desenvolvem algum tipo de programa de qualidade.	de programa de qualidade. Apenas 2,6% das empresas desenvolveram algum tipo de programa de qualidade.
Orientação especializada	8 em cada 10 empresários acompanham.	5 em cada 10 empresários acompanhavam.
O SEBRAE Paraná	44,1% recorrem a alguma orientação.	21,6% dos empresários recorreram na época.
	4,3 das empresas entrevistadas não conheciam O SEBRAE	13,3% das empresas entrevistadas não conheciam o SEBRAE.

**Fonte:** Fontanini, 2001.

Fontanini (2001) aborda as causas que as empresas encerraram suas atividades no Estado do Paraná e também as causas de sucesso entre as empresas desse Estado.

Para o autor as causas que impeliram as empresas que encerraram suas atividades no Estado do Paraná, foram:

- os empresários eram imediatistas;
- os sistemas de controles eram limitados e pouco técnicos;
- não utilizavam programa de qualidade;
- as empresas não eram informatizadas;
- preferiram resolver os problemas da empresa, individualmente, a recorrer à ajuda especializada.
- causas, entre as empresas de sucesso no estado do Paraná:
  - suas ações são mais planejadas e pensadas;
  - controlam tudo o que podem, propiciando a informação certa na hora certa para a tomada de decisão;
  - procuram atualizar-se com as evoluções tecnológicas do mercado;
  - realizam pós-venda;
  - estão procurando cada vez mais informatizar seus processos.

A estratégia competitiva que é vista como aplicável somente a grandes empresas, passa a ser também motivo de estudo e pesquisa para as MPE Contador *et. al* (2005) ressalta que é uma nova metodologia de formulação da estratégia competitiva para Micro e Pequena Empresa (MPE) que é aplicável a ambientes

competitivos mas que ao mesmo tempo difere em muito do planejamento estratégico tradicional. Os autores afirmam que a metodologia estudada foi desenvolvida a partir da obra de Ansoff, onde a competição era menos intensa, numa estabilidade maior do ambiente econômico. Mas, a globalização ocorrida na década de 80, e o avanço da indústria japonesa, trouxeram consigo um aumento significativo da competição entre empresas, mostrando assim a inadequação do planejamento estratégico a ambientes competitivos.

Segundo os autores o planejamento estratégico é inadequado a ambientes competitivos, e várias razões levaram a essa afirmação. A primeira razão parte do pressuposto de que é possível “planejar o futuro” da empresa.

Os objetivos de uma empresa não podem ser fixados unilateralmente, pois, para serem atingidos, os concorrentes teriam de deixar a empresa agir sozinha, o que não ocorre. É inútil fixar objetivos ou ainda definir a missão da empresa. Para Hamel e Prahalad, os altos executivos não são nem ao menos capazes de distinguir a missão de suas respectivas empresas da de seus concorrentes. Não é necessário se preocupar com a definição do objetivo da empresa, pois, para efeito de estratégia, ele já está definido; é o mesmo para todas as empresas de mercados competitivos – obter ou aumentar a vantagem competitiva da empresa -, e todo restante é decorrente disso (ZACCARELLI, 2000 *apud* CONTADOR *et al*, 2005, p.3273).

A segunda razão apresentada pelos autores é a inutilidade do horizonte longo do planejamento, já que a rapidez da competição no ambiente de negócio muda constantemente, obrigando as empresas a reverem a sua estratégia num prazo bem menor, ou seja, em meses.

A terceira razão constatada foi que não há diferença significativa entre missão de empresas concorrentes, ou seja, a razão seria a inutilidade da fixação da missão da empresa.

A quarta razão é a maneira de elaborar o planejamento estratégico. O fato de “em outubro, elaborar o planejamento estratégico para o próximo ano”, segundo os autores é uma metodologia errada. O que deve ser feito é rever a estratégia sempre que surgir uma oportunidade ou uma ameaça.

A quinta razão refere-se à vantagem competitiva, pois a análise dos pontos fortes e fracos é inadequada, já que interessam, segundo os autores apenas os fatores que podem proporcionar vantagem competitiva. Os autores afirmam que tais considerações foram de suma importância para comprovar que a metodologia apresentada para formular a estratégia competitiva, por meio de modelo de campo, e

armas da competição, distancia-se muito daquelas que utilizam o conceito de planejamento estratégico.

O modelo sugerido pelos autores é o campo e armas da competição (CAC), para o qual sugerem oito etapas: a primeira é definir que empresa deseja ter. O dono da empresa possui com clareza uma imagem da empresa que deseja ter, baseado em suas crenças e valores. Citam como exemplo o empresário jovem que sonha com uma empresa próspera, enquanto um empresário idoso que não possui herdeiros e quer dedicar-se seus últimos anos ao lazer, pode querer extrair o máximo dos lucros não reinvestindo no negócio, onde comprometerá no futuro os lucros da empresa. Essa imagem transforma-se em objetivos permanentes. Os autores afirmam que todas as pessoas possuem uma imagem e, portanto, toda empresa possui objetivos permanentes, às vezes não são explícitos, mas refletem os objetivos pessoais de seu proprietário.

A segunda etapa diz respeito a estruturar o sistema de inteligência competitiva, ou seja, a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da organização e de preparar alternativas de estratégias competitivas. Na MPE, um dos sócios é que deve formular a estratégia competitiva ou também um dirigente. Mas, sem dúvida alguma, deverá contar com a colaboração e o discernimento por parte de outros que o compõem a empresa, formados em um comitê de avaliação, para identificar e avaliar as ameaças e oportunidades e discutir idéias e alternativas de estratégia.

A terceira etapa trata-se do entendimento do ambiente empresarial, e tem por objetivo prover a empresa de conhecimento prévio para que possa identificar, de uma forma mais rápida do que a de seus concorrentes, uma oportunidade ou uma ameaça, e, para que isso ocorra, são necessários alguns pontos, como: entender o macro ambiente empresarial, formado pelos ambientes político, legal, econômico, tecnológico, social demográfico, cultural e ecológico. Outro ponto é compreender o ambiente de seu negócio, como também conhecer seu negócio ( inclui fornecedores e clientes), procurar identificar e entender seus concorrentes. Conforme Contador *et al* (2005) isso ajudará o empresário a agir antes dos concorrentes.

Os autores (*op cit*), citam Porter (1979; 1980), as cinco forças competitivas e a estratégia e sucesso de Zaccarelli (2000), como referenciais teóricos para o entendimento do ambiente. Identificar e avaliar as oportunidades e ameaças é a quarta etapa apresentada. A estratégia da empresa precisa ser reavaliada sempre que

surge um caso novo no seu ambiente empresarial. Os autores afirmam que se deve rejeitar a idéia de “fixação de data para elaboração do planejamento estratégico do próximo exercício”. As oportunidades e ameaças são fatos novos que podem ocorrer. As ameaças decorrem dos movimentos competitivos dos oponentes, e as oportunidades, das condições favoráveis e apropriadas do ambiente empresarial.

A quinta etapa refere-se ao estudo de viabilidade técnica e econômica necessária à decisão de formulação da estratégia Contador e envolve a disponibilidade, qualificação de pessoal, de fornecedores, os canais de distribuição, o estudo de mercado, produtos com potencial de vendas e a avaliação das vantagens e desvantagens de associar-se ou adquirir empresas para melhor aproveitar a oportunidade. (CONTADOR *et. al*, 2005).

A diferença de metodologia começa em formular estratégias alternativas, que é a sexta etapa. Até então, várias decisões foram estabelecidas ou tomadas, mas nenhuma pode ser considerada decisão estratégica. Segundo os autores nesse trabalho a palavra estratégia é usada com um significado preciso e aplica-se onde há somente situações contrárias, que Zaccarelli (2000) definiu como “estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagens nas interações”. (ZACARELLI, 2000 *apud* CONTADOR *et al*, 2005).

#### **4.7.5 Pesquisas Recentes em Gestão de Micro Empresas**

Estão sendo realizados muitos estudos e pesquisas em relação às Micro e Pequenas Empresas no Brasil e no mundo. Isso mostra a importância que possuem em relação ao crescimento da economia e da geração de empregos. Existem diversos trabalhos realizados nesse aspecto, pois o aumento exagerado e sem orientações na criação de uma empresa pode trazer danos irreparáveis para o novo empreendimento e para as pessoas que participaram diretamente caso este não seja satisfatório. Um dos projetos que mais são estudados e estimula um novo negócio são os da “incubadora”.

Citamos a seguir o exemplo das incubadoras. Conforme Dias *et al.* (2005) as incubadoras apóiam de maneira eficiente todas as atividades empresariais dos residentes buscando assim diminuir os efeitos das relações inter e extra-incubadora. As empresas qualificam-se, passam por um processo de reciclagem e de reestruturação seguindo orientações.

Com a intenção de ajudar na competitividade entre as empresas, foi realizado um estudo na INTUEL - Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica para discutir a importância da modelagem de um escritório de Negócios (E.N). Segundo os autores o objetivo foi promover a maior competição (cooperar para competir) entre a UEL (Universidade Estadual de Londrina), outras IPES (Instituições de Pesquisa e Ensino Superior) e os empresários, buscando auxiliá-los no desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico.

De 01 de junho de 2004 a janeiro de 2005, no período da formação do Escritório de Negócios, pôde-se ver que o modelo é benéfico ao ecossistema da INTUEL. Ao todo foram 1.888 horas de trabalhos executados pelo E.N, divididas entre atividades do Escritório de negócios, entrevistas e reuniões com projetos e empresas, bancas de avaliação, seleção de empresas e de atendimento à comunidade.

Foram realizadas 70 (setenta) atividades e projetos pelos gestores do E.N, sendo que 92,86% foram concluídas no prazo médio de 15 dias. Lembrando que o tempo médio para execução de uma atividade é dado desde o conhecimento de sua necessidade, até o momento como totalmente realizado. Dias *et. al* (2005) destacam que a elaboração de projetos para submissão em editais de fomento; acompanhamentos técnico-comerciais a empresas residentes; orientação e intermediações entre residentes, clientes, parceiros e outras empresas; organização de bancas de avaliação; gestão financeira de projetos; entre outras, foram as principais atividades desenvolvidas nesse período pelo E.N. Foram realizadas 190 horas de encontros, sendo realizadas 95 reuniões e entrevistas com residentes, pesquisadores, empreendedores e equipe de gestão incubadora. Foram diagnosticadas nessas reuniões, as defasagens existentes no ecossistema e soluções demandadas dentro das ações empresariais, como o cumprimento de prazos de entregas e planejamentos estratégicos.

Ainda segundo esses autores, nesse mesmo prazo foram efetuadas 21 (vinte e uma) orientações de negócios para incubação e pré-incubação na INTUEL com elaboração de planos de negócios, planilhas financeiras de viabilidade econômica,

resumos executivos e orientações técnicas, onde foram pré-selecionados 06 (seis) novos empreendimentos que posteriormente seriam avaliados por meio de banca de seleção para inclusão na INTUEL. As aprovações foram de 100% com isso havendo a geração de 05 novas empresas na incubadora, com apenas uma desistindo do processo de incubação, fazendo com que a INTUEL atingisse 100% de sua capacidade de incubação. Foram realizados em parceria com o Departamento do curso de computação da UEL, na disciplina de empreendedorismo 07 (sete) planos de negócios, fazendo com que 40 empreendedores participassem diretamente do curso. Todos obtiveram notas superiores a 7,5 (sete e meio), notas estas avaliadas pelas bancas examinadoras, caracterizando a padronização e a capacitação dos empreendedores, inclusive com um convite aos gestores do E.N a avaliarem mais de 15 projetos e empresas participantes de eventos de âmbito nacional, organizados por instituições das áreas ligadas às ciências tecnológicas.

Os resultados, segundo os autores foram considerados bons, ressaltando os trabalhos desenvolvidos em conjunto com os programas de *coaching* e *mentoring* empresarial. Lembrando que privilegiou a busca pela excelência das relações interpessoais e de empresas, onde transformaram-se em meta para a INTUEL.

Os autores afirmam que as dificuldades latentes no meio empresarial da INTUEL eram rapidamente transformadas em perdas significantes para as empresas residentes. A criação da unidade denominada Escritórios de Negócios proporcionou uma maior integração entre empresas e a equipe de gestão incubadora, gerando uma união de competências para alcançar os resultados esperados. A implantação dos programas *coaching* e *mentoring* empresarial fez com que se fortalecessem e as aptidões que até o momento eram desconhecidas entre os empreendedores participantes do ecossistema.

**Quadro 09: Atividades do Escritório de Negócios da INTUEL: junho/04 a janeiro/05**

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	HORAS TOTAIS	METAS ATINGIDAS
Atividades e Projetos E.N	70	1.532	92,86%
Reuniões de Projetos	95	190	81,05%
Atendimento à Comunidade	87	130	-

Bancas de Incubação	06	36	100%
Intermédio Residentes – Clientes	15	-	-
Avaliação de Projetos	22	-	-
Capacidade de Incubação	10	-	100%
TOTAL	1.888 h		

**Fonte:** Dias *et. al* (2005, p. 60).

Outro exemplo é do Programa Extensão Empresarial que é uma ação realizada entre o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI e a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a UNIJUÍ, trabalho este realizado com as micro, pequenas e médias empresas do Noroeste Colonial do RS, que tem por objetivo e fomentar o desenvolvimento regional com a implantação de melhorias técnico-gerenciais, tecnológicas e culturais nos micro, pequenos e médios empreendimentos industriais, comerciais e de prestação de serviços.

Conforme Brandli *et. al* (2005) o programa prestou assessoria a 272 empresas, distribuídas em 30 Municípios da região Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul, onde foram implantadas 945 ações, sendo 93% destas com problemas sérios de gestão. O atendimento às empresas dividiu-se em 60 do setor industrial, 133 do setor comercial e 36 prestadores de serviços. Os autores ressaltam que o programa auxiliou no compromisso social da UNIJUÍ, que é o de contribuir para o desenvolvimento regional e para a qualidade de vida. A metodologia utilizada pelo programa foi própria, que consistiu em identificar, inscrever, diagnosticar e assessorar as empresas. A equipe contou com 15 profissionais, a gerencia, 8 técnicos de nível superior e 6 estagiários graduandos.

O autor cita que o ambiente de um empreendimento é constituído por agentes e forças incontroláveis pela gerencia da organização. Portanto, a habilidade do empreendimento em manter e desenvolver transações bem sucedidas com o ambiente interno e externo é muito difícil, já que as incertezas e as constantes mudanças o afetam diretamente. Brandli *et. al* (2005) dizem que a complexidade das MPMEs e o importante papel que exercem para o desenvolvimento sócio-econômico do País

estimula cada vez mais os pesquisadores a buscarem repostas e/ou constatações que forneçam dados importantes para diminuir a complexidade desses empreendimentos.

O trabalho foi desenvolvido em etapas. A primeira fase era a da adesão, depois primeira visita, diagnóstico, implantação de melhorias e avaliação, foco total na gestão estratégica, além de Administração Organizacional, Gestão de Pessoas, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Produto e Manufatura e Execução de Serviços.

Para Brandli *et. al* (2005) as empresas pertencentes a essa região atuam, em sua maioria, na prestação de serviços e comércio. A indústria regional baseia-se na metal-mecânica e de máquinas e implementos agrícolas, sendo considerado um dos maiores pólos do Estado nesta área. Com isso forma um enorme arranjo produtivo regional em metal mecânica.

Foram assessoradas 272 empresas com a implantação de 945 ações, sendo 93% delas derivadas de problemas de gestão, 4% com problemas de processo e 3% apresentando problemas de produto. Segundo os autores nenhuma das empresas é de médio ou grande porte, ou seja, acima de 100 empregados. Os setores mais representativos nessa região são: Setor alimentício que possui 27,6% de representatividade e o mais demandado, seguido pelo setor de confecções com 16,2%, metal-mecânico com 11,4%, informática/foto/eletrônica e som com 7%, agronegócios representa 6,3%, saúde 5,9%, moveleiro 5,1%, construção civil 4,8% dentre outros. As ações de melhorias foram implantadas nas áreas de gestão, sendo que finanças e custos teve a maior representatividade com 39,05%, seguido por vendas e marketing, administração organizacional, gestão de pessoas, produto e manufatura, processo de comercialização e desenvolvimento e execução de serviços. Os autores citam que houve um aumento de emprego de aproximadamente 4,2%, com um crescimento substancial de investimentos realizados nas empresas atendidas.

#### **Quadro 10: Ações e Melhorias implantadas nas Áreas de Gestão**

<b>Áreas</b>	<b>%</b>
Finanças e custos	39,05
Vendas e marketing	32,02
Administração organizacional	14,39
Gestão de pessoas	6,35

Produto e manufatura	3,17
Processo de comercialização	2,01
Desenvolvimento e execução de serviços	2,01
Nível de aumento de emprego	4,20

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Brandli *et. al* (2005) alegaram que, para as empresas que participaram do programa, foram perceptíveis os avanços no aprimoramento das práticas de gestão em suas estruturas organizacionais bem como qualificando suas atividades e tornando-a mais competitiva para atuar em um mercado onde o ambiente está em constante mudança, lembrando que os municípios e os pequenos empreendimentos são a base e a sustentação para um novo modelo de desenvolvimento no país, com capacidade de gerar desenvolvimento com geração de emprego, distribuição de renda e inclusão social. A economia é impulsionada por esses empreendimentos, portanto, as lideranças e as administrações municipais devem criar um ambiente favorável às empresas, pois é inviável pensar em municípios fortes e suficientemente sustentáveis econômica e socialmente, se esses empreendimentos não estiverem prosperando e gerando oportunidades para as pessoas que pertencem àquela comunidade.

## **5 SEGMENTOS DE BONÉS E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE BONÉS DE APUCARANA**

### **5.1. Introdução**

Aqui a abordagem refere-se ao Arranjo produtivo Local de Bonés de Apucarana, sendo realizado um referencial teórico do segmento do setor verificando-se uma rica bibliografia de trabalhos já realizados sobre este segmento. Morgado (2003) faz uma análise da estrutura produtiva do processo de fabricação, *layout* de fábrica, distribuição física das máquinas, equipamentos, modelos existentes e outros. Aborda de

maneira simples todos esses procedimentos que até então eram pouco explorados em trabalhos acadêmicos.

A ABRAFAB'Q contribui bastante com informações importantes sobre o mercado de bonés, pois trata-se de uma associação que abriga as maiores indústrias do setor na Cidade de Apucarana.

O início do APL de bonés e suas características, sua formação pela governança corporativa na formação de um plano de desenvolvimento para traçar as metas e os objetivos do setor, são tratados a seguir.

## **5.2 Formulação do Segmento**

Apresenta-se a seguir, uma descrição do segmento de boné, bem como sua importância no dia-a-dia, como peça pertencente ao vestuário.

### **5.2.1 O Produto**

O boné ganhou características e formas diferentes nos últimos anos. Está conquistando cada vez mais uma gama de públicos bem diversificados, adolescentes, adultos, esportistas e terceira idade. A peça já faz parte do acessório dos guarda-roupas dos adolescentes. Hoje é normal encontrar jovens usando bonés em qualquer ambiente, principalmente em ocasiões informais.

Existem diversos modelos, cores e estampas para agradar os usuários, no mercado de brindes. Empresas de diversos segmentos usam o boné para divulgar sua empresa perante os seus clientes, caracterizando uma diversificação muito grande de empresas que utilizam o boné para criar um posicionamento da sua marca no mercado.

Um dos maiores esportistas do Brasil, o piloto de fórmula 1, Ayrton Senna, foi uma das principais personalidades que conseguiu elevar o produto no mercado interno e no mercado externo, pois era possível encontrar os bonés, patrocinados na época pelo Banco Nacional, e que levava a assinatura do campeão (EXAME, 1993, p. 110).

Segundo o Sebrae (2005), o boné possuiu um grande mercado devido às características turísticas que existem em nosso país. O produto seria na forma de um *souvenir* e ainda extremamente promissor a área de brindes, mas isso ocorre quando a

economia está aquecida. Um simples sinal de turbulência no mercado e o boné promocional corre o risco de não ter uma fatia grande no mercado devido ao corte de custos por parte das empresas.

Um exemplo bem simples foi quando o governo de Fernando Henrique Cardoso aprovou uma lei que retirava os brindes das deduções do Imposto de Renda das empresas. Com isso seria mais interessante para as empresas usar a mídia para promover sua marca (\_\_\_JORNAL TRIBUNA DO NORTE, 1995).

O segmento promocional exige um investimento maior. Segundo o Sebrae (2005), a empresa que quer entrar no segmento de boné promocional tem que investir muito em marketing, publicidade e na promoção do seu produto, e conseguir criar uma estratégia favorável. Nesse aspecto, sem dúvida alguma, o retorno é bem rápido já que apresenta uma maior liquidez e um prazo curto de recebimento, diferente dos lojistas que possuem pouco capital de giro.

A tecnologia também foi uma grande aliada das empresas fabricantes de bonés. Surgem no mercado cada vez mais modelos diferentes, cores e estilos. Formas de aplicar o desenho e o corte foram os avanços mais percebidos pelos usuários, pois a forma artesanal deu lugar para produção tecnológica e com isso as empresas ganharam mais competitividade no setor. No início dos anos 90 as empresas começaram a olhar a tecnologia com outros olhos e a melhorar seu processo produtivo.

A princípio, tudo era muito artesanal. Com os resultados positivos, a indústria do boné foi ampliando-se e naturalmente buscando tecnologias de 1º mundo. Hoje todas as fábricas da cidade têm equipamentos importados, e vão acompanhando a constante evolução do setor (\_\_\_JORNAL FOLHA DE LONDRINA, 1993).

Para Morgado (2003), existe uma grande diversificação quanto ao modelo. O autor cita, por exemplo, que o modelo americano poder ser dividido em três categorias: juvenil, infantil e adulto.

O modelo infantil pode ter o regulador de tecido, velcro ou de plástico ou ainda, o mesmo modelo pode ter a aba com *soutache*, sanduíche, virada do lado superior ou inferior.

Atualmente os destaques são além dos modelos diferentes: as abas possuem novos formatos de desenhos, logotipos e cores. No ano passado, por exemplo, o que mais chamou a atenção foi o uso dos modelos femininos onde as cores e as estampas foram os destaques da coleção, sem contar ainda que muitos artistas utilizaram

a peça no seu dia-a-dia em festas, encontros e até em entrevistas em programas de televisão. Isso fez com que a produção aumentasse significativamente.

De acordo com a demanda do mercado ou a pedido do cliente, o boné poder ser fabricado com os três tipos já citados, com uma única diferença a que seria a logomarca serigrafada, sendo que neste processo é usada tinta de acordo com as cores que o cliente deseja e um sistema de mesa para passar o desenho para o boné.

O outro processo seria o logotipo bordado, para o qual a marca seria bordada no local especificado pelo cliente. Esse processo exige uma operação de muito cuidados, pois trata-se de uma máquina computadorizada, que utilizando um programa consegue, por meio de pontos fazer com que uma quantidade enorme de bonés sejam confeccionados. Depende muito também da máquina de bordar que pode ser de até vinte cabeças possibilitando uma maior produtividade. Lembrando que o preço fica maior devido ao custo da matéria-prima e não devido aos tamanhos dos bonés, pois o processo de fabricação é o mesmo.

### **5.2.2 Processo produtivo**

As empresas que passaram por uma implantação tecnológica mais agressiva também tiveram uma evolução no seu processo produtivo. Isto se fez necessário devido à competitividade do mercado, portanto, os processos de fabricação também ganharam investimentos na área de qualidade e produtividade.

Conforme ABRAFAB'Q (2001), as 101 empresas em regime normal produzem 3.000.000 (três milhões) de peças de bonés / mês, sendo responsável por 67% da produção local, com um giro total de 36.000.000 (trinta e seis milhões) de bonés ao ano, sendo que dessas 101 empresas, 7 (sete) já possuem certificação das ISO 9002, enquanto que 10 (dez) estão em processo de implantação, ou seja, 7% da empresas, podendo chegar a 17% em menos de quatro anos.

O processo produtivo possui oito etapas, claro que cada empresa de acordo com sua estrutura pode executar o processo de forma diferente. Mas segundo estudo levantado pelo Sebrae, as etapas básicas são descritas no quadro a seguir:

#### **Quadro 11: Etapas do Processo Produtivo**

Compra de matéria-prima e estocagem	Os tecidos utilizados e os aviamentos serão adquiridos e utilizados de acordo com a
-------------------------------------	---

	necessidade de produção.
Dublagem	Processo de colagem do tecido à esponja.
Criação	É onde se estabelece o design dos bonés, seu diferencial é observado pelo corte, tecido, formato das abas, cores, bordados, serigrafias etc.
Corte	Depois de dublado inicia-se o corte de acordo com o modelo pedido pelo cliente.
Serigrafia ou bordado	Aqui executa-se a impressão ou bordado por pontos da logomarca a ser trabalhada no boné.
Costura	É o processo de fechamento dos bonés, executando aqui o produto final.
Controle de Qualidade	São verificadas cada uma das peças para a verificação da qualidade, caso haja algum defeito a peça volta para o processo produtivo para ser arrumada.
Entrega do Pedido	Executado pelo setor de expedição, que fica responsável para que o pedido chegue ao cliente através de transportadora contratada.

**Fonte:** SEBRAE, 2005.

Cada etapa exige um esforço muito grande por parte da administração e dos colaboradores, e a estrutura a ser montada para a fabricação é muito importante. O SEBRAE orienta que pelo menos 150M<sup>2</sup>, para o início da produção deve utilizar diversas máquinas para a execução desse trabalho.

Conforme Morgado (2003), a partir de uma análise profunda da estrutura produtiva e um amplo conhecimento do processo de fabricação, é possível entender o *layout* da fábrica, ou seja, a distribuição das máquinas, equipamentos e operários que facilitem o processo de fabricação em pontos como a economia de tempo por exemplo, bem como a facilidade no deslocamento da matéria-prima e das peças durante as atividades de confecção.

A seqüência de procedimentos, necessária para confecção de bonés, permite que a fábrica seja dividida em setores. Cada setor pode conter um ou mais postos operativos, distribuídos de acordo com as características específicas de cada empresa.

## Quadro 12: Máquinas do Processo Produtivo

Máquina de dublagem	MDU
Máquina de corte	MCT
Máquina bordadeira	MBO
Microcomputador	MIC
Máquina reta	MRT
Máquina refiladeira	MRF
Máquina travetti	MTR
Máquina de encapar botão	MEB
Máquina overloque	MOV
Máquina interloque	MIN
Máquina prespontadeira	MPP
Máquina de passar	MPA
Máquina galoneira	MGL
Máquina de coluna	MCL

**Fonte:** Morgado, 2003, p. 84.

O trabalho executado, ainda segundo o autor, pode ser realizado por uma máquina somente, por um conjunto delas ou ainda por um posto operativo que é uma sub-unidade do processo produtivo e pode ser uma máquina, um conjunto delas ou simplesmente um tratamento dado ao produto manualmente.

Os setores do processo de fabricação podem ser independentes, ou seja, ser executado por uma única máquina como ocorre com a dublagem, arte e bordado ou por diversas máquinas como é o setor de costura, por exemplo.

O corte é realizado de acordo com o pedido, porém existe um outro processo antes disso que se chama dublagem que consiste em colar sobre o tecido (antes da etapa de corte) uma película de espuma ou entretela com a finalidade de tornar o tecido mais espesso e consistente. O trabalho é realizado por uma máquina industrial fabricada exclusivamente para esse fim.

Mas existem outras maneiras de fabricação cuja dublagem não é utilizada. A empresa usa outros materiais e recursos para isso, mas depende muito da empresa oferecer para seu cliente um boné com brim pesado, um material melhor e mais resistente, que segundo os fabricantes dá mais consistência ao boné e não há necessidade de dublagem.

O logotipo já faz parte de um trabalho de criação que exige muita criatividade e atenção por parte dos executores. Estes têm a função de produzir um logotipo, uma figura ou de arranjar a disposição mais apropriada para o nome de um produto e ainda a apresentação de uma mensagem. Este trabalho, depois de aprovado pelo cliente, é executado em serigrafia ou bordado.

Serigrafia é um procedimento que tem como principal objetivo colocar de forma clara e visível um desenho ou dizeres como frases, marca e outros no tecido do boné, ou em uma parte dele, antes que estas partes sejam costuradas.

Bordado é o processo executado por máquinas industriais de quatro, oito, doze e até vinte cabeças, inteiramente informatizados, que utiliza mão de obra especializada para o manuseio da máquina. Esses trabalhos exigem muita concentração já que são utilizadas linhas e, por meio dos pontos que se dará o formato do logotipo no boné. Tudo feito utilizando de um programa de computador.

O setor de costura muitas vezes é considerado por muitos empresários como sendo o mais complexo de todos os processos da produção, pois necessita de um número maior de máquinas e de pessoas, que precisam ser treinadas para uma produtividade maior e para que haja perfeito sincronismo na realização das etapas. Quando ocorre de um operário não ter ou não possuir uma agilidade ou habilidade próxima aos demais, todo o setor pode ser comprometido em termos de tempo.

**Quadro 13: Processo Produtivo por Setor**

Setor	Operação Processo	Nome	Desenvolvimento
a) Dublagem	Op-1	Dublagem	Colar o tecido na película de espuma ou entreteia
b) Arte	Op-2	Arte	Criar ou copiar um desenho ou inscrição para serigrafia ou bordado
C) Corte	Op-3	Corte	Preparar moldes e cortar as diversas partes do boné
d) Serigrafia	Op-4	Serigrafia	Estampar o desenho e/ou inscrições numa ou mais partes
e) Bordado	Op-5	Bordado	Bordar o desenho e/ou inscrições numa ou mais partes
	Op-6	Aba	Fechar, separar, encher e refilar aba.

f) Costura	Op-7	Carneira	Pregar carneira
	Op-8	<i>Soutache</i>	Pregar <i>soutache</i>
	Op-9	Linhas	Realizar costuras paralelas: 2, 4 ou 8 filas
	Op-10	Bota/copa	Costurar lateral e viés na bota ou copa
	Op-11	Frente	Costurar frente e asa e pregar viés
	Op-12	Lateral	Costurar lateral na frente
	Op-13	Cabeça	Costurar viés e formar bico na cabeça
	Op-14	Regulador	Costurar regulador e rebater lateral
g) Acabamento	Op-15	Acabamento	Forrar e pregar botão, de acordo com a característica do modelo
h) Qualidade	Op-16	Controle de qualidade	Tirar linhas, passar, dobrar e embalar
i) Expedição	Op-17	Expedição	Embalar. passar fita adesiva e colocar endereço

**Fonte:** Morgado (2003) – Processo Produtivo por setor.

### 5.2.3 Modelos existentes no mercado atualmente

As empresas do setor trabalham basicamente com modelos diferenciados somente nos nomes. Já a modelagem geral dos bonés fabricados varia de acordo com o mercado atual, mas o que mais muda são os detalhes colocados nos bonés e não a modelagem do corte, visto que se tornou algo acessório, então poucas empresas investem em alterar os modelos, mas existem empresas que possuem departamento que cuida exclusivamente de novas tendências do mercado e para isso contam com profissionais da área que pesquisam e buscam novos modelos e formatos, mas isso não acontece com grande frequência. Morgado (2003) afirma que é preciso levar em consideração no que se diz respeito aos modelos: o tecido dublado ou não, o tipo de regulador, os detalhes da aba e o acabamento. Existem ainda as viseiras, que são uma espécie de boné sem copa.

#### Quadro 14: Modelos de Bonés

Modelo	Tipo	Regulador	Aba
Americano	Infantil/juvenil/adulto	Plástico/tecido/couro	Virada superior

Japonês	Infantil/juvenil/adulto	Plástico/tecido	Virada superior
Ciclista	Adulto	Plástico/tecido	Virada superior
Sete gomos	Adulto	Plástico/tecido	Virada inferior
Seis gomos	Adulto	Plástico/tecido	Virada inferior
Canadense	Adulto	Plástico/tecido	Não possui
Safári	Infantil/juvenil/adulto	Não possui	Não possui
Pescador	Infantil/juvenil/adulto	Não possui	Não possui

**Fonte:** Morgado (2003).

#### 5.2.4 Mercado

O mercado neste segmento é bastante promissor. Claro que alguns fatores do macro ambiente podem afetar negativamente. Segundo a Revista Exame (1993), de cada dez brasileiros, seis usam bonés e a média ainda se mantém e tem crescido nos últimos anos. Silva (2002) acredita que personalidades como Xuxa, Rubinho Barrichelo, a cestinha Hortência e a própria mídia, em geral, contribuem e muito para que isso ocorra. E acredita-se no potencial de exportação que já está sendo desenvolvido pelas empresas interessadas nesse nicho, ainda para ser explorado pelas indústrias. O país alvo é os EUA que, segundo a autora, consomem 4 bilhões de bonés/ano.

Segundo matéria publicada no Jornal Tribuna do Norte (2000), a exportação é considerada pequena em relação a países como Argentina, Uruguai, Chile, Bolívia, Venezuela, Itália, Suíça, Portugal e Emirados Árabes. Estes são alguns dos compradores de bonés. Um dos argumentos está relacionado aos produtos asiáticos que possuem mão-de-obra mais barata, atrapalhando o setor.

Mas, segundo a ABRAFAB'Q (2001), o segmento de bonés tem uma perspectiva muito grande em relação à exportação. Está sendo desenvolvido projeto, em parceria com o SEBRAE e a APEX (Agência de Promoção de Exportações), procurando-se criar maior poder de fogo e atuar no Mercosul, Estados Unidos, Portugal e Espanha.

O objetivo maior, segundo a associação, é elevar o faturamento de 2% atualmente para 20% e aumentar gradativamente até alcançar os objetivos estabelecidos que é de 300.000 bonés/mês para exportação.

Essa iniciativa vem ao encontro das novas oportunidades de mercado, já que o mercado interno está cada vez mais difícil e esta incontável manter a produtividade em alta, principalmente pela concorrência existente dentro e fora da Cidade.

Recentemente, no Estado do Rio Grande do Norte, o governo concedeu isenção de ICMS para as empresas que produzem bonés. O seu pólo produtivo está na cidade de Caicó, que vem crescendo muito no segmento de bonés. Sendo assim, a saída para exportação é um caminho a ser seguido, já que os bonés produzidos em Apucarana possuem qualidade superior e, sendo assim, a diferença se estabelece na competitividade.

### **5.3 Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana**

#### **5.3.1 Apucarana, a Capital do Boné**

Localizada no Norte do Estado do Paraná, a Cidade de Apucarana está a 369 km da Capital Curitiba, a 460 km do porto de Paranaguá e a 54 km do aeroporto de Londrina. Segundo dados do IBGE (senso de 2000-2001), a Cidade possui 107.827 habitantes, sendo que 100.249 moram na zona urbana e 7.578 moram na zona rural. E estima-se uma população de 114.375 habitantes para o ano de 2004.

As indústrias de bonés respondem por 86% da produção do País. Com isso a Cidade de Apucarana passou a ser conhecida como a “capital de boné” sendo que das 582 empresas que estão instaladas no Município, segundo a ABRAFAB’Q, 218 são indústrias de bonés, com uma participação de 38% no setor industrial, sendo que 46% estão no regime normal que corresponde a 101 empresas e 54%, ou seja, 117 no regime de microempresas.

As empresas de confecções de bonés possuem alguns aspectos importantes para a economia da cidade, como o tempo que a empresa está no mercado, mão-de-obra e mercado.

#### **Quadro 15: Tempo Médio de Atuação**

<b>Tempo de atuação da empresa</b>
Bonés – média de 9 anos

Facções – média de 5 anos
Bordados – média de 6 anos
Demais setores de confecções – média de 9 anos

Fonte: MDIC – Fórum de Competitividade (2004).

#### Quadro 16: Mão-de-obra

<b>Capital humano – perfil da mão de obra</b>
Escolaridade – 1º grau completo
Qualificação – realizada pela própria empresa
Remuneração – R\$ 320,00 / média
Segurança no trabalho – baixo índice de acidentes com risco muito baixo

Fonte: MDIC – Fórum de Competitividade (2004).

#### Quadro 17: Participação do mercado

<b>Mercado</b>
Local – 1%
Regional – 9%
Nacional – 80%
Internacional – 10%

Fonte: MDIC – Fórum de Competitividade (2004).

#### Quadro 18: Participação nas vendas

<b>Destino das vendas</b>
Consumidor final– 59%
Varejistas – 28%
Atacadistas – 13%

Fonte: MDIC – Fórum de Competitividade (2004).

A Região Sudeste tem a maior fatia de mercado em relação às vendas, com um percentual de 30%. Já na região sul, são 23% e as demais regiões absorvem o restante, ou seja, 47% das vendas. O resultado é um faturamento mensal de R\$

11.000.000,00 (Onze milhões de reais), com uma produção estimada em torno de 4.000.000 (Quatro milhões) de peças/mês, com um número de aproximadamente 200 empresas, sendo que 90% possuem até 100 funcionários, 5% até duzentos funcionários e acima de 200 funcionários representa 5% das empresas, gerando emprego para cerca de 15.000 pessoas com uma participação de 28,94% da população economicamente ativa e 13,92% da totalidade da população do município.

Informações levantadas pela Governança Corporativa (PD 2005) mostram que no ano de 1974 teve início a fabricação de bonés em Apucarana-PR. A partir da produção totalmente artesanal de bandanas e tiaras, que na época eram os produtos produzidos, e toda a produção era comercializada em feiras agropecuárias, exposições e nas praias do litoral paranaense. Os empresários pioneiros na fabricação de bonés tinham como uma única saída a técnica de copiar e produzir bonés com aba de papelão, reguladores de elástico e fazendo uso do processo de *silk screen* para colocar os desenhos nos bonés.

As primeiras empresas do setor surgiram bem no início da década de 1980, como a Faroli, Cotton's, e a Kep's. Uma curiosidade marcou a época, a empresa Sementec era uma revenda de produtos agrícolas, área em que os bonés eram mais difundidos. Houve então a divisão Sementec Promoções e Confeccões e, a partir desse momento, começaram a ser fabricados os primeiros bonés promocionais em Apucarana.

Logo, vários empreendimentos começaram a surgir na cidade, especialmente os familiares. À medida que o mercado interno se expandia, surgiam novos empreendimentos em um processo de *spin-lover*. Mas na época não existia na região os elos da cadeia produtiva de bonés e confeccões. O processo de dublagem de tecido era todo desenvolvido em São Paulo, assim como a compra de matéria-prima, máquinas e equipamentos. Em 1986 surgiram na região as primeiras empresas da cadeia produtiva de bonés, dentre estas a Dalplast, Showa e outras.

Foi nessa época que surgiram os primeiros empresários do setor de bonés e se reuniram em prol de um único objetivo que era de melhorar significativamente a qualidade e a produtividade das empresas do setor. Com o crescimento do mercado e da concorrência, as empresas contrataram consultoria nas áreas de qualidade total, formas de melhorar o processo produtivo, formação de preço e controle total dos custos. Dividiram a produção em células e deram início ao processo de capacitação das costureiras com o apoio do Senai de Apucarana.

Os primeiros contratos de grande efeito no setor foram feitos com grandes empresas como Cofap, Arisco e franquias de filmes mundiais como o Jurassic Park. O fato que mais marcou na época do arranjo de bonés foi a celebração do contrato com o Banco Nacional. Por meio desse contrato, o piloto Ayrton Senna tornou-se o primeiro garoto propaganda do setor, o que contribuiu para a projeção da indústria de bonés de Apucarana na mídia nacional.

Conforme a Governança Corporativa (2005), foi no início da década de 1990 que houve a expansão da demanda nacional de bonés promocionais e com isso aconteceu um crescimento desordenado do número de empresas do setor. O fator preço foi o elemento que mais apareceu no setor na época. O motivo foi a competição acirrada entre as empresas do setor causando assim um desequilíbrio no crescimento das empresas do setor.

Segundo Morgado (2003) o fator preço era um dos pontos mais críticos que os empresários achavam ter na sua empresa. O autor afirma ainda que a formação do preço de venda do produto acabado nas empresas de confecção de bonés tem sido uma das preocupações dos empresários do setor, conforme revelado em entrevista:

A guerra de preços é uma reclamação constante dos fabricantes de bonés, e muitos empresários tentam vencer a concorrência diminuindo o preço de venda sem fazer um cálculo minucioso dos custos. Os resultados são margens de lucro irreais que podem até levar ao fechamento de uma pequena empresa, além de prejudicar o setor ao diminuir o preço de venda do produto no mercado (ROMARIZ, 2001, p.18).

O caminho foi agregar valor ao boné com o objetivo de manter ou ampliar esse mercado tão competitivo. Entre 1994 e 1996 dois fatos importantes marcaram a mudança na fabricação de bonés em Apucarana: um deles foi a importação de máquinas de bordado computadorizado e o segundo foi o surgimento na região de empresas distribuidoras de matérias-primas (Dalplast, Dicatex, Boneon, Paranatex e Conviex). Juntamente vieram algumas empresas fornecedoras de máquinas e equipamentos, tais como: Taicry e M.A.B. Fortuna dentre outras. A competitividade começa a ser notada pelo mercado com o aparecimento de uma nova geração de bonés: a indústria de bonés bordados, com maior valor agregado e diferencial competitivo no mercado de bonés promocionais.

A Cidade de Apucarana conquistou um espaço importante na mídia televisiva, sendo conhecida como a 'Capital do Boné', em referência à produção de um dos brindes mais utilizados pelas empresas no país.

A partir do ano 1997, surge a Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade (ABRAFAB'Q), uma iniciativa de melhorar a qualidade e a produtividade. Um dos pontos importantes foi a elaboração de um projeto de exportação com o apoio da APEX, certificação ISO 9000 e central de compras. Depois outras empresas se uniram e deram início à Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA), formada por 17 empresas. A sua formação foi elaborada tendo como principal objetivo criar uma central de compras, formar estoques reguladores e produzir, de forma conjunta, os insumos para a montagem de bonés.

Em 2003, com o apoio do Sebrae/PR e entidades locais, o município de Apucarana passou a implantar o modelo de APL. No início de 2004 formou-se o comitê gestor do APL de bonés de Apucarana, com a participação de empresários e entidades parceiras. Em junho de 2004 foi realizada uma Oficina de Planejamento com o propósito de elaborar o Plano Estratégico para o desenvolvimento do Setor de Bonés do município, no âmbito de atuação do Sebrae-PR, seguindo a metodologia dos Arranjos Produtivos Locais. Obteve-se como resultado da Oficina tem-se um conjunto de ações que deverão nortear não apenas as atividades inovadoras, mas também as atividades relacionadas à qualidade e a sustentabilidade do Setor (\_\_\_ GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2005, p 3).

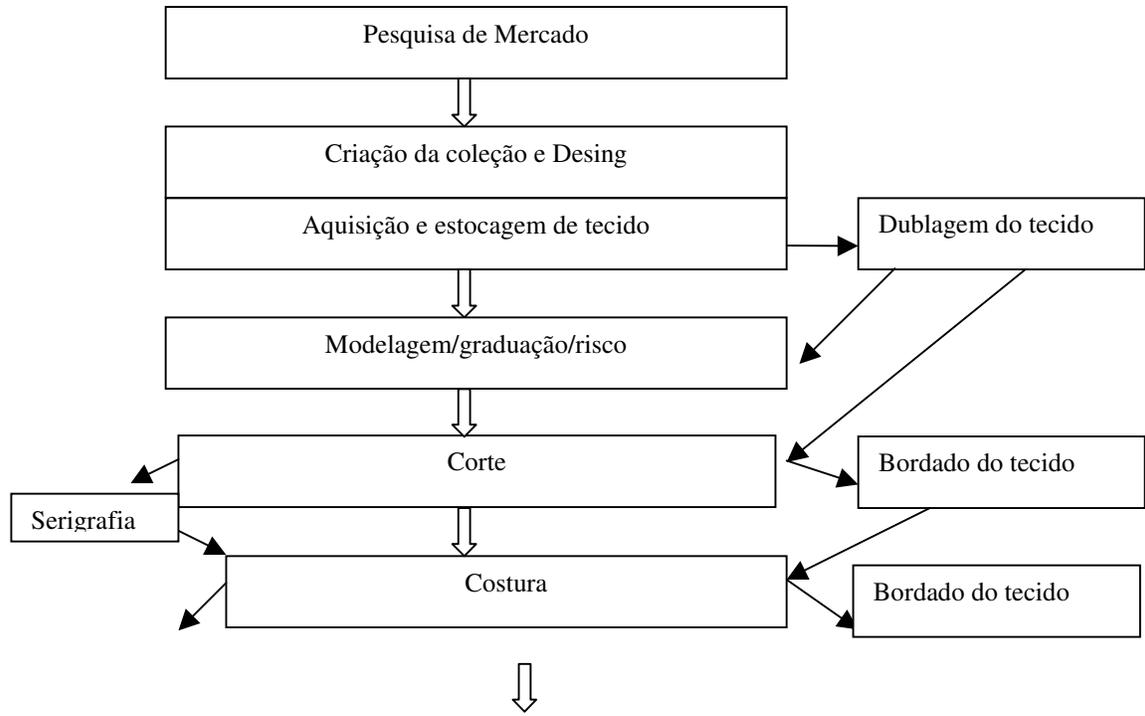
A mão-de-obra passa a ser um problema para o setor. Houve então a necessidade de qualificar essa mão-de-obra, e aí surgiu uma parceria entre ACIA – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana um esforço conjunto que envolveu os empresários do setor e a Prefeitura de Apucarana. Iniciou-se um processo de negociação junto ao ministério da Educação/PROEP para implantar na região um centro de formação e treinamento de mão-de-obra nas áreas têxtil e de confecções.

Para que a mão-de-obra fosse sempre qualificada e que pudessem ser treinada surgiu no Município de Apucarana o Centro Moda: uma escola técnica para formação e capacitação de profissionais para a indústria do vestuário e moda, que tem como missão 'Formar, capacitar e requalificar profissionais necessários ao atendimento do setor da indústria do vestuário da região'.

Mas o setor ainda necessitava de algo mais forte e que pudesse fortalecer o segmento de bonés na cidade. Em 2003 foi dado início ao modelo APL com

apoio do SEBRAE, entidades locais e da Prefeitura Municipal de Apucarana. O APL de bonés de Apucarana conta com a participação de empresários e outras entidades como governo municipal e estadual, faculdades públicas e privadas, ACIA, SIVALE entre outras. Em junho de 2004 foi realizada uma Oficina de Planejamento com o propósito de elaborar o Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor de Bonés do município, no âmbito de atuação do Sebrae-PR, seguindo a metodologia dos Arranjos Produtivos Locais. Várias ações foram estipuladas e para que o setor obtivesse um crescimento sustentável e de maior solidez foram focados objetivos como a inovação tecnológica, a qualidade do setor e a sua sustentabilidade.

A figura 6 demonstra como é o processo produtivo da fabricação de bonés utilizados pelas empresas do setor. A pesquisa de mercado é o primeiro passo a ser desenvolvido pelas mesmas. Conforme Malhotra (2005), pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, a análise e a disseminação sistemática e objetiva das informações visando sempre melhorar as tomadas de decisões relacionadas a esse conjunto de ações. Em seguida, a criação da coleção e o design dão início ao processo para então focar o mercado e dar continuidade à aquisição de matéria-prima necessária para o desenvolvimento de todo o trabalho.



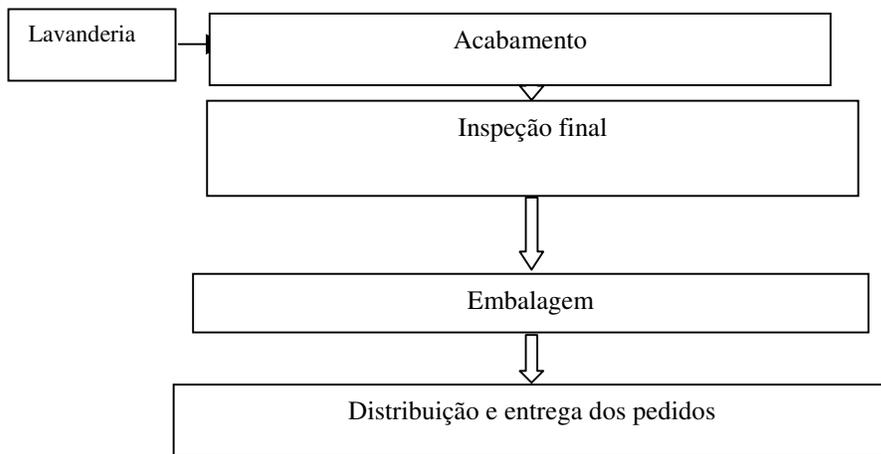


Figura 06:Caracterização do Processo Produtivo de Confecção de Bonés em Apucarana

A cidade tem o objetivo de concretizar as ações do APL, que por sua vez, tem como propósito “Promover e consolidar o desenvolvimento econômico sustentável do setor de bonés de Apucarana, como centro de excelência, trabalhando de forma coletivamente, com crescente participação no mercado”.

A Governança Corporativa (2005) caracterizou o arranjo produtivo local, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Empresariais (CNAE), que está distribuído da seguinte maneira:

- a. 18.12 – Confecção de peças do vestuário – exceto roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes;
- b. 18.21 – Fabricação de acessórios do vestuário;
- c. 18.22 – Fabricação de acessórios para segurança industrial e pessoal;
- d. 52.32 – Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos.

e. Os setores como têxtil, costura (facção), materiais plásticos, máquinas e equipamentos, bordados e serigrafias, aviamentos, embalagem e logística, fazem parte das atividades relacionada aos setores.

A Governança (2005) destaca que há uma tendência no aumento de empregos do APL de bonés na Cidade. Ainda diz que em 1995 e 2003 houve um aumento de 250,62% no que se diz respeito à criação de empregos formais diretamente relacionados ao APL. Eram 1.859 postos de trabalho formais em 1995, para 4.659 em 2003, um índice de 10,75% a.a, levando em conta que a média nacional é de 47% da força de trabalho, portanto foram 9.912 vagas relacionadas diretamente à ação da APL de bonés em 2003.

O destaque dessa evolução dos Arranjos Produtivos Locais de bonés de Apucarana foram as MPEs, sendo que no setor de confecções de peças do vestuário foram 1.780 vagas, nas empresas de fabricação de acessórios do vestuário com 1.523 postos de trabalho, acessórios de segurança 909 e comércio varejista de artigos do vestuário com 447 vagas.

O Arranjo Produtivo de Bonés de Apucarana está localizado no Norte Central Paranaense, na região entre Apucarana e Ivaiporã, que, segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2003) comportam 29 municípios, dentre estes Apucarana.

Neste levantamento, em toda região o segmento que mais gera empregos são os de confecções de bonés, com 11,86% do total da região.

**Quadro 19: Ambiente Industrial e Tecnológico da Região Apucarana – Ivaiporã.**

<b>INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO SUPERIOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecea – Apucarana</li> </ul>	<b>ASSESSORIA E GESTAO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apucarana</li> <li>• Borrazópolis</li> </ul>
<b>INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facnopar – Apucarana</li> <li>• Fap – Apucarana</li> <li>• Univale – Ivaiporã</li> <li>• Fafijan – Jandaia do Sul</li> </ul>	<b>CONTABILIDADE E AUDITORIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apucarana</li> <li>• Borrazópolis</li> <li>• Bom Sucesso</li> <li>• Cândido de Abreu</li> <li>• Califórnia</li> <li>• Faxinal</li> <li>• Grandes Rios</li> <li>• Ivaiporã</li> <li>• Jandaia do Sul</li> <li>• Jardim Alegre</li> <li>• Kaloré</li> <li>• Lidianópolis</li> <li>• Manoel Ribas</li> </ul>
<b>PROFISSIONALIZANTE EXTENSIONISMO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senai – Apucarana</li> <li>• Sebrae– Apucarana e Ivaiporã</li> </ul>	

<b>ENTIDADES PATRONAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apucarana</li> <li>• Borrazópolis</li> <li>• Faxinal</li> <li>• Jandaia do Sul</li> </ul>	
<b>ENTIDADES DE TRABALHADORES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apucarana</li> <li>• Borrazópolis</li> <li>• Bom Sucesso</li> <li>• Cândido de Abreu</li> <li>• Cruzmaltina</li> <li>• Faxinal</li> <li>• Grandes Rios</li> <li>• Ivaiporã</li> <li>• Jandaia do Sul</li> <li>• Manoel Ribas</li> <li>• Marilândia do Sul</li> <li>• Mauá da Serra</li> <li>• Nova Tebas</li> <li>• São Pedro do Ivaí</li> <li>• São João do Ivaí</li> </ul>	<b>PROCESSAMENTO DE DADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apucarana</li> <li>• Cambira</li> <li>• Jandaia do Sul</li> </ul>
	<b>VIGILÂNCIA E LIMPEZA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ivaiporã</li> <li>• Jandaia do Sul</li> <li>• Apucarana</li> <li>• JardimAlegre</li> </ul>
	<b>PUBLICIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apucarana</li> </ul>

**Fonte:** Governança Corporativa (2005).

Como mostra o quadro 21, a região tem um potencial enorme a ser explorado para que as ações da APL resultem em benefícios para todos. A Governança Corporativa (2005) ressalta que os municípios que fazem parte do Arranjo Produtivo de Bonés de bonés são Apucarana, Jandaia do Sul, Cambira, Califórnia e Mandaguari e que a indústria local produziu perto de 50% da produção total do país.

O estudo constatou que não existe uma diferença muito grande em relação ao porte das empresas, ou seja, seu tamanho. Em 2003, aproximadamente 98% das empresas participantes do APL eram de micro ou pequeno porte, sendo assim o grau da hierarquização entre as empresas é baixo. Segundo a Corporativa (2005), existe uma certa flexibilização na produção onde são adotadas relações de subcontratação.

Os principais pontos de diferenças entre as empresas estão na tecnologia utilizada no processo produtivo. Algumas possuem a certificação das normas ISO 9000 e de controle de qualidade, enquanto outras ainda não possuem os mesmos atributos. Mas a confiança entre empresas e a cooperação entre as participantes do arranjo torna mais fácil o desenvolvimento da Governança.

A Governança foi constituída pela ação do SEBRAE já que havia uma necessidade de socialização entre os envolvidos no APL dos bonés, no sentido de fazer com que a proposta e a idéia de trabalho fossem disseminadas entre as empresas do

setor. Assim, em 2004, a Governança do APL foi criada, com participação de diversos órgãos e entidades públicas e privadas como:

- SEBRAE/PR
- FIEP/SENAI
- ASSIBRA
- ABRAFAB'Q
- SIVALE
- ACIA
- CENTRO MODA

Além disso, participam bancos, faculdades, além do governo estadual e municipal. A Governança está dividida em quatro grupos que são:

- Mercado
- Gestão
- Tecnologia
- Cooperação

Cada grupo possui representantes das entidades participantes e que ajudam nas tomadas de decisões e desenvolvimentos do APL. Segundo a GC (2005), algumas estratégias devem ser adotadas para que haja motivação para o uso do boné no mercado interno e no mercado externo. A exportação ainda é um fator a ser muito explorado pelas empresas do setor.

A Governança Corporativa já definiu o planejamento para este ano de 2006, e algumas metas foram definidas e divulgadas nessa reunião:

- Aumento do faturamento global do pólo produtivo em 15% até 2007;
- A outra meta é o aumento do volume de peças comercializadas no mercado nacional, em 5% neste ano e mais 5% em 2007;
- E almeja ampliar em 6% as exportações para o próximo ano. (\_\_\_JORNAL TRIBUNA DO NORTE, 2006, p.05).

A gestão está na profissionalização e no desenvolvimento do setor, criando estratégias que solidifiquem a gestão empresarial no mercado de bonés.

A tecnologia é um ponto primordial entre os grupos. Todos são importantes, mas a tecnologia muda constantemente e todas as atenções precisam estar voltadas para que o APL acompanhe o desenvolvimento tecnológico e a cooperação que é a chave para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de bonés em Apucarana.

A governança passa a ter uma responsabilidade muito grande e essencial para o desenvolvimento do APL, pois representa o setor em toda esfera política, social e econômica, elaboração e condução do plano estratégico, negociação e acompanhamento da evolução do APL.

Uma das iniciativas da articulação da governança foi a criação de uma linha de crédito junto à Caixa Econômica Federal direcionada principalmente para o setor de confecções. Segundo a GC (2005), as ações do APL de bonés de Apucarana não se limitam somente às empresas associadas, mas têm a proposta de espalhar a idéia para toda a cadeia produtiva.

## **6 PESQUISA DE CAMPO**

### **6.1 Caráter da Pesquisa**

Esta pesquisa teve inicialmente um caráter exploratório, já que segundo Cervo & Bervian (1983), tal modelo é adequado para ambientes dinâmicos. Pode-se dizer que o objeto de estudo apresenta um alto índice de crescimento impulsionado pela interação constante de agentes como empresas, governos e várias variáveis intervenientes como concorrência, tecnologia, capital mão-de-obra, conhecimento e cultura.

Por outro, lado pode-se dizer que além do caráter exploratório, foram elencados dados quantitativos que permitiram mostrar um caráter também descritivo. Além disso teve-se como objetivo trazer para análise um modelo de diagnóstico elaborado pela governança corporativa, em conjunto com os participantes ativos do objeto de estudo ora pesquisado.

O arcabouço teórico desenvolvido propiciou fornecer todos os insumos necessários ao entendimento da metodologia que foi empregada, tanto no desenvolvimento dos conceitos, quanto no planejamento, elaboração da pesquisa de campo e, conseqüentemente, análise dos resultados.

### **6.2. Objeto de Estudo**

O objeto de estudo recai sobre o APL de bonés de Apucarana, tendo sido pesquisadas, trinta e três empresas fabricantes. Tal APL envolve a participação de fornecedores, clientes, entidades educacionais, poder público que dinamizam e impulsionam o seu desenvolvimento.

Além disso, existe a Governança Corporativa, criada para fomentar ações de melhoria no APL.

A análise teve como objetivo principal verificar as ferramentas estratégicas adotadas pelas empresas e pela governança corporativa do Arranjo

Produtivo Local de Bonés da Cidade de Apucarana, no sentido de minimizar as forças restritivas ao seu desenvolvimento. Para tanto as pesquisas envolveram diretamente empresários do setor e gestores da Governança Corporativa.

### **6.3. Aspectos Qualitativos da Pesquisa**

Foram feitas entrevistas com gestores da Governança Corporativa para o entendimento de como vêm sendo desenvolvidos os planos estratégicos, o ingresso dos novos associados e, principalmente, as dificuldades encontradas na gestão do APL, tendo em vista interesses divergentes dos principais atores.

### **6.4. Aspectos Quantitativos da Pesquisa**

A parte quantitativa foi realizada por meio de questões com graus de 1 à 5, para que a análise pudesse mensurar as ameaças impostas pelo ambiente externo às empresas, os pontos fracos das empresas fabricantes envolvidas e até que ponto as ferramentas estratégicas estão sendo utilizadas no cumprimento do plano elaborado para reduzir os principais obstáculos no desenvolvimento do arranjo produtivo.

### **6.5. Instrumentos de Pesquisa**

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas junto aos participantes dos arranjos produtivos locais de bonés de Apucarana, e outro questionário com perguntas direcionadas aos membros da governança corporativa.

Para que o resultado fosse satisfatório, todos os questionários foram aplicados pessoalmente aos responsáveis pelas empresas por meio de entrevistas diretas, assim como também aos dirigentes da governança corporativa.

### **6.6. População e Amostra**

A população das empresas fabricantes de bonés do Município de Apucarana é constituída de aproximadamente 532 indústrias, dentre as quais acredita-se que cerca de 61,5 % podem ser consideradas informais.

Dada a escassez de informações disponíveis, optou-se por adotar como população alvo deste estudo, a população das indústrias registradas no Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana, constituída de N = 109 indústrias. Pelo critério de classificação do SEBRAE, segundo o porte, a população alvo foi dividida em três estratos designando empresas de micro (11%), pequeno (78,9%) e médio porte (10,1%). Não foram constatadas empresas de grande porte na população em questão.

**Tabela 02 – Critério SEBRAE para Classificação de Empresas, segundo o porte**

<b>Número de Funcionários</b>	<b>Porte da Empresa</b>
19 ou menos	Micro
Entre 20 e 99	Pequena
Entre 100 e 499	Média
500 ou mais	Grande

Fonte: Sebrae, 2005

Fixou-se inicialmente a margem de erro de 5%, resultando numa amostra aleatória de tamanho n = 86 indústrias. No entanto, a aplicação de uma amostra piloto de 10 questionários revelou alto grau de rejeição por parte dos respondentes.

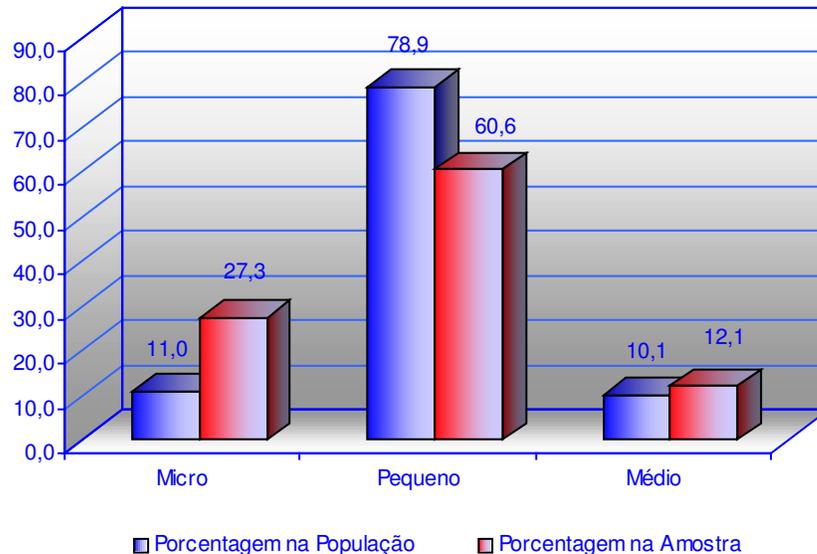
Efetou-se, então, a estratificação proporcional e a amostra aleatória ficou constituída de 6 (11%), 41 (78,9%) e 5 (10,1%) indústrias, respectivamente de micro, pequeno e médio porte.

Durante as entrevistas, algumas das indústrias sorteadas optaram por não participar do processo e, nesse contexto, visando minimizar a perda de precisão, algumas micro empresas foram anexadas, obtendo-se, ao final, uma amostra de n = 33 indústrias (30,3% da população alvo), resultando numa margem de erro de 14,5%. Sua composição está descrita na tabela 03 e pode ser visualizada na figura 07, refletindo um procedimento amostral que se aproxima do ideal.

**Tabela 03 – Composição da População Alvo e da Amostra Estratificada.**

<b>Porte da Empresa</b>	<b>Número de Indústrias</b>		<b>Porcentagens</b>	
	<b>População</b>	<b>Amostra</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>

Micro	12	9	11,0	27,3
Pequena	86	20	78,9	60,6
Média	11	4	10,1	12,1
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



**Figura 7: Classificação das Indústrias da População e da Amostra, segundo o Porte – Dados em porcentagens – Critério SEBRAE.**

## 6.7. Inferência Estatística

Sempre que pertinente, à par dos procedimentos usuais da estatística descritiva, foram realizadas inferências sobre os parâmetros de interesse. Todo procedimento paramétrico foi precedido de testes de normalidade e de homogeneidade de variâncias, respectivamente os testes de Shapiro-Wilk e de Cochran, considerados ideais para pequenas amostras.

Adotou-se o nível de significância  $\alpha = 5\%$ . Assim, foram considerados significativos os parâmetros ou funções lineares de seus níveis, para as quais resultaram valores  $p < 0,05$ .

As estimativas por intervalo, para parâmetros das variáveis quantitativas contínuas, foram construídas, ao nível de confiança de 95%, por meio do critério usual em casos de variâncias populacionais desconhecidas, utilizando-se a

variável ‘t’ de Student. Tais estimativas foram algumas vezes utilizadas na comparação de parâmetros, por meio da regra da sobreposição de intervalos de confiança.

Os procedimentos de comparações múltiplas foram realizados, ao nível de significância especificado no texto, utilizando-se o método de Tukey HSD (Honestly Significant Difference).

## 6.8 Resultados

A apresentação deste capítulo é feita com base nas questões e nas hipóteses formuladas no capítulo introdutório deste trabalho, quanto às Indústrias e à Governança Corporativa e ao Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local – Bonés Apucarana.

Assim, a ordenação natural dos tópicos está posta na seqüência das questões do questionário aplicado, com o objetivo de testá-las.

A tabela 04 identifica as questões de cada parte do questionário, associa cada uma delas à hipótese correspondente, descreve o tipo de questão, bem como o número e a porcentagem das indústrias que responderam a cada questão. Nesse contexto, a tabela 04 fornece uma idéia sucinta dos tópicos que serão abordados.

**Tabela 04 – Número e Porcentagem de Indústrias respondentes em cada Questão.**

Tema	Questões	Tipo				Hipótese Associada
		Fechada		Aberta		
		n	%	n	%	
<b>Parte 1 : Indústrias</b>	Q 1	33	100,00	33	100,00	H <sub>1</sub>
	Q 2	33	100,00	-	-	H <sub>2</sub> e H <sub>3</sub>
	Q 3	33	100,00	-	-	H <sub>4</sub>
<b>Parte 2 : Governança</b>	Q 1	-	-	23	69,70	- (*)
	Q 2	-	-	23	69,70	-
	Q 3	-	-	23	69,70	H <sub>5</sub>
	Q 4	-	-	20	60,61	-
	Q 5	29	87,88	-	-	H <sub>6</sub>
<b>Parâmetros</b>	<b>Média</b>	<b>32,00</b>	<b>96,97%</b>	<b>24,40</b>	<b>73,94%</b>	<b>-</b>

(\*) Questões informativas

### 6.8.1. Análise da problemática interna das indústrias

Esta análise está baseada na hipótese  $H_1$ , caracterizada por:

*H<sub>1</sub> : Os obstáculos que mais comprometem o bom desempenho das indústrias são aqueles vinculados ao despreparo na gestão administrativa e financeira, à baixa qualidade da mão de obra e à gestão empresarial não profissional.*

A parte fechada da questão 1, foi elaborada com o intuito de verificar a veracidade dessa hipótese:

Parte Fechada – Q1. Assinale valores, em ordem de importância, aos obstáculos citados que comprometem o bom desempenho da indústria.

Parte Aberta – Q1. Assinale as medidas que vêm sendo tomadas para amenizar tais obstáculos.

Na parte aberta da questão 1, os respondentes apresentaram livremente as medidas que, segundo sua conscientização, vêm sendo tomadas para minimizar os problemas relacionados.

#### **6.8.1.1. Análise da parte fechada e teste da hipótese H<sub>1</sub>**

Na parte fechada cada respondente analisou 7 alternativas atribuindo escores de 1 a 5, segundo sua percepção, em relação à ordem de importância.

Obtidos os escores médios sobre as 33 indústrias, para cada alternativa, calcularam-se os índices de concordância como porcentagens dos escores médios em relação ao escore máximo, como pode ser visto na tabela 06.

Observa-se, na tabela 06 que os maiores escores médios e, portanto, os maiores índices de concordância, foram registrados nas alternativas 5, 6 e 7, exatamente aquelas que privilegiam a hipótese em questão. Ressalta-se, ainda, a pequena variabilidade em termos do desvio padrão, registrada para as alternativas 5 e 6. Em contrapartida, os menores escores médios foram observados nas alternativas 3 e 1, sugerindo o fato de que a dificuldade de acesso a equipamentos de alta tecnologia e o controle de qualidade foram as menos importantes, dentre as alternativas apresentadas.

**Tabela 05 – Escores Médios e Índices de Concordância para as Respostas à Questão 1.**

Obstáculos que comprometem o bom desempenho da indústria.	Escore		Índice de Concordância
	Médio	Desvio Padrão	
1. Controle de qualidade realizado apenas no produto final	3,79	1,39	75,76
2. Inexistência de pesquisa e desenvolvimento em novos produtos	4,06	1,12	81,21
3. Dificuldade de acesso a equipamentos de alta tecnologia	3,58	1,48	71,52
4. Ausência de plano de marketing para estimular o uso do boné	3,94	1,34	78,79
5. Despreparo empresarial na gestão administrativa e financeira	4,27	1,13	85,45
6. Baixa qualidade de mão de obra	4,42	0,97	88,48
7. Gestão empresarial não profissional	4,33	0,96	86,67

O teste de Shapiro-Wilk, para pequenas amostras, revelou que os escores médios e os índices médios de concordância, por indústria, apresentaram distribuição normal de probabilidades nos três grupos (portes) considerados. Ademais, a homogeneidade de variâncias entre os grupos definidos pelos três portes, foi constatada por meio do teste de Cochran, que apresentou  $p$  – valores iguais a 0,58 e 0,60 para escores e índices de concordância, respectivamente. Tais resultados estão descritos na tabela 06 e validam a utilização dos procedimentos da inferência paramétrica, como a construção de estimativas por intervalo e de testes de hipóteses.

**Tabela 06 - Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk e de Homogeneidade de Variâncias de Cochran.**

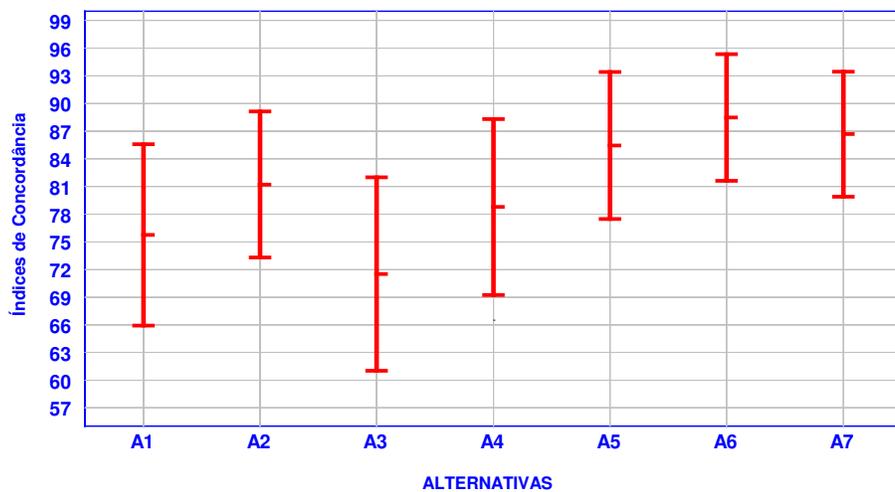
Atributo	Porte	$n_i$	$p$ – Valores	
			Escores	Índices de Concordância
Normalidade: Shapiro-Wilk	Micro	9	0,45	0,45
	Pequeno	20	0,25	0,25
	Médio	4	0,21	0,21
Homogeneidade: Cochran	Compara variâncias dos três portes		0,58	0,60

Conforme descrito na tabela 08 e visualizado na figura 08, as estimativas por intervalo construídas ao nível de confiança de 95%, se sobrepõem,

sugerindo não haver diferença significativa ao nível de significância de 5% entre os escores médios e, conseqüentemente, entre os índices de concordância atribuídos às sete alternativas.

**Tabela 07. Estimativas por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%, para os Índices de Concordância obtidos na questão 1.**

<b>Obstáculos que comprometem o bom desempenho da indústria.</b>	<b>Índices de Concordância</b>		
	<b>Estimativas por Intervalo (95%)</b>		
	<b>Valor médio</b>	<b>Limite Inferior</b>	<b>Limite Superior</b>
1. Controle de qualidade realizado apenas no produto final	75,76	65,93	85,59
2. Inexistência de pesquisa e desenvolvimento em novos produtos	81,21	73,30	89,13
3. Dificuldade de acesso a equipamentos de alta tecnologia	71,52	61,02	82,01
4. Ausência de plano de marketing para estimular o uso do boné	78,79	69,25	88,33
5. Despreparo empresarial na gestão administrativa e financeira	85,45	77,47	93,44
6. Baixa qualidade de mão de obra	88,48	81,61	95,36
7. Gestão empresarial não profissional	86,67	79,88	93,46

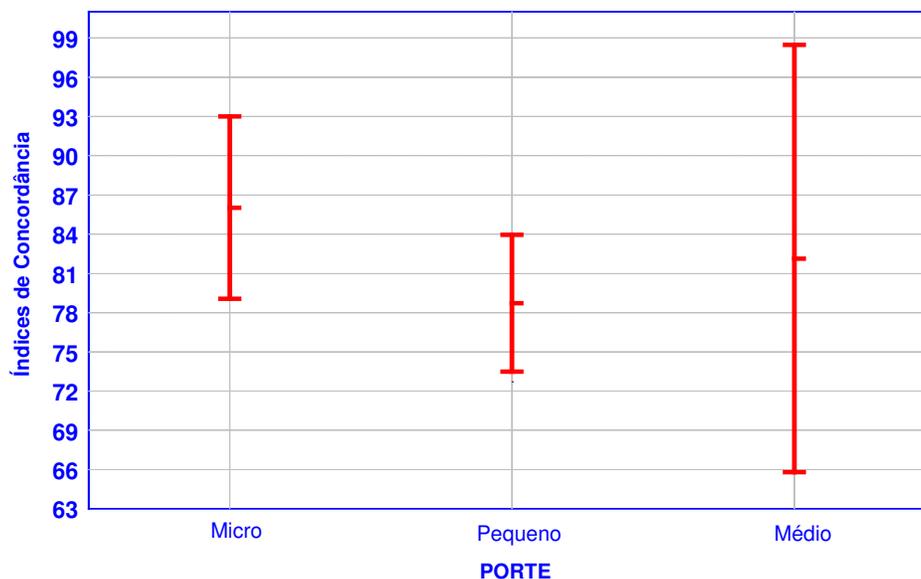


**Figura 08 Índices de Concordância: Estimativas por Ponto e por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%.**

Com o mesmo argumento, observa-se que não houve diferença significativa entre os escores médios e, portanto, entre os índices de concordância, segundo o porte das indústrias, como pode ser verificado na tabela 08 e na figura 09. A grande amplitude do intervalo, ou seja, a pequena precisão registrada na figura 09 para as indústrias de médio porte, pode ser justificada pelo número reduzido de apenas 4 indústrias que compõe esse estrato.

**Tabela 08. Escores Médios e Estimativas por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%, para Os Índices de Concordância, segundo o Porte da Indústria.**

Porte das Indústrias	Escore Médio	Desvio Padrão	Índice de Concordância		
			Estimativas por Intervalo (95%)		
			Valor médio	Limite Inferior	Limite Superior
Micro	4,30	0,45	86,03	79,05	93,01
Pequeno	3,94	0,56	78,71	73,48	83,95
Médio	4,11	0,51	82,14	65,81	98,48



**Figura 09 - Índices de Concordância, Segundo o Porte da Indústria: Estimativas por Ponto e por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%.**

A estratégia utilizada para testar a hipótese  $H_1$  consistiu em comparar a média dos escores médios obtidos nas alternativas 5, 6 e 7 (Escore A) com a média dos escores médios obtidos nas demais alternativas (Escore B).

**Tabela09 –Estimativas por Ponto, por Intervalo e Teste ‘T’ para os Escores A e B**

Parâmetros	Escore A	Escore B
Média	4,34	3,84

Desvio Padrão	0,84	0,73
Estimativa por Intervalo para a média (95%)	4,15 < > 4,64	3,58 < > 4,10
Teste 't' Amostras pareadas	$t \text{ calculado} = 2,53$	$p\text{-valor} = 0,02$

As hipóteses estatísticas resultaram:

$$H_0 : \bar{A} = \bar{B}$$

$$H_a : \bar{A} > \bar{B}$$

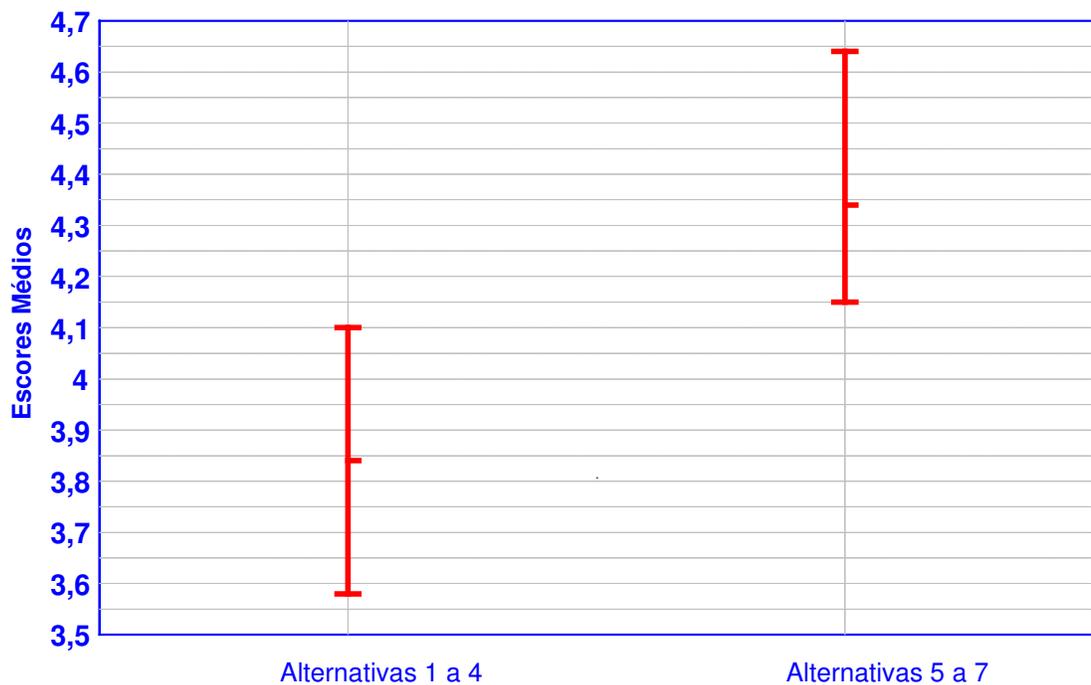
Nesse contexto, realizou-se um teste 't' para amostras pareadas, considerando-se os 33 pares de escores A e B, correspondentes às 33 indústrias da amostra aleatória.

O valor de  $t \text{ calculado} = 2,53$  indicou um  $p\text{-valor} = 0,02$  que, sendo menor que  $\alpha = 0,05$ , levou à rejeição de  $H_0 : \bar{A} = \bar{B}$ .

Concluiu-se, então, pela veracidade da hipótese  $H_1$  : *Os obstáculos que mais comprometem o bom desempenho das indústrias são aqueles vinculados ao despreparo na gestão administrativa e financeira, à baixa qualidade da mão de obra e à gestão empresarial não profissional.*

Conclusão equivalente poderia ter sido obtida por meio dos índices médios de concordância. Tal resultado pode ser observado na figura 10, onde se verifica que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

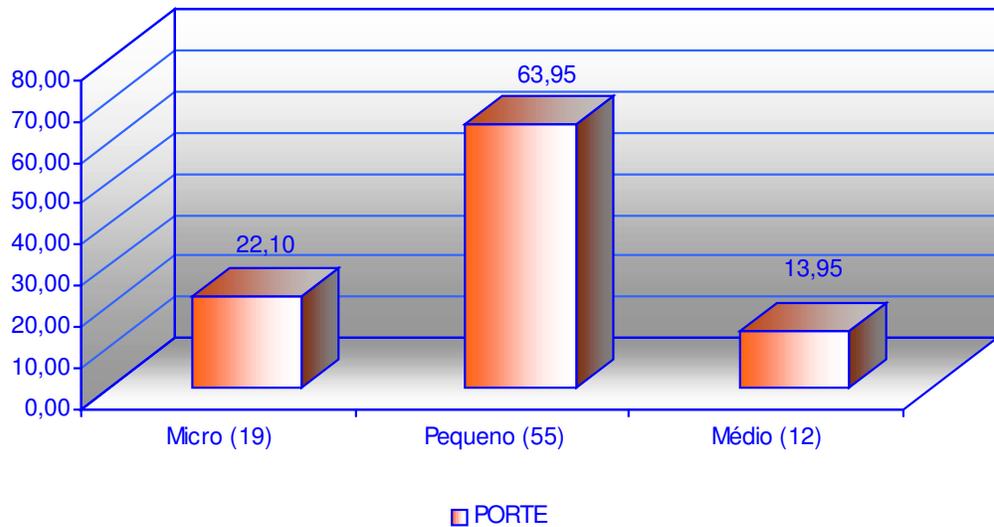




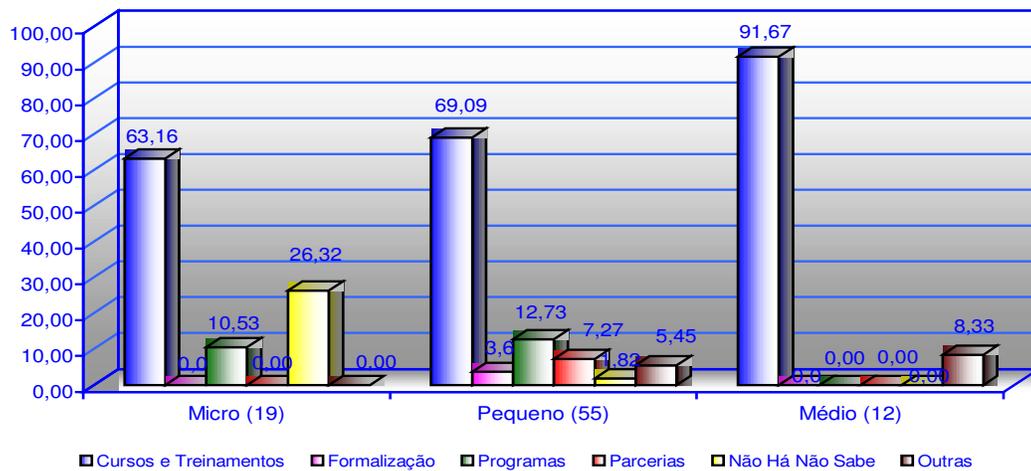
**Figura 10 Estimativas por Intervalo (95%), para as Médias dos Escores A (alternativas de 5 a 7) e B (alternativas de 1 a 4)**

### 6.8.1.2. Análise da parte aberta

Na parte aberta da questão 1, que trata das providências que estão sendo tomadas, para minimizar os obstáculos relacionados aos aspectos internos, registraram-se 86 respostas. Então, à cada indústria coube uma percepção média de que 2,61 ações paliativas vêm sendo realizadas. Segundo o porte, foram apresentadas, respectivamente, 19, 55 e 12 medidas pelas indústrias de micro (média de 2,11 por indústria), pequeno (média de 2,75 por indústria) e médio porte (média de 3,00 por indústria), como pode ser visualizado na figura 11.



**Figura 11– Número de Providências que vem sendo Tomadas: Percepção segundo o Porte das Indústrias (%).**



**Figura 12 – Tipos de Providências que vem sendo Tomadas: Percepção segundo o Porte das Indústrias (%).**

Conforme pode ser observado na tabela 10, as respostas foram agrupadas em 6 classes, das quais a classe ‘Cursos e Treinamentos’ apresentou o maior número de citações, 61, equivalendo a 70,93% das 86 apresentadas. Tal predominância foi verificada nas indústrias dos três portes considerados, conforme pode ser visualizado na figura 11.

**Tabela 10 – Providências que vem sendo Tomadas, Segundo a Percepção das Indústrias.**

Providências	Área	Número de Respostas	% Sobre o Item	% Sobre o Total
1. Cursos e Treinamentos	1.1. Administração	7	11,48	8,14
	1.2. Custos	7	11,48	8,14
	1.3. Estoque	4	6,56	4,65
	1.4. Finanças	13	21,31	15,12
	1.5. Gerenciamento	2	3,28	2,33
	1.6. Mão de Obra	11	18,03	12,79
	1.7. Modelos de bonés	2	3,28	2,33
	1.8. Produção	2	3,28	2,33
	1.9. Qualidade	8	13,11	9,30
	1.10.Outros	5	8,20	5,81
	Sub-Total 1	61	100,00	70,93
2. Formalização de Empresas Informais	Sub-Total 2	2	100,00	2,33
3. Implantação de Programas	3.1. Ação Social	2	22,22	2,33
	3.2. Análise Financeira	1	11,11	1,16
	3.3. Definição de Objetivos	2	22,22	2,33
	3.4. Melhoria Contínua	1	11,11	1,16
	3.5. Para Novos Produtos	1	11,11	1,16
	3.6. Plano de Marketing <sup>(*)</sup>	2	22,22	2,33
	Sub-Total 3	9	100,00	10,47
4. Parcerias	4.1. Feiras de Negócios	2	50,00	2,33
	4.2. Órgãos que apóiam o APL	1	25,00	1,16
	4.2. SEBRAE	1	25,00	1,16
	Sub-Total 4	4	100,00	4,65
5. Não Há Não Sei	5.1. Apenas no Papel	1	16,67	1,16
	5.2. Não Há	1	16,67	1,16
	5.3. Não Sei	4	66,66	4,66
	Sub-Total 5	6	100,00	6,98
6. Outras	Sub-Total 6	4	100,00	4,65
-	TOTAL	86	-	100,00

(\*) Em fase de planejamento.

As classes ‘Implantação de Programas’ e ‘Parcerias’ vêm a seguir com 10,47% e 4,65% , respectivamente.

Alguns fatos relevantes, resumidamente descritos na figura 12, parecem merecer destaque. Assim, por exemplo:

a) Apesar de apresentar a maior média de providências por indústria, dentre as 12 (média de 3,0 por indústria) citadas pelas indústrias de médio porte, 11

(91,67%) pertencem à classe ‘Cursos e Treinamentos’ e 1 à classe ‘Outras’, referindo-se à ampliação dos mercados interno e externo. Nenhuma das demais classes foi citada, pelas indústrias de médio porte, no rol de providências que vêm sendo tomadas.

b) As indústrias de pequeno porte apresentaram 55 providências (média de 2,75 por indústria), participaram de todas as classes e enfatizaram os Cursos e treinamentos (68,09%), a Implantação de Programas (12,73%) e foram as únicas a mencionar as Parcerias (7,27%) e a Formalização de Indústrias Informais.

c) As indústrias de micro porte, em suas 19 citações, privilegiaram os Cursos e Treinamentos (63,16%), a Implantação de Programas (10,53%) e, revelaram ser as menos informadas (26,32%) em relação sobre as atividades remediadoras que vem sendo desenvolvidas.

A tabela 11 resume essas observações.

**Tabela 11 Tipos de Providências que vem sendo Tomadas: Percepção segundo o Porte das Indústrias.**

Atividades	Porte		
	Micro Citações: 19 Média: 2,11	Pequeno Citações: 55 Média: 2,75	Médio Citações: 12 Média: 3,00
1. Cursos e Treinamentos	63,16	69,09	91,67
2. Formalização de Empresas Informais	0,00	3,64	0,00
3. Implantação de Programas	10,53	12,73	0,00
4. Parcerias	0,00	7,27	0,00
5. Não Há – Não Sabe	26,32	1,82	0,00
6. Outras	0,00	5,45	8,33
<b>7. Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

### 6.8.2. Análise dos aspectos externos das empresas

O estudo dos aspectos externos relacionados à performance das indústrias está caracterizado, pelas hipóteses, através das hipóteses 2, 3 e 4:

*H<sub>2</sub> : A situação mais desfavorável quanto ao ambiente externo está relacionada ao crédito e à carga tributária.*

*H<sub>3</sub> : A concorrência das empresas informais é mais prejudicial que a concorrência de produtos advindos de outros estados e outros países.*

*H<sub>4</sub> : A situação mais favorável do segmento no ambiente externo, sentida pelos empresários como oportunidade de negócios, diz respeito ao apoio institucional ao APL Bonés-Apucarana.*

As questões 2 e 3 foram elaboradas com o intuito de verificar a veracidade dessas hipóteses: a questão 2 permite os testes das hipóteses 2 e 3 e, a questão 3 permite testar a hipótese 4.

*Q2. Assinale valores, em ordem de importância, para as situações desfavoráveis citadas, quanto ao ambiente externo.*

*Q3. Assinale valores, em ordem de importância, para as situações favoráveis citadas, que propiciam o bom desempenho das indústrias.*

### **6.8.2.1 Análise da Questão 2 e teste das Hipóteses $H_2$ e $H_3$**

#### **a) Hipótese $H_2$**

Cada respondente analisou 13 alternativas apresentadas na questão 2, atribuindo escores de 1 a 5, segundo sua percepção em relação à ordem de importância.

Obtidos os escores médios sobre as 33 indústrias, para cada alternativa, calcularam-se os índices de concordância como porcentagens dos escores médios em relação ao escore máximo, como pode ser visto na tabela 12.

Observa-se, na tabela 12, que os maiores escores médios e, portanto, os maiores índices de concordância, foram registrados nas alternativas de 2 a 4, exatamente aquelas que privilegiam a hipótese em questão. Ressalta-se, ainda, que a menor variabilidade em termos do desvio padrão, foi registrada nessas alternativas.

Em contrapartida, os menores escores médios foram observados nas alternativas 11 e 12, sugerindo o fato de que as dificuldades com fornecedores foram as menos importantes, dentre as alternativas apresentadas.

**Tabela 12 – Escores Médios e Índices de Concordância para as Respostas à Questão 2.**

Situações desfavoráveis citadas, quanto ao ambiente externo	Escore		Índice de Concordância
	Médio	Desvio Padrão	
1. Falta de financiamento compatível	4,27	1,13	85,45
2. Crédito caro e seletivo	4,76	0,56	95,15
3. Carga tributária excessiva	4,76	0,79	95,15
4. Falha na tributação do ICMS (setor)	4,58	0,97	91,52
5. Ambiente econômico desfavorável	3,93	1,34	78,67
6. Incentivos fiscais em estados concorrentes	4,21	1,32	84,24
7. Concorrência externa	3,61	1,48	72,12
8. Concorrência informal	3,97	1,31	79,39
9. Falta de barreiras à entrada dos concorrentes	3,70	1,45	73,94
10. Falta de cultura de uso do boné	3,69	1,51	73,75
11. Dificuldade de articulação com fornecedores	2,70	1,45	53,94
12. Poucos fornecedores de tecidos	3,09	1,70	61,82
13. Legislação trabalhista inadequada	4,48	1,15	89,70

O teste de Shapiro-Wilk, para pequenas amostras, revelou que os escores médios e os índices médios de concordância, por indústria, apresentaram distribuição normal de probabilidades nos três grupos (portes) considerados. Tais resultados estão descritos na tabela 13 e validam a utilização dos procedimentos da inferência paramétrica. O teste de Cochran não apresentou resultado significativo para a homogeneidade de variâncias entre grupos.

**Tabela 13 - Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk e de Homogeneidade de Variâncias de Cochran.**

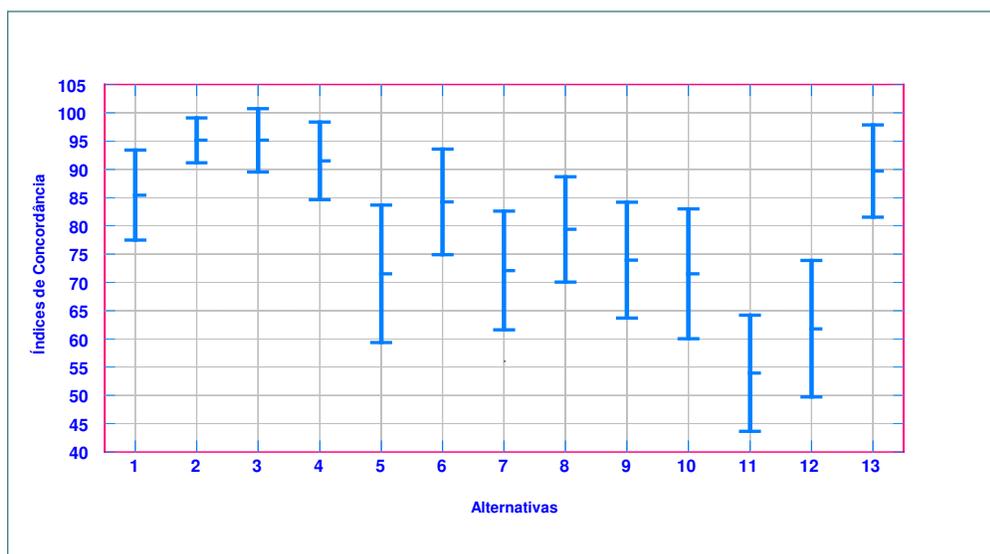
Atributo	Porte	n <sub>i</sub>	p – Valores
			Escores e Índices de Concordância
Normalidade:	Micro	10	0.36
Shapiro-Wilk	Pequeno	19	0.57
	Médio	4	0.48
Homogeneidade:	Compara variâncias dos três grupos		0,08
Cochran			

Conforme descrito na tabela 14 e na figura 13, há intervalos de confiança construídos ao nível de confiança de 95%, que não se sobrepõem, sugerindo haver diferença significativa ao nível de significância de 5% entre os escores médios e, conseqüentemente, entre os coeficientes de concordância atribuídos às treze alternativas. Na figura 13, observa-se que os intervalos associados às maiores médias e às menores amplitudes correspondem às alternativas 2, 3 e 4.

Com o mesmo argumento, observa-se que não houve diferença significativa entre os escores médios e, portanto, entre os índices de concordância, segundo o porte das indústrias, como pode ser verificado na tabela 15 e na figura 14. A grande amplitude do intervalo, ou seja, a pequena precisão registrada na figura 14 para as indústrias de médio porte, pode ser justificada pelo número reduzido de apenas 4 indústrias que compõem esse estrato.

**Tabela 14. Estimativas por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%, para os Coeficientes de Concordância obtidos na Questão 2.**

Situações desfavoráveis citadas, quanto ao ambiente externo	Índices de Concordância Estimativas por Intervalo (95%)		
	Valor médio	Limite Inferior	Limite Superior
1. Falta de financiamento compatível	85,45	77.47	93.44
2. Crédito caro e seletivo	95,15	91.18	99.13
3. Carga tributária excessiva	95,15	89.54	100.77
4. Falha na tributação do ICMS (setor)	91,52	84.64	98.39
5. Ambiente econômico desfavorável	78,67	59.36	83.67
6. Incentivos fiscais em estados concorrentes	84,24	74.90	93.58
7. Concorrência externa	72,12	61.64	82.60
8. Concorrência informal	79,39	70.10	88.69
9. Falta de barreiras à entrada dos concorrentes	73,94	63.68	84.20
10. Falta de cultura de uso do boné	73,75	60.02	83.01
11. Dificuldade de articulação com fornecedores	53,94	43.68	64.20
12. Poucos fornecedores de tecidos	61,82	49.75	73.89
13. Legislação trabalhista inadequada	89,70	81.55	97.84

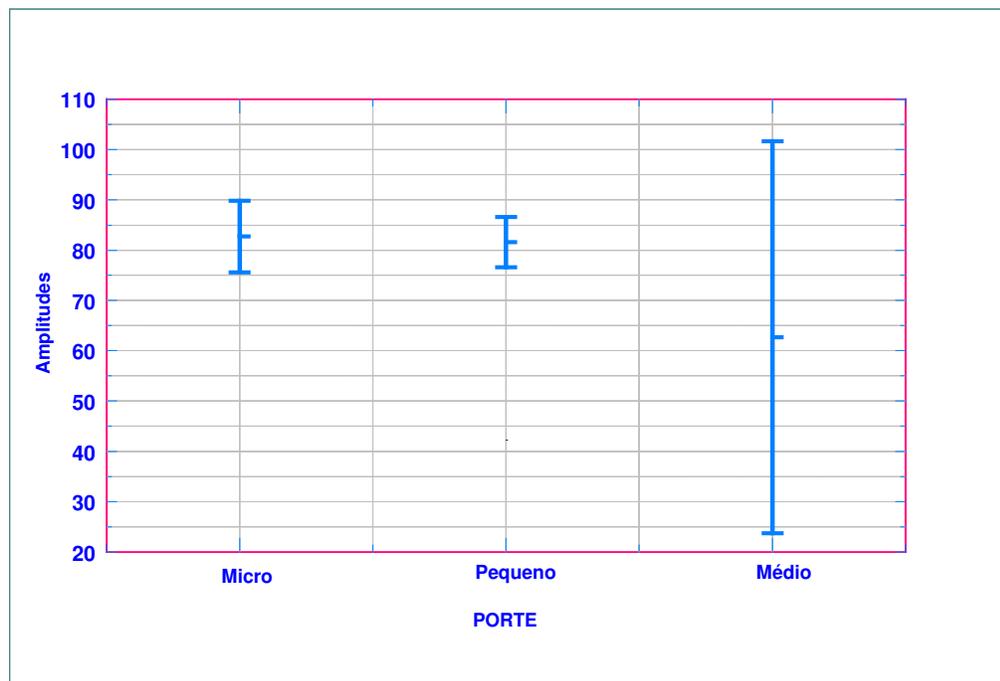


**Figura 13 – Estimativas por intervalo ao nível de confiança de 95%, para os índices médios de concordância da questão 2, sobre todas as indústrias.**

**Tabela 15 - Escores Médios e Estimativas por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%, para os Índices de Concordância, Segundo o Porte da Indústria.**

Porte das Indústrias	Escore Médio	Desvio Padrão	Índice de Concordância		
			Estimativas por Intervalo (95%) Valor médio	Limite Inferior	Limite Superior
Micro	4,14	1,32	82,74	75,62	89,85
Pequeno	3,13	1,74	81,61	76,63	86,59
Médio	4,08	1,30	62,69	23,71	101,67 <sup>(*)</sup>

(\*) Extrapolou o limite de 100%.



**Figura 14. Índices de Concordância, segundo o Porte da Indústria: estimativas por Ponto e por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%.**

A estratégia utilizada para testar a hipótese  $H_2$  consistiu em comparar a média dos escores médios obtidos nas alternativas 2, 3 e 4 (Escores A) com a média dos escores médios obtidos nas demais alternativas (Escores B).

As hipóteses estatísticas resultaram:

$$H_0: \bar{A} = \bar{B} \text{ e } H_a: \bar{A} > \bar{B}$$

Nesse contexto, realizou-se um teste ‘t’ para amostras pareadas, considerando-se os 33 pares de escores A e B, correspondentes às 33 indústrias da amostra aleatória.

O valor de  $t_{calculado} = 6,10$  indicou um  $p\text{-valor} < 0,0001$  que, sendo menor que  $\alpha = 0,05$  levou à rejeição de  $H_0 : \bar{A} = \bar{B}$ .

**Tabela 16– Estimativas por Ponto, por Intervalo e teste ‘t’ para os escores A e B .**

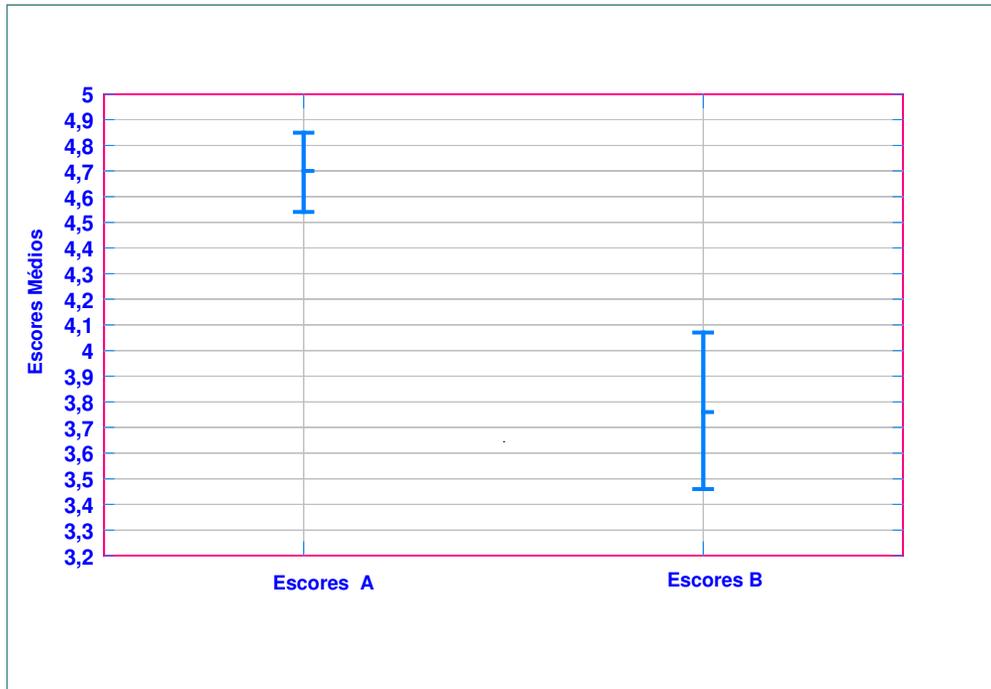
<b>Parâmetros</b>	<b>Escores A</b>	<b>Escores B</b>
Média	4,70	3,76
Desvio Padrão	0,44	0,85
Estimativa por Intervalo Para a média (95%)	4,54 < > 4,85	3,76 < > 4,07
Teste ‘t’ Amostras pareadas	$t_{calculado} = 6,10$	$p\text{-valor} < 0,0001$

Concluiu-se, então, pela veracidade da hipótese  $H_2$  : *A situação mais desfavorável quanto ao ambiente externo está relacionada ao crédito e à carga tributária.*

Conclusão equivalente poderia ter sido obtida por meio dos índices médios de concordância. Tal resultado pode ser observado na figura 14, onde se verifica que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

Então, para o conjunto de todas as indústrias, a veracidade de  $H_2$ , foi constatada com forte nível de significância. Por outro lado, diferentemente da figura 08, associada à hipótese  $H_1$ , a figura 09 apresentou vários intervalos de confiança que não se sobrepõem e, com estes, a suspeita de que o porte da empresa poderia estar associado ao processo decisório.

Nesse contexto, sob o respaldo dos testes de Shapiro-Wilk e de Cochran, realizou-se uma análise de variância para os índices médios de concordância, utilizando modelo com dois fatores: Tratamentos, com dois níveis, designados pelos escores A e B e, Porte com três níveis, constatando-se que a interação entre Tratamentos e Porte foi altamente significativa ( $p < 0,0001$ ). Assim, procedeu-se ao estudo dos dois escores, A e B, dentro de cada porte.

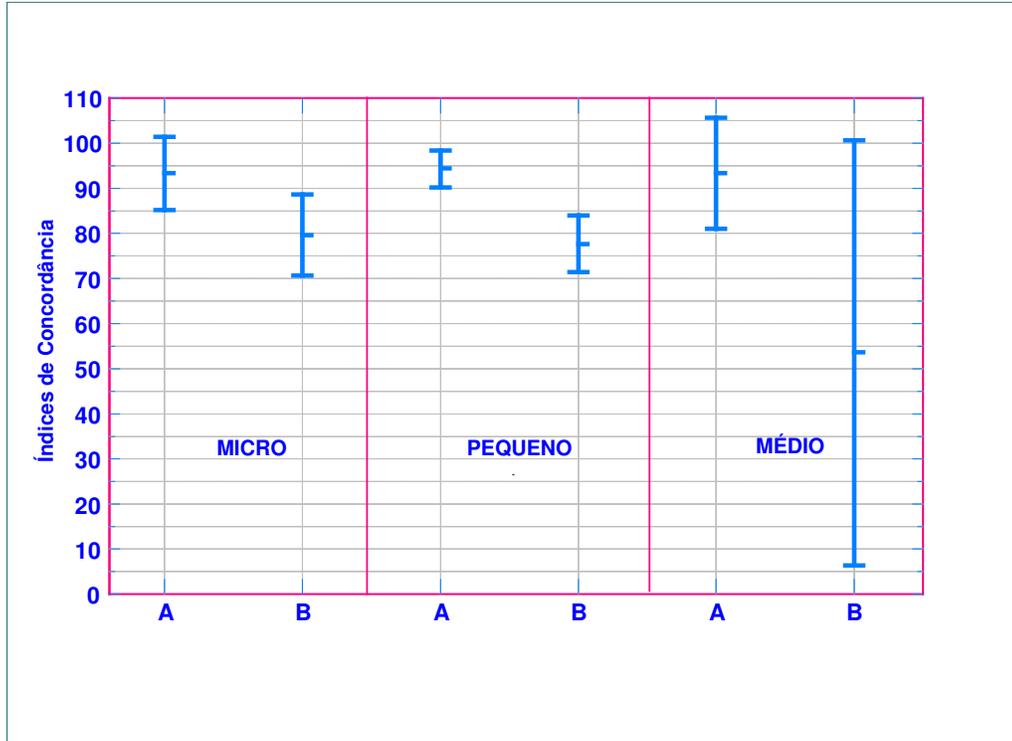


**Figura 15. Estimativas por Intervalo (95%), para as Médias dos escores A (alternativas de 2 a 4) e B (alternativas 1 e de 5 a 13).**

A tabela 17 e a figura 16 resumem tais resultados, revelando o fato de que a diferença constatada entre as médias dos escores A e B, foi devida apenas às indústrias de pequeno porte. Em outras palavras, o comportamento diferenciado das indústrias de pequeno porte, quanto às respostas à questão 2, parece ter sido responsável pela rejeição de  $H_0$  e, conseqüentemente, aceitação da hipótese  $H_2$ .

**Tabela 17 – Estimativas por Ponto e por Intervalo (95%) para os Índices de Concordância Relativos aos Escores A e B, segundo o Porte da Indústria.**

Porte	Escores	
	A	B
Micro	93,40	79,60
	85,20 < > 101,40	70,60 < > 88,60
Pequeno	94,40	77,60
	90,20 < > 98,40	71,40 < > 84,00
Médio	93,40	53,60
	81,00 < > 105,60	6,40 < > 100,60



**Figura 16 – Estimativas por Intervalo ao Nível de Confiança de 95%, para os Índices de Concordância relativos aos Escores A e B, em cada Porte de Indústria.**

**b) Hipótese  $H_3$**

*$H_3$  : A concorrência das empresas informais é mais prejudicial que a concorrência de produtos advindos de outros estados e de outros países.*

Com procedimento análogo aos anteriores, o teste de  $H_3$  foi realizado por meio da comparação dos escores médios obtidos nas alternativas 7 e 8 da questão 2, que correspondem, respectivamente, à ‘Concorrência Externa’ e à ‘Concorrência Informal’. Nesse contexto, realizou-se um teste ‘t’ para amostras pareadas, sobre as respostas das 33 indústrias envolvidas.

As hipóteses estatísticas foram:

$$H_0 : \bar{A} = \bar{B} \text{ e } H_a : \bar{A} > \bar{B}$$

onde  $\bar{A}$  e  $\bar{B}$  representam os escores médios obtidos para concorrência informal e para concorrência externa, respectivamente.

Conforme pode ser visto na tabela 14, as respectivas estimativas por intervalo, ao nível de confiança de 95%, se sobrepõem, sugerindo a não rejeição de  $H_0$  ao nível de significância de 5%.

$$IC[\mu_A]_{95\%} : 70,10 \leq \mu_A \leq 88,69$$

$$IC[\mu_B]_{95\%} : 61,64 \leq \mu_B \leq 82,60$$

Em outras palavras, não há evidências, ao nível de significância de 5%, de que a média do escore A seja maior que a do escore B, ou ainda, não há evidências para supor que a preocupação dos empresários seja maior com a concorrência informal que com a concorrência externa.

Sendo assim rejeita-se a hipótese  $H_3$  : *A concorrência das empresas informais é mais prejudicial que a concorrência de produtos advindos de outros estados e outros países.*

#### **6.8.2.2. Análise da questão 3 e teste da hipótese $H_4$**

$H_4$  : *A situação mais favorável do segmento no ambiente externo, sentida pelos empresários como oportunidade de negócios, diz respeito ao apoio institucional ao APL Bonés-Apucarana.*

Cada respondente analisou 10 alternativas atribuindo escores de 1 a 5, segundo sua percepção, em relação à ordem de importância.

Obtidos os escores médios sobre as 33 indústrias, para cada alternativa, calcularam-se os índices de concordância como porcentagens dos escores médios em relação ao escore máximo, como pode ser visto na tabela 18.

Observa-se, na tabela 18, que a alternativa 10: *‘Apoio institucional ao APL-Bonés Apucarana’* apresentou o maior índice de concordância entre as indústrias, o maior escore médio e o menor desvio padrão dos escores. Ressalta-se, aqui, que a alternativa 10 é exatamente aquela que privilegia a hipótese em questão.

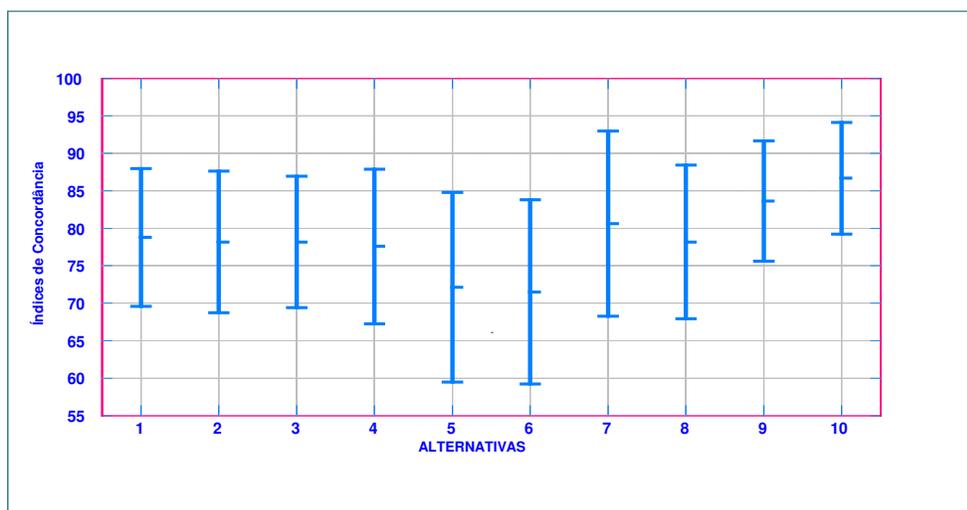
**Tabela 18 – Escores Médios e Índices de Concordância para as Respostas à Questão 3**

Situações favoráveis que propiciam o bom desempenho das indústrias	Escore		Índice de Concordância
	Médio	Desvio Padrão	
1. Mercado com grande potencial de crescimento	3,94	1,28	78,79
2. Melhor utilização do mercado esportivo: kit's com boné	3,91	1,31	78,18
3. As grifes consideram o boné como parte do vestuário	3,91	1,22	78,18
4. Aumento do uso do boné no Brasil	4,00	1,27	80,00
5. Mercado americano ainda inexplorado	3,61	1,76	72,12
6. Alterações nas alíquotas de exportação e no sistema de cotas	3,58	1,71	71,52
7. Maiores facilidades para exportação	4,03	1,71	80,61
8. Participação em eventos internacionais com subsídios	3,91	1,42	78,18
9. Mudança no comportamento do consumidor privilegiando qualidade	4,18	1,11	83,64
10. Apoio institucional ao APL-Bonés Apucarana	4,33	1,03	86,68

Em contrapartida, os menores índices médios de concordância foram observados nas alternativas 6: '*Alterações nas alíquotas de exportação e no sistema de cotas*' e 5: '*Mercado americano ainda inexplorado*'. Tal fato parece sugerir uma mentalidade empresarial mais imediata e local. No entanto, a alternativa 7: '*Maiores facilidades para exportação*' que obteve o 3º maior índice de concordância, de certo modo contradiz esse raciocínio. Por outro lado, não se pode perder de vista que as maiores variabilidades dos escores foram registradas nessas três questões: 5 (1,76), 6 (1,71) e 7 (1,71), indicando as menores homogeneidades em termos de concordâncias dessas alternativas.

O teste de Shapiro-Wilk, para pequenas amostras, revelou que os escores médios e os índices médios de concordância, por indústria, apresentaram distribuição normal de probabilidades nos três grupos (portes) considerados.

Conforme descrito na tabela 19 e visualizado na figura 17, os intervalos de confiança construídos ao nível de confiança de 95%, se sobrepõem, sugerindo não haver diferença significativa ao nível de significância de 5% entre os escores médios e, conseqüentemente, entre os coeficientes de concordância atribuídos às dez alternativas.



**Figura 17 - Estimativas por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%, para os Índices de Concordância obtidos na questão 3.**

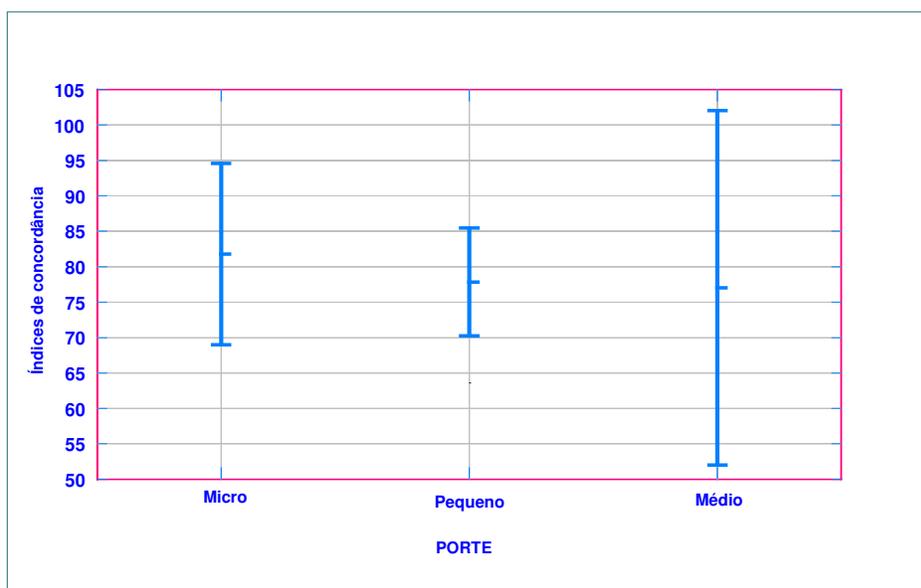
**Tabela 19. Estimativas por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%, para os Coeficientes de Concordância obtidos na questão 3.**

Situações favoráveis que propiciam o bom desempenho das indústrias	Índice de Concordância Estimativas por Intervalo (95%)		
	Valor Médio	Limite Inferior	Limite Superior
1. Mercado com grande potencial de crescimento	78.79	69.59	87.99
2. Melhor utilização do mercado esportivo : kit´s com boné	78.18	68.74	87.62
3. As grifes consideram o boné como parte do vestuário	78.18	69.43	86.93
4. Aumento do uso do boné no Brasil	77.58	67.27	87.88
5. Mercado americano ainda inexplorado	72.12	59.47	84.77
6. Alterações nas alíquotas de exportação e no sistema de cotas	71.52	59.23	83.80
7. Maiores facilidades para exportação	80,61	68,26	92,95
8. Participação em eventos internacionais com subsídios	78.18	67.94	88.42
9. Mudança no comportamento do consumidor privilegiando qualidade	83.64	75.62	91.65
10. Apoio institucional ao APL-Bonés Apucarana	86.67	79.21	94.12

Com o mesmo argumento, observa-se que não houve diferença significativa entre os índices de concordância, segundo o porte das indústrias, como pode ser verificado na tabela 18 e na figura 12. Novamente aqui, a grande amplitude do intervalo, ou seja, a pequena precisão registrada na figura 12 para as indústrias de médio porte, pode ser justificada pelo número reduzido de apenas 4 indústrias que compõem esse estrato.

**Tabela 20. Escores Médios e Estimativas por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%, para os Índices de Concordância, segundo o Porte da Indústria.**

Porte das Indústrias	Escore Médio	Desvio Padrão	Índice de Concordância		
			Estimativas por Intervalo (95%)		
			Valor médio	Limite Inferior	Limite Superior
Micro	4,09	1,43	81.78	68.97	94.58
Pequeno	3,89	1,40	77.84	70.23	85.46
Médio	3,85	1,49	77.00	52.01	101.99



**Figura 18. Índices de Concordância, segundo o Porte da Indústria: Estimativas por Ponto e por Intervalo, ao Nível de Confiança de 95%.**

A estratégia utilizada para testar a hipótese  $H_4$  consistiu em comparar a média dos escores médios obtidos na alternativa 10 (Escores A) com a média dos escores médios obtidos nas demais alternativas (Escores B).

As hipóteses estatísticas resultaram:

$$H_0: \bar{A} = \bar{B} \text{ e } H_a: \bar{A} > \bar{B}$$

Realizou-se um teste ‘t’ para amostras pareadas, considerando-se os 33 pares de escores A e B, correspondentes às 33 indústrias da amostra aleatória.

O valor de  $t_{\text{calculado}} = 1,91$  indicou um  $p\text{-valor} = 0,07$  que, sendo maior que  $\alpha = 0,05$  levou à não rejeição de  $H_0: \bar{A} = \bar{B}$ .

**Tabela 21 – Estimativas por Ponto, por Intervalo e Teste ‘t’ para os Escores A e B**

<b>Parâmetros</b>	<b>Escores A</b>	<b>Escores B</b>
Média	4,33	3,90
Desvio Padrão	1,05	0,87
Estimativa por Intervalo para a média (95%)	3,96 < > 4,71	3,59 < > 4,20
Teste ‘t’ Amostras pareadas	$t_{\text{calculado}} = 1,91$	$p\text{-valor} = 0,07$

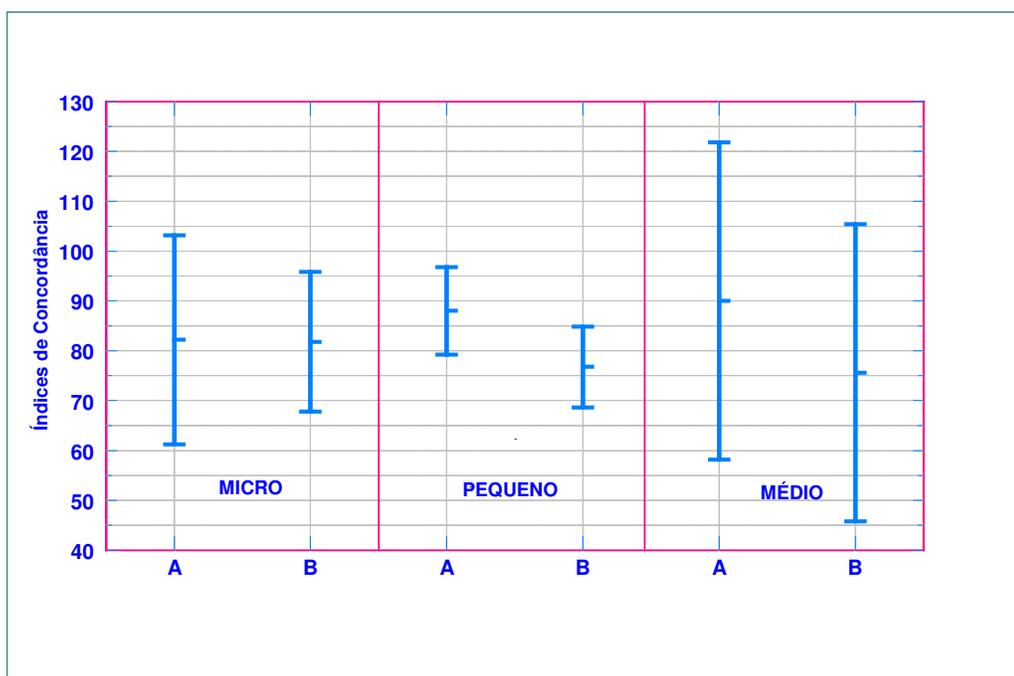
Concluiu-se, então pela rejeição da hipótese  $H_4$ : *A situação mais favorável do segmento no ambiente externo, sentida pelos empresários como oportunidade de negócios, diz respeito ao apoio institucional ao APL Bonés-Apucarana.*

Conclusão equivalente poderia ter sido obtida por meio dos índices médios de concordância.

Com o objetivo de ilustrar o fato de que a rejeição de  $H_4$  foi observada, também, dentro de cada porte, foram construídas a tabela 22 e a figura 19, onde pode ser observada a sobreposição dos intervalos de confiança ‘dentro’ de cada porte.

**Tabela 22 – Estimativas por Ponto e por Intervalo (95%) para os Índices de Concordância Relativos aos Escores A e B, Segundo o Porte da Indústria.**

Porte	Escore	
	A	B
Micro	82,20	81,80
	61,20 < > 103,20	67,80 < > 95,80
Pequeno	88,00	76,80
	79,20 < > 96,80	68,60 < > 84,80
Médio	90,00	75,60
	58,20 < > 121,80	45,80 < > 105,40



**Figura 19. Estimativas por Ponto e por Intervalo (95%) para os Índices de Concordância Relativos aos Escores A e B, segundo o Porte da Indústria.**

### 6.8.3. Análise da Governança Corporativa

Neste item são apresentados os principais aspectos detectados por meio da segunda parte do questionário, no tocante às dificuldades observadas pela governança corporativa.

Com esse objetivo foram formuladas três questões abertas, denominadas questões 1, 2 e 3 da segunda parte.

Por meio da questão 3 será testada a hipótese, que relaciona as dificuldades inerentes à gestão, com as micro e pequenas indústrias.

### 6.8.3.1. Análise da questão 1

*Q1 : Cite as maiores dificuldades encontradas na Gestão do APL - Bonés de Apucarana.*

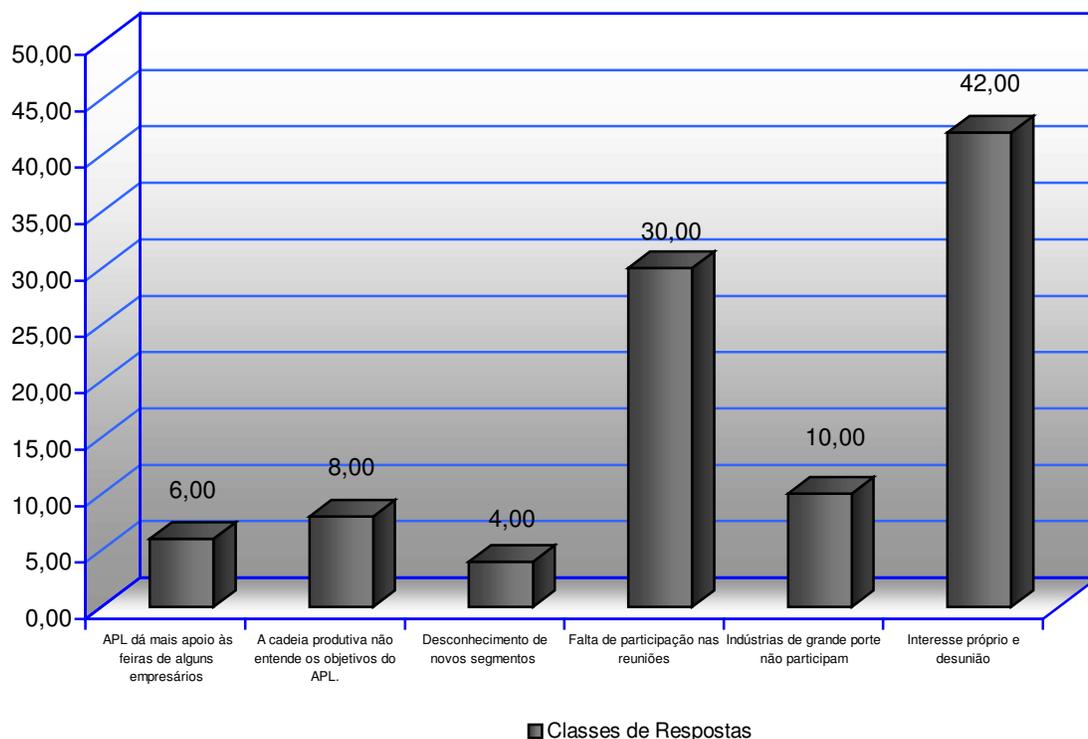
Os respondentes apresentaram livremente suas opiniões que, posteriormente foram agrupadas em seis classes de respostas, conforme descrito na tabela 24 e visualizado na figura 20.

Como de costume no caso de questões abertas, houve um considerável grau de abstinência. Dez indústrias, ou seja, 30,3% da amostra deixaram de apresentar suas respostas.

**Tabela 23 – Maiores Dificuldades Encontradas na Gestão do APL**

<b>Classes de respostas</b>	<b>Número de Respostas</b>	<b>Porcentagem</b>
1. APL dá mais apoio às feiras de alguns empresários	3	6,00
2. A cadeia produtiva não entende os objetivos do APL.	4	8,00
3. Desconhecimento de novos segmentos	2	4,00
4. Falta de participação nas reuniões	15	30,00
5. Indústrias de grande porte não participam	5	10,00
6. Interesse próprio e desunião	21	42,00
<b>Respostas úteis</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>
<b>Participaram 23 Indústrias</b>		

Duas, dentre as respostas, apontam para os maiores graus de dificuldade na gestão, quando não se faz distinção sobre o porte das indústrias: *‘Interesse próprio e desunião’*, com 42,00% e *‘Falta de participação nas reuniões’* com 30,00% das respostas úteis.



**Figura 20 – Maiores Dificuldades Encontradas na Gestão do APL.**

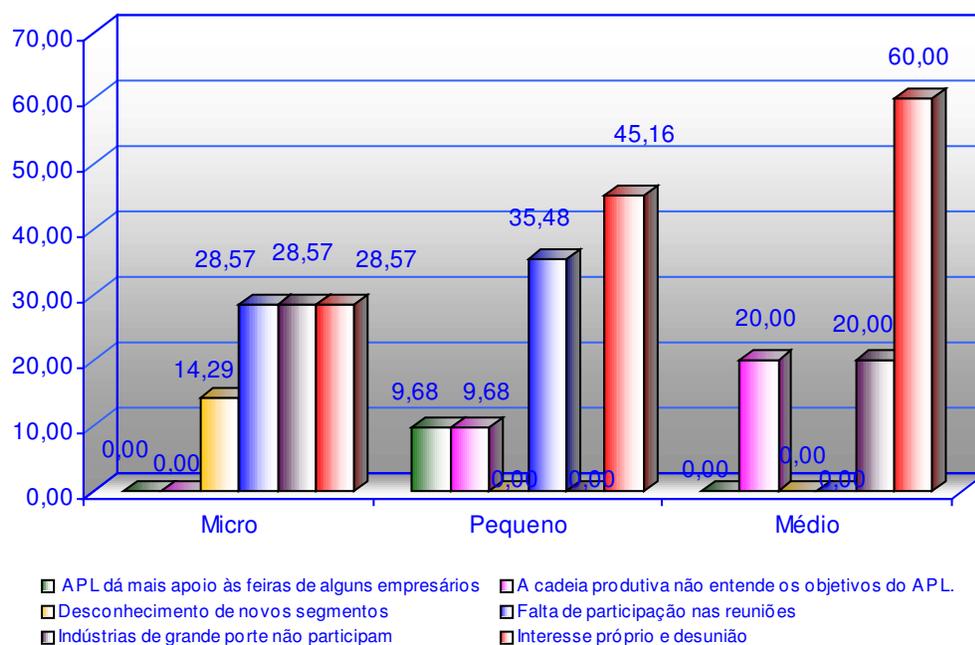
Quando os portes foram considerados, observou-se uma divergência de comportamentos entre as micro, pequenas e médias indústrias sugerindo, novamente, um certo conflito de interesses e mesmo falta de amadurecimento em relação aos interesses comuns.

Tais resultados podem ser visualizados na figura 21 e vistos com detalhes na tabela 24.

A resposta *‘Interesse próprio e desunião’* foi unanimidade em todos os seguimentos: 28,57%, 45,56% e 60,00% para micro, pequeno e médio porte, respectivamente. No entanto, a resposta *‘Falta de participação nas reuniões’* que aparece nas primeira (28,57%) e segunda (35,48%) posições para as micro e pequenas indústrias, respectivamente, não obteve uma única resposta de indústrias de médio porte. Ainda na primeira posição (28,57%) junto às micro indústrias, destaca-se a resposta *‘Indústrias de grande porte não participam’* que, não apresentam citação nas de pequeno porte e apresentam 20,00% nas de médio porte.

**Tabela 24 - Maiores Dificuldades Encontradas na Gestão do APL, Segundo o Porte das Indústrias.**

Classes de respostas	Porte					
	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. APL dá mais apoio às feiras de alguns empresários	0	0.00	3	9.68	0	0.00
2. A cadeia produtiva não entende os objetivos do APL.	0	0.00	3	9.68	1	20.00
3. Desconhecimento de novos segmentos	2	14.29	0	0.00	0	0.00
4. Falta de participação nas reuniões	4	28.57	11	35.48	0	0.00
5. Indústrias de grande porte não participam	4	28.57	0	0.00	1	20.00
6. Interesse próprio e desunião	4	28.57	14	45.16	3	60.00
<b>Respostas úteis</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>
<b>Não responderam</b>		<b>3</b>		<b>5</b>		<b>2</b>



**Figura 21 – Maiores Dificuldades Encontradas na Gestão do APL, segundo o Porte das Indústrias**

### 6.8.3.2. Análise da questão 2

*Q2. De que modo a congregação de empresas de diferentes portes interferem no desenvolvimento do APL.*

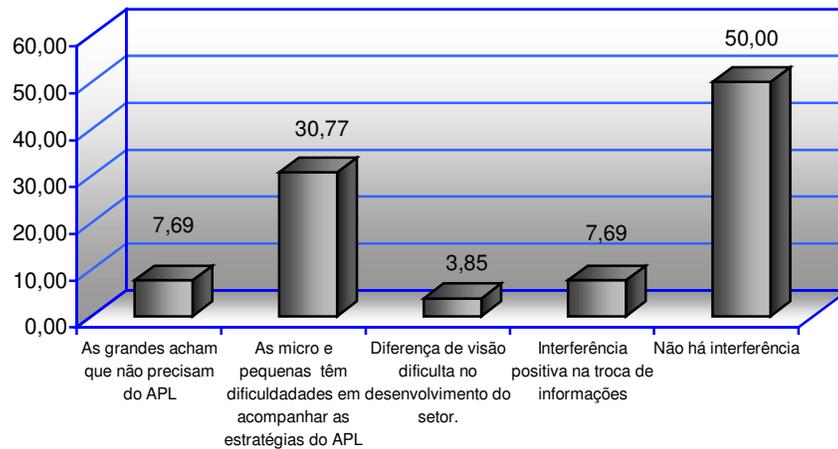
Os respondentes apresentaram livremente suas opiniões que, posteriormente foram agrupadas em cinco classes de respostas, conforme descrito na tabela 25 e visualizado na figura 22.

Dez indústrias, ou seja, 30,3% da amostra deixaram de apresentar suas respostas.

**Tabela 25 – Influência das Empresas de Diferentes Portes no Desenvolvimento do APL**

<b>Classes de respostas</b>	<b>Número de Respostas</b>	<b>Porcentagem</b>
1. As grandes acham que não precisam do APL	2	7,69
2. As micro e pequenas têm dificuldades em acompanhar as estratégias do APL	8	30,77
3. Diferença de visão dificulta no desenvolvimento do setor.	1	3,85
4. Interferência positiva na troca de informações	2	7,69
5. Não há interferência	13	50,00
<b>Respostas úteis</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>
<b>Participaram 23 indústrias</b>		

Duas, dentre as respostas, apontam para os maiores graus de interferência no desenvolvimento do APL, quando não se faz distinção sobre o porte das indústrias: 50,00% respondeu que ‘*Não há interferência*’ e 30,77% respondeu que ‘*As micro e pequenas têm dificuldades em acompanhar as estratégias do APL*’.



**Figura 22 – Influência das Empresas de Diferentes Portes no Desenvolvimento do APL**

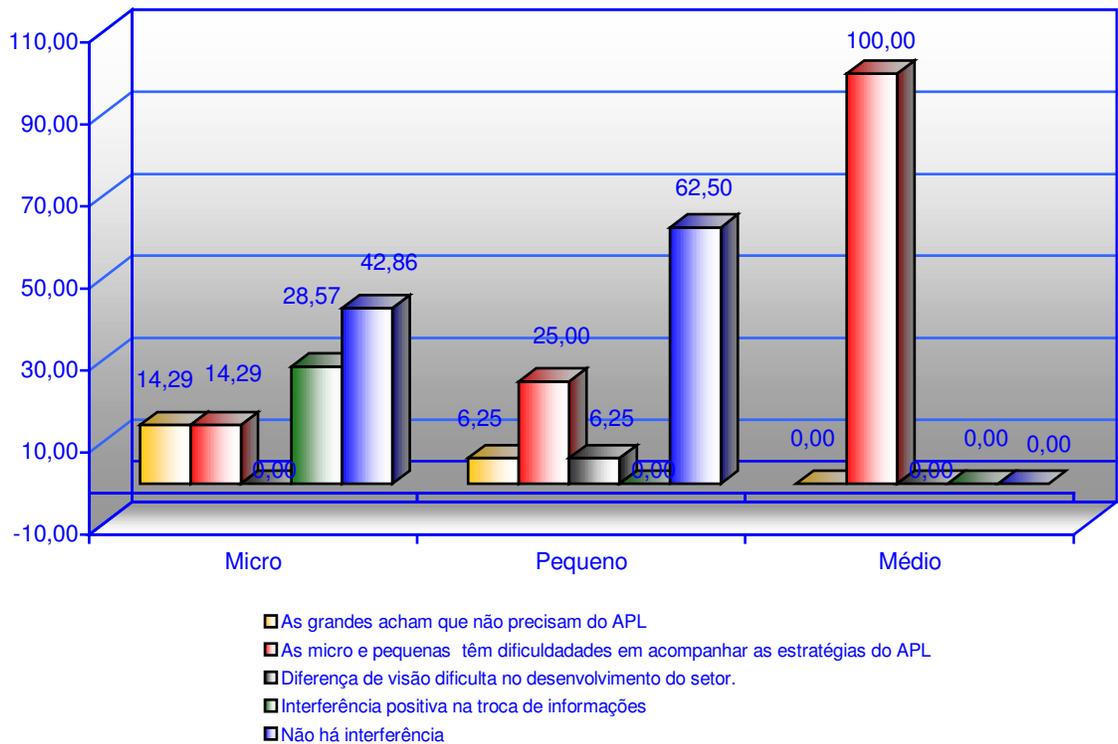
Quando os portes foram considerados, observou-se uma divergência de comportamentos entre as micro, pequenas e médias indústrias sugerindo, como em questões anteriores, um conflito de interesses, falta de amadurecimento em relação aos interesses comuns e tendência aos interesses próprios.

Tais resultados podem ser visualizados na figura 23 e vistos com detalhes na tabela 26.

A resposta ‘*Não há interferência*’ foi unanimidade apenas para as micro (42,86%) e pequenas indústrias: 62,50%, não havendo uma única resposta dessa classe para as indústrias de médio porte, o mesmo acontecendo com a resposta ‘*As grandes acham que não precisam do APL*’. Em contrapartida, a única resposta, emitida por indústrias de médio porte, para essa questão foi ‘*As micro e pequenas têm dificuldades em acompanhar as estratégias do APL*’ (100,00%). Sob esse aspecto, pareceu haver um maior amadurecimento por parte das micro e pequenas que, para essa mesma resposta apresentaram 14,29% e 25,00%, respectivamente.

**Tabela 26 - Influência das Empresas de Diferentes Portes no Desenvolvimento do APL, segundo o Porte das Indústrias.**

Classes de respostas	Porte					
	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. As grandes acham que não precisam do APL	1	14.29	1	6.25	0	0.00
2. As micro e pequenas têm dificuldades em acompanhar as estratégias do APL	1	14.29	4	25.00	3	100.00
3. Diferença de visão dificulta no desenvolvimento do setor.	0	0.00	1	6.25	0	0.00
4. Interferência positiva na troca de informações	2	28.57	0	0.00	0	0.00
5. Não há interferência	3	42.86	10	62.50	0	0.00
<b>Respostas úteis</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>
<b>Não responderam</b>		<b>3</b>		<b>5</b>		<b>2</b>



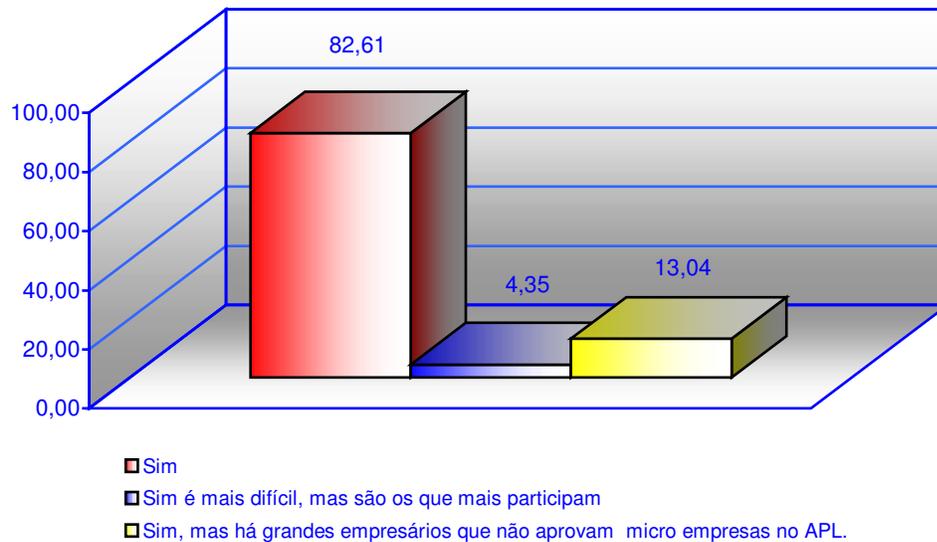
**Figura 23 – Influência das Empresas de Diferentes Portes no Desenvolvimento do APL, segundo o Porte das Indústrias.**

### 6.8.3.3. Análise da questão 3 e teste da hipótese $H_5$

Q3 - A cultura existente nas empresas difere em função do porte, ou seja, a gestão corporativa tem maior dificuldade no trato com os micro e pequenos empreendedores no sentido de colaborarem para os objetivos comuns do APL.

Os respondentes apresentaram livremente suas opiniões e foram unânimes (100,00%) em concordar com o fato de que a maior dificuldade está no trato com os micro e pequenos industriais. Mesmo sob essa unanimidade, as respostas foram agrupadas em três classes de respostas visando agregar maiores informações, conforme descrito na tabela 27 e visualizado na figura 24.

Dez indústrias, representando 30,3% da amostra deixaram de apresentar suas respostas.



**Figura 24 – A Gestão Corporativa tem maior dificuldade no trato com os micro e pequenos empreendedores.**

Em relação à hipótese  $H_5$ , dada a unanimidade nas respostas (100,00% de sim), não se fez necessário testá-la. Foi considerada verdadeira, sem qualquer procedimento da inferência estatística.

*H<sub>5</sub>: A governança corporativa tem maior dificuldade no trato com os micro e pequenos empreendedores, no sentido de colaborarem para os objetivos comuns dos APLs.*

**Tabela 27 – A Gestão Corporativa tem maior Dificuldade no Trato com os Micro e Pequenos Empreendedores.**

<b>Classes de respostas</b>	<b>Número de Respostas</b>	<b>Porcentagem</b>
SIM	19	82.61
SIM – É mais difícil, mas são os que mais participam	1	4.35
SIM – Mas há grandes empresários que não aprovam micro empresas no APL.	3	13.04
<b>Respostas úteis</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>
<b>Participaram 23 indústrias</b>		

#### **6.8.4. Quanto ao plano de desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local – Bonés Apucarana**

Neste item são apresentados os principais aspectos detectados através da segunda parte do questionário, no tocante às dificuldades observadas quanto ao Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local – Bonés Apucarana.

Com esse objetivo foram formuladas duas questões: a questão 4, aberta e a questão 5, fechada, denominadas questões 4 e 5 da segunda parte.

Por meio da questão 5, testa-se a hipótese H<sub>6</sub> referente às dificuldades encontradas nas fases do Plano de Desenvolvimento do APL – Bonés Apucarana.

##### **6.8.4.1. Análise da questão 4**

*Q4 : Quais são as divergências de interesses encontradas entre os vários participantes do APL (fabricantes de bonés, fornecedores, clientes, governança corporativa, prefeitura, estado e união?).*

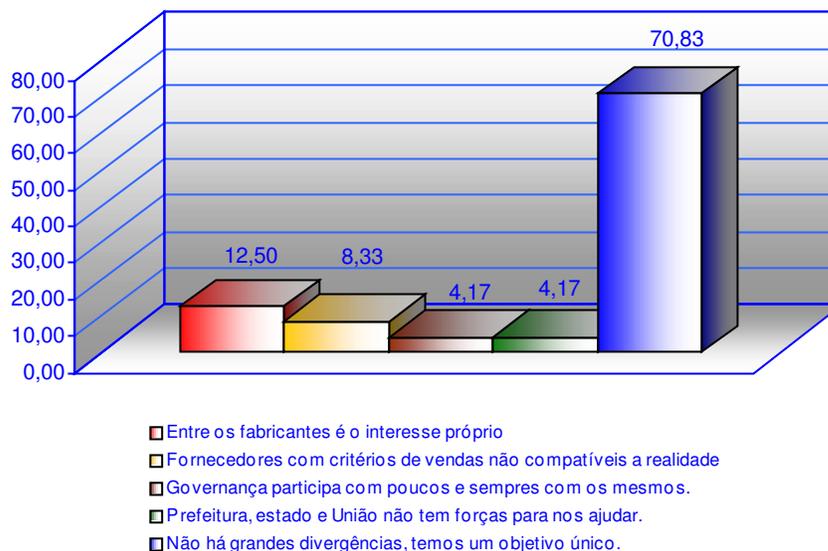
Os respondentes apresentaram livremente suas opiniões que, posteriormente foram agrupadas em cinco classes de respostas, conforme descrito na tabela 28 e visualizado na figura 25.

Treze indústrias, perfazendo 39,4% da amostra, deixaram de apresentar suas respostas.

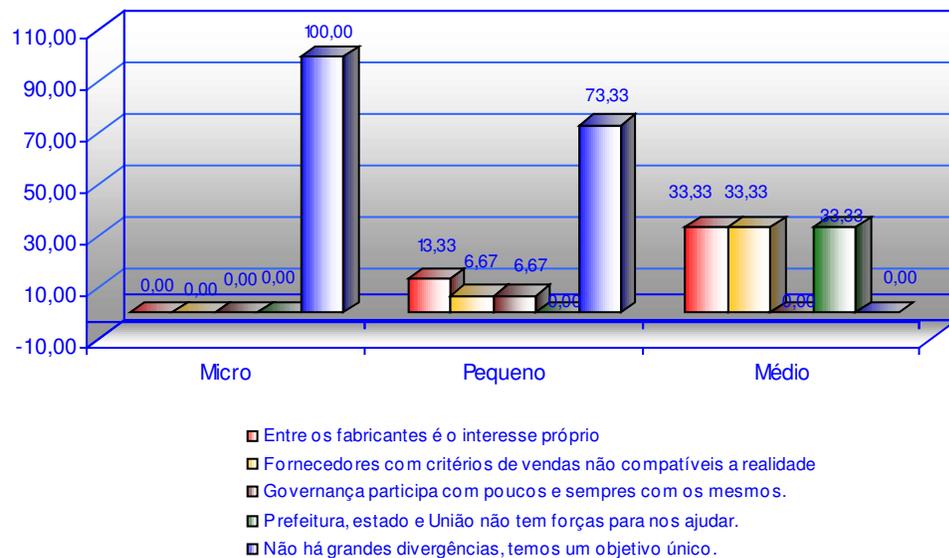
**Tabela 28 – Divergências entre os Participantes do APL**

Classes de respostas	Número de Respostas	Porcentagem
1. Entre os fabricantes é o interesse próprio	3	12,50
2. Fornecedores com critérios de vendas não compatíveis	2	8,33
3. Governança participa com poucos e com os mesmos.	1	4,17
4. Prefeitura, estado e União não tem forças para nos ajudar.	1	4,17
5. Não há grandes divergências, temos um objetivo único.	17	70,83
<b>Respostas úteis</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>
<b>Participaram 20 indústrias</b>		

A grande maioria dos respondentes, 17 ou 70,83%, apresentou como resposta ' *Não há grandes divergências, temos um objetivo único*', quando não se faz distinção sobre o porte das indústrias. Por outro lado, 3 respondentes (12,50%), parecem concordar com respostas às questões anteriores por meio da resposta '*Entre os fabricantes é o interesse próprio*'.



**Figura 25 – Divergências entre os Participantes do APL**



**Figura 26 – Divergências entre os Participantes do APL, segundo o Porte das Indústrias.**

Quando os portes foram considerados observou-se, como nos casos anteriores, uma divergência de comportamentos entre as micro, pequenas e médias indústrias.

A resposta '*Não há grandes divergências, temos um objetivo único*', foi emitida somente pelas micro e pequenas empresas, em concordância com os resultados obtidos na questão anterior. Ressalta-se que essa foi a única resposta apresentada pelos micro empreendedores.

Tais resultados podem ser visualizados na figura 26 e vistos com detalhes na tabela 29.

**Tabela 29 - Divergências entre os Participantes do APL, segundo o Porte das Indústrias.**

Classes de respostas	Porte					
	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Entre os fabricantes é o interesse próprio	0	0,00	2	13,33	1	33,33
2. Fornecedores com critérios de vendas não compatíveis	0	0,00	1	6,67	1	33,33
3. Governança participa com poucos e com os mesmos.	0	0,00	1	6,67	0	0,00
4. Prefeitura, Estado e União não tem forças para nos ajudar.	6	100,00	11	73,33	0	0,00
5. Não há grandes divergências, temos um objetivo único.	0	0,00	0	0,00	1	33,33
<b>Respostas úteis</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>

<b>Não responderam</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
------------------------	----------	----------	----------

#### 6.8.4.2. Análise da questão 5 e teste da Hipótese $H_6$

*Q5. Assinale valores, em ordem de importância, para as fases do plano de desenvolvimento que apresentam dificuldades.*

Os respondentes emitiram seus escores, de 1 a 5, sobre 6 alternativas, conforme descrito na tabela 31 e visualizado na figura 27.

Quatro indústrias, ou seja, 12,1% da amostra, deixaram de apresentar suas respostas.

Obtidos os escores médios sobre as 29 indústrias que responderam, para cada alternativa, calcularam-se os índices de concordância como anteriormente.

Observa-se, na tabela 31, que os maiores escores médios e, portanto, os maiores índices de concordância, foram registrados nas alternativas de 6 ‘*Medidas Corretivas*’ (99,31) e 1 ‘*Reuniões com os empresários*’ (97,24). Ademais, os escores atribuídos à questão 1 são aqueles que privilegiam a hipótese  $H_6$ . Ressalta-se, ainda, que a menor variabilidade em termos do desvio padrão, foi registrada nessas alternativas.

**Tabela 30 – Escores Médios e Índices de Concordância para as Respostas à Questão 5.**

Fases do plano de desenvolvimento que apresentam dificuldades.	Escore		Índice de Concordância
	Médio	Desvio Padrão	
1. Reuniões com os empresários	4,86	0,74	97.24 91,59 <> 102,89
2. Diagnóstico	4,00	0,76	80.00 74,25 <> 85,75
3. Implementação	4,48	0,87	89.66 83,03 <> 96,28
4. Acompanhamento	4,21	0,86	84.14 77,59 <> 90,69
5. Controle	4,28	0,84	85.52 79,12 <> 91,91
6. Medidas Corretivas	4,97	0,19	99.31 97,90 <> 100,72

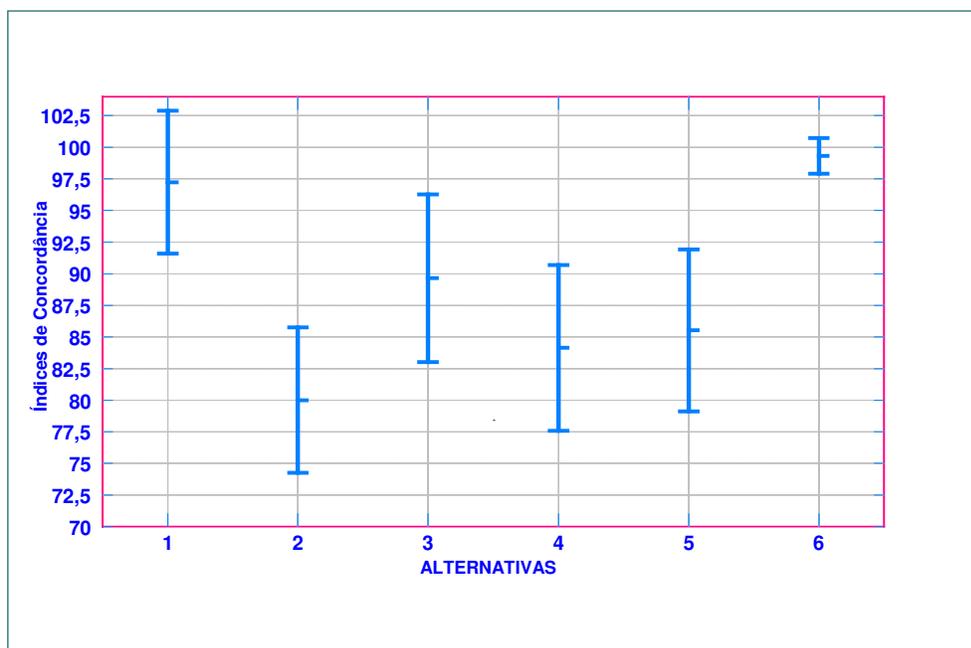
O teste de Shapiro-Wilk, para pequenas amostras, revelou que os escores médios e os índices médios de concordância, por indústria, apresentaram distribuição normal de probabilidades nos três grupos (portes) considerados. Tais

resultados estão descritos na tabela 32 e validam a utilização dos procedimentos da inferência paramétrica.

**Tabela 31 - Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk**

Atributo	Porte	n <sub>i</sub>	p – Valores
			Escores e Índices de Concordância
Normalidade:	Micro	8	0.27
Shapiro-Wilk	Pequeno	17	0.33
	Médio	4	0.09

Conforme descrito na tabela 30 e na figura 27, há intervalos de confiança construídos ao nível de confiança de 95%, que não se sobrepõem, sugerindo haver diferença significativa ao nível de significância de 5% entre os escores médios e, conseqüentemente, entre os índices de concordância atribuídos às alternativas correspondentes. Na figura 27, observa-se que são os intervalos associados às alternativas 1 e 6.



**Figura 27 – Estimativas por intervalo ao nível de confiança de 95%, para os índices médios de concordância da questão 5**

*H<sub>6</sub> : A fase mais crítica do plano de desenvolvimento refere-se às reuniões com os empresários.*

A estratégia utilizada para testar a hipótese  $H_6$  consistiu em comparar a média dos escores médios obtidos na alternativa 1 (Escore A) com a média dos escores médios obtidos nas demais alternativas (Escore B).

As hipóteses estatísticas resultaram:

$$H_0: \bar{A} = \bar{B} \text{ e } H_a: \bar{A} > \bar{B}$$

Nesse contexto, realizou-se um teste ‘t’ para amostras pareadas, considerando-se os 29 pares de escores A e B, correspondentes às 29 indústrias que responderam à questão 5.

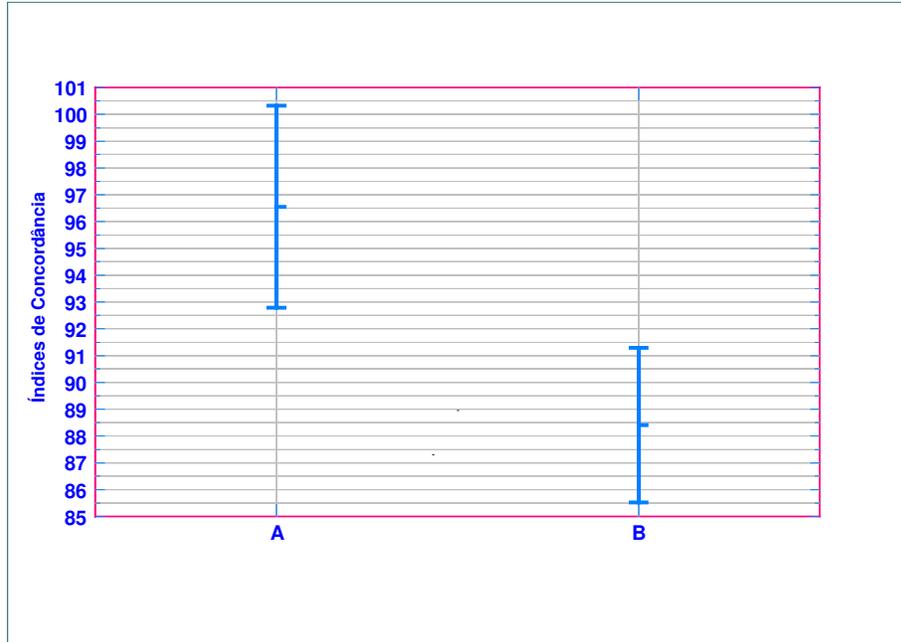
O valor de  $t_{\text{calculado}} = 2,27$  indicou um  $p\text{-valor} < 0,03$  que, sendo menor que  $\alpha = 0,05$  levou à rejeição de  $H_0: \bar{A} = \bar{B}$ .

**Tabela 32 – Estimativas por Ponto, por Intervalo e teste ‘T’ para os Escores A e B**

Parâmetros	Escore A	Escore B
Média	4,83	4,32
Desvio Padrão	0,65	0,38
Estimativa por Intervalo Para a média (95%)	4,64 < > 5,02	4,28 < > 4,57
Teste ‘t’ Amostras pareadas	$t_{\text{calculado}} = 2,27$	$p\text{-valor} < 0,03$

Concluiu-se, então pela veracidade da hipótese  $H_6$ : *A fase mais crítica do plano de desenvolvimento do refere-se às reuniões com os empresários.*

Conclusão equivalente poderia ter sido obtida através dos índices médios de concordância. Tal resultado pode ser observado na figura 28, onde se verifica que os intervalos de confiança não se sobrepõem.



**Figura 28. Estimativas por Intervalo (95%) para os Índices de Concordância, Inerentes aos Escores A (alternativa 1) e B (alternativas de 2 a 6).**

Então, para o conjunto de todas as indústrias, a veracidade de  $H_0$ , foi constatada.

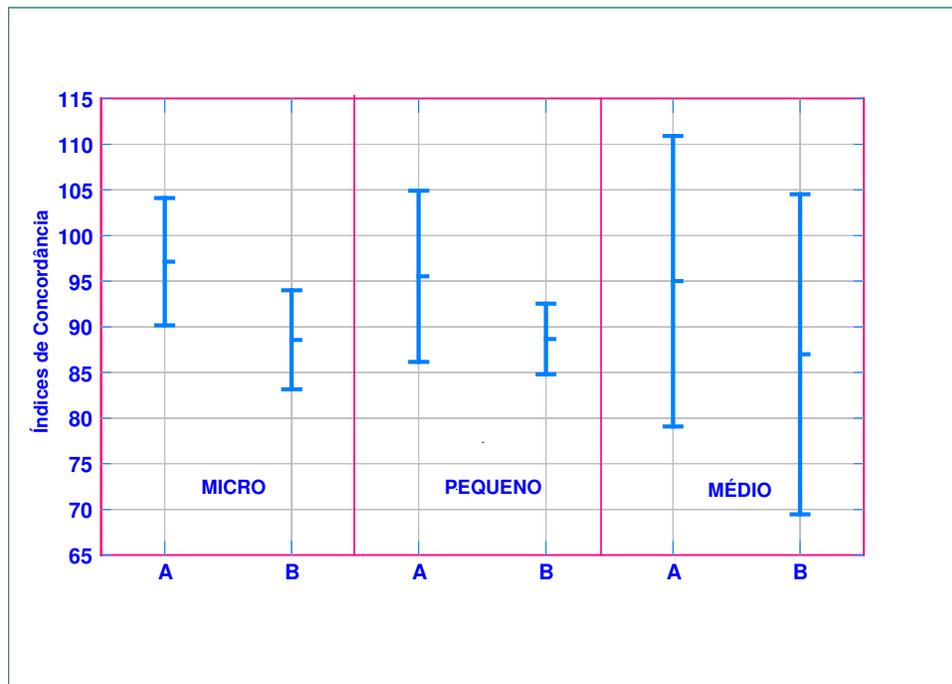
Como a figura 28 apresentou intervalos de confiança que não se sobrepõem, houve a suspeita de que o porte da empresa poderia estar associado ao processo decisório. Assim, procedeu-se ao estudo dos dois escores, A e B, dentro de cada porte.

A tabela 33 e a figura 29 resumem tais resultados, revelando que não foi constatada diferença significativa entre as médias dos escores A e B, dentro de cada porte de indústria.

Em outras palavras, não houve comportamento diferenciado das indústrias, segundo o porte, quanto às respostas à questão 5.

**Tabela 33 – Estimativas por Ponto e por Intervalo (95%) para os Índices de Concordância relativos aos Escores A e B, segundo o Porte da Indústria.**

Porte	Escore	
	A	B
Micro	97,14	88,57
	90,15 < > 104,13	83,16 < > 93,99
Pequeno	95,56	88,67
	86,18 < > 104,93	84,79 < > 92,50
Médio	95,00	87,00
	79,09 < > 110,91	69,49 < > 104,53



**Figura 29** – Estimativas por Intervalo ao Nível de Confiança de 95%, para os Índices de Concordância relativos aos Escores A e B, em cada Porte de Indústria.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise estatística revelou a veracidade da hipótese  $H_1$ : *Os obstáculos que mais comprometem o bom desempenho das indústrias são aqueles vinculados ao despreparo na gestão administrativa e financeira, à baixa qualidade da mão de obra e à gestão empresarial não profissional.*

Este fato confirma alguns indícios já apontados na literatura identificados por alguns autores, quando do levantamento de algumas características comuns às micro e pequenas empresas, e confirmadas pelo Sebrae:

- baixa intensidade de capital;
  - altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
  - forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
  - poder decisório centralizado;
  - estreito vínculo entre proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
  - registros contábeis pouco adequados;
  - contratação direta de mão-de-obra;
  - utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
  - baixo investimento em inovação e tecnologia;
  - maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
  - relação de complementariedade e subordinação com as empresas de grande porte.
- (\_\_\_SEBRAE, 2005).

Os aspectos assinalados devem ser interpretados como corroborando parte daquilo que a hipótese  $H_1$  contempla, ou seja, *despreparo na gestão administrativa e financeira*\_(estreito vínculo entre proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;

registros contábeis pouco adequados;) *à baixa qualidade da mão de obra.*(utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;)

A mão-de-obra passa a ser um problema para o setor. Houve então a necessidade de qualificar essa mão-de-obra e uma parceria entre ACIA – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana um esforço conjunto que envolveu os empresários do setor e a Prefeitura de Apucarana. Iniciou-se um processo de negociação junto ao ministério da Educação/PROEP para implantar na região um centro de formação e treinamento de mão-de-obra nas áreas têxtil e de confecções (GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2005, p.85).

Outra ação realizada com o objetivo de qualificar a mão-de-obra surgiu no município de Apucarana o Centro Moda: uma escola técnica para formação e capacitação de profissionais para a indústria do vestuário e moda, que tem como missão ‘Formar, capacitar e requalificar profissionais necessários ao atendimento do setor da indústria do vestuário da região.

Santana (1993 *apud* VIAPINA 2001), mostrando que a ‘mortalidade’ nesse segmento ocorre na casa dos 50% logo no primeiro ano de sua existência e somente 20% sobrevivem após cinco anos, revela que o insucesso é resultado da falta de habilidade administrativa, financeira, mercadológica e tecnológica, ou também, que pode ocorrer a partir da não utilização dessas ferramentas. Finalmente a hipótese contém em seu texto a expressão *à gestão empresarial não profissional* corroborada pela característica forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios, entendendo que quanto maior a utilização deste tipo de mão de obra, menor a utilização de profissionais na gestão da organização.

*H<sub>2</sub> : A situação mais desfavorável quanto ao ambiente externo está relacionada ao crédito e à carga tributária.*

No que tange à confirmação da Hipótese H<sub>2</sub> *a situação mais desfavorável quanto ao ambiente externo está relacionada ao crédito e à carga tributária*, esta constatação alinha-se à literatura.

Farah & Cavalcanti (1992) destacam que a legislação tributária impõe às empresas brasileiras alíquotas de tributos que inviabilizam seu crescimento. Os autores destacam que o Brasil possuiu uma gama de impostos e taxas, fazendo com que seja recordista em cobrança de tributos.

Uma questão ainda muito discutida nos meios empresariais e políticos é carga de impostos atribuídas as empresas, posto que no nosso país é

algo extremamente sério. Barboza (2005, p.68) argumenta que no Brasil a carga tributária já atinge 36% do nosso PIB (Produto Interno Bruto, ressalta como observação que a população não recebe quase nada a seu favor o que torna esta prática inconstitucional (FARAH; CAVALCANTI, 1992).

Então, para o conjunto de todas as indústrias, a veracidade de  $H_2$ , foi constatada com forte nível de significância.

O que vale a pena ressaltar que este fator externo é fortemente verificado pelas indústrias de pequeno porte,

Em outras palavras, o comportamento diferenciado das indústrias de pequeno porte, quanto às respostas à questão 2, parece ter sido responsável pela rejeição de  $H_0$  e, conseqüentemente, aceitação da hipótese  $H_2$  (GALEANO, 2006, p.112).

O fator crédito tem sido para os aglomerados industriais em alguns países como sendo propulsores para novos investimentos em tecnologia, impulsionando suas economias. É o caso da Itália na década de 1970 com o desenvolvimento econômico ocorrido em regiões do centro e do nordeste da Itália, hoje conhecido como Terceira Itália, que levou pesquisadores e agências governamentais de vários países a repensarem o papel das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e da criação de políticas públicas adequadas para o seu desenvolvimento (NORONHA; TURCHI, 2005).

Tal realidade parece não se confirmar no Brasil, uma vez, que tais iniciativas ainda são acanhadas. Quando existem linhas de crédito destinadas a pequenos negócios, ou são estreitas em volume, ou praticam juros que dificilmente o empresário terá condições de saldar seus compromissos.

Quanto à terceira hipótese, foi verificado pelos resultados que não há evidências, ao nível de significância de 5%, de que a média do score A seja maior que a do score B, ou ainda, não há evidências para supor que a preocupação dos empresários seja maior com a concorrência informal que com a concorrência externa.

Sendo assim rejeita-se a hipótese  $H_3$  : *A concorrência das empresas informais é mais prejudicial que a concorrência de produtos advindos de outros estados e outros países.*

Tal constatação confirma o que já foi citado na literatura como a concorrência que está ocorrendo pela chamada “guerra fiscal” utilizada pelo governo Estado do Rio Grande do Norte, concedendo isenção de ICMS para as empresas que

produzem bonés. O seu pólo produtivo está na Cidade de Caicó, que vem crescendo muito no segmento de bonés.

A guerra de preços é uma reclamação constante dos fabricantes de bonés, e muitos empresários tentam vencer a concorrência diminuindo o preço de venda sem fazer um cálculo minucioso dos custos. Os resultados são margens de lucro irreais que podem até levar ao fechamento de uma pequena empresa, além de prejudicar o setor ao diminuir o preço de venda do produto no mercado (ROMARIZ, 2001, p.18)

*H<sub>4</sub> : A situação mais favorável do segmento no ambiente externo, sentida pelos empresários como oportunidade de negócios, diz respeito ao apoio institucional ao APL Bonés-Apucarana.*

Concluiu-se, então, pela rejeição da hipótese *H<sub>4</sub> : A situação mais favorável do segmento no ambiente externo, sentida pelos empresários como oportunidade de negócios, diz respeito ao apoio institucional ao APL Bonés-Apucarana.*

Conclusão equivalente poderia ter sido obtida por meio dos índices médios de concordância.

Embora a Governança Corporativa venha trabalhando no sentido de alavancar o desenvolvimento do APL constatou-se que os empresários, principalmente os micro e pequenos não percebem o apoio institucional ao APL de Bonés de Apucarana.

O apoio institucional ao APL conforme explicito na literatura engloba vários segmentos da sociedade, governos locais, estaduais e federal, além de instituições de fomento à pesquisa e tecnologia, bem como de instituições financeiras que venham a subsidiar empréstimos a juros mais baixos e compatíveis com o fluxo de caixa dos respectivos investidores.

Para Porter (1999) o governo desempenha vários papéis dentro de uma economia, e assegurar a estabilidade macroeconômica e política é um deles. Por isso o desenvolvimento de instituições governamentais sólidas, uma estrutura econômica segura, a sensatez das políticas macroeconômicas e o controle de níveis de inflação são pontos fundamentais para um país.

Não se pôde concluir por não ter sido objeto da pesquisa, sobre que tipo de apoio institucional falta ao desenvolvimento do APL dos Bonés, o que sem dúvida, poderia direcionar as políticas públicas para o setor.

O que a literatura defende é que a gestão deve ter uma forte dose de profissionalização, para que usando estratégias possa o segmento desenvolver-se de forma sustentável.

Um aspecto interessante citado é sobre o apoio tecnológico que envolve o auxílio de entidades que possam de um lado capacitar não só tecnicamente os operários, mas também capacitar os gestores e pessoal administrativos.

Todos são importantes, mas a tecnologia muda constantemente e todas as atenções precisam estar voltadas para que o APL acompanhe o desenvolvimento tecnológico e a cooperação que é a chave para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de bonés em Apucarana (\_\_GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2005).

A literatura mostra que a governança passa a ter uma responsabilidade muito grande para o desenvolvimento do APL, pois ela representa o setor em toda esfera política, social e econômica, elaboração e condução do plano estratégico, negociação e acompanhamento da evolução do APL.

Uma das iniciativas da articulação da governança foi a criação de uma linha de crédito junto à Caixa Econômica Federal direcionada principalmente para o setor de confecções. Segundo a GC (2005), as ações do APL de bonés de Apucarana não se limitam somente às empresas associadas e sim a proposta é de espalhar a idéia para toda a cadeia produtiva (\_\_GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2005).

*H<sub>5</sub> : A governança corporativa tem maior dificuldade no trato com os micros e pequenos empreendedores, no sentido de colaborarem para os objetivos comuns dos APLs.*

Essa hipótese, alicerçada na questão: Q3 (A cultura existente nas empresas difere em função do porte, ou seja, a gestão corporativa tem maior dificuldade no trato com os micro e pequenos empreendedores no sentido de colaborarem para os objetivos comuns do APL), foi aceita sem necessidade de inferência estatística, uma vez que os respondentes apresentaram livremente suas opiniões e foram unânimes (100,00%) em concordar com o fato de que a maior dificuldade está no trato com os

micro e pequenos industriais. Mesmo sob essa unanimidade, as respostas foram agrupadas em três classes visando agregar maiores informações, conforme descrito na tabela 23 e visualizado na figura 18.

Dez indústrias, representando 30,3% da amostra, deixaram de apresentar suas respostas.

Não foram encontrados na literatura elementos que pudessem fazer um paralelo com esse resultado. No entanto constatou-se que embora a GC tenha permitido veracidade a essa afirmação, 98% dos partícipes da APL são micro e pequenos empresários. Isso não implica necessariamente que não se encontrem dificuldades no trato com esses empresários.

O estudo constatou que não existe uma diferença muito grande em relação ao porte das empresas. Em 2003, aproximadamente 98% das empresas participantes do APL eram de micro ou pequeno porte. Sendo assim o grau da hierarquização entre as empresas é baixo. Segundo a Governança Corporativa (2005), existe uma certa flexibilização na produção onde são adotadas relações de subcontratação.

Os principais pontos de diferenças entre as empresas estão na tecnologia utilizada no processo produtivo. Algumas possuem a certificação das normas ISO 9000 e de controle de qualidade, enquanto outras ainda não possuem os mesmos atributos. Mas a confiança entre empresários e a cooperação fazem parte das relações entre as empresas do arranjo, o que torna mais fácil o desenvolvimento da Governança.

Concluiu-se, então pela veracidade da hipótese  $H_6$  : *A fase mais crítica do plano de desenvolvimento refere-se às reuniões com os empresários.*

Conclusão equivalente poderia ter sido obtida por meio dos índices médios de concordância. Tal resultado pode ser observado na figura 28, onde se verifica que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

## **7.1 Limitações da Pesquisa**

Uma das limitações da pesquisa diz respeito à heterogeneidade da população empresarial que dificulta sobremaneira a proposta da pesquisa. O Arranjo Produtivo Local congrega não só empresas que fabricam bonés desde o início até o final do processo produtivo, mas aquelas que não fazem o ciclo completo. Assim os

problemas são diferentes e as ênfases em determinados pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças são diferentes.

Por outro lado, embora tenham sido realizados testes pilotos para validar o entendimento das questões por parte dos respondentes, alguns questionários vieram incompletos, o que distorce os resultados esperados.

Além da heterogeneidade citada, percebeu-se que nem todas as empresas participantes do APL participam das reuniões, o que acaba por trazer uma discrepância em algumas respostas por não terem o devido conhecimento das ações da governança corporativa.

O fato de trabalhar com instrumentos diferenciados para analisar, de um lado as empresas do APL, e, de outro lado a governança corporativa, não permite uma comparação entre a percepção do prestador e do receptor de serviços do arranjo.

Apesar dos questionários não terem sido totalmente respondidos, a pesquisa foi realizada com sucesso pois, as empresas que responderam os questionários enviados, contribuíram muito com as informações dadas para a conclusão do trabalho.

Em relação às análises realizadas na pesquisa, o Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana apresenta algumas hipóteses que foram rejeitadas, sendo estas às hipóteses:

*H<sub>3</sub>: A concorrência das empresas informais é mais prejudicial que a concorrência de produtos advindos de outros estados e outros países. Portanto, na opinião do pesquisador, as empresas precisam criar estratégias de marketing para concorrer com maior competitividade no mercado, como por exemplo, trabalhar na promoção de posicionamento da marca 'boné' como um acessório indispensável no dia-a-dia.*

*H<sub>4</sub>: A situação mais favorável do segmento no ambiente externo, sentida pelos empresários como oportunidade de negócios, diz respeito ao apoio institucional ao APL Bonés-Apucarana.*

Concluiu-se, então, pela rejeição da hipótese *H<sub>4</sub> : A situação mais favorável do segmento no ambiente externo, sentida pelos empresários como oportunidade de negócios, diz respeito ao apoio institucional ao APL Bonés-Apucarana.*

Conclusão equivalente poderia ter sido obtida por meio dos índices médios de concordância.

## 7.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Apesar de todas as limitações apontadas no estudo, esta pesquisa trouxe para a gestão corporativa, resultados surpreendentes tanto do ponto de vista teórico como do ponto de vista prático. O maior avanço que pode ser notado é a permissividade do desdobramento de novas pesquisas que, sem dúvida, farão com que aumente sensivelmente a massa crítica sobre o entendimento dos arranjos produtivos nacionais. Seguem algumas sugestões:

1. Uma réplica da mesma pesquisa no recém arranjo produtivo de bonés de Caicó para permitir uma comparação de ambos.
2. Aplicar a metodologia utilizada em outros ramos produtivos dentro do segmento de confecções e moda.
3. Aprofundar o estudo diferenciado através de uma matriz que diferencie as empresas que participam de parte do processo produtivo daquelas que atendem todo o ciclo.
4. Desenvolver uma pesquisa identificando possíveis APLs dentro do APL do boné, como é o caso de um futuro APL do bordado de Apucarana e região.
5. Aplicar a metodologia no entendimento de Arranjos Produtivos de outros segmentos industriais que leve em conta as alianças estratégicas das micro, pequenas e médias empresas para a criação de um modelo de análise destes empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAFAB'Q. Proposta do setor ao governo do estado do Paraná. Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade , 2001.

AMARAL FILHO, Jair do; AMORIM, Mônica; RABELO, Dayane; MOREIRA, Maria Vilma C.; ARAÚJO, Mirian REBOUÇAS De; ROCHA, Glauter; SCIPIÃO, Tatiana. – **Núcleos e Arranjos produtivos Locais: Casos do Ceará**. Seminário Internacional – políticas para Sistemas Produtivos Locais de MPME. Rio de Janeiro, 2002.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**. São Paulo: Atlas, 2000, 163 p.

\_\_\_\_\_. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional** – São Paulo : Atlas, 2005. 257 p.

BARBOZA, J. Planejamento tributário: as formas de tributação e as opções de planejamento tributário para microempresas e empresas de pequeno porte. *In: Revista de Práticas Administrativas – RPA*. Ano 1, vol. 1, n. 6, maio/junho 2005. Maringá/Pr.

BEGG, Iain. **High technology location and the urban areas of Great Britain: developments in the 1980s**. *Urban Studies*, v. 28, n. 6, p. 961-975, 1991.

BIZZOTTO, CARLOS EDUARDO N. Ensino de Empreendedorismo: uma abordagem vivencial. *In*. DALFOVO, OSCAR. *In: II EGEPE ENCONTRO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*. 2. Londrina, Anais. **II EGEPE ENCONTRO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. Londrina, 2001. 1CD-ROM.

BONASSI, F. A. Caracterização da Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana/Rede Construlider. Franca, 2005, 173p. Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis de Franca – UNIFACEF

BRANDLI, GUSTAVO LONDERO et. al Programa extensão empresarial: um modelo de suporte à gestão das MPMEs do noroeste colonial do rio grande do sul *In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de produção*. Porto Alegre, Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de produção 2005.

BRITTO, J. **Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira**. Nova Técnica n. 29/00. Rio de Janeiro: UFRJ, jun. 2000. Disponível em [www.ie.ufrj/redesist](http://www.ie.ufrj/redesist).

BRITTO, J. **Redes de Cooperação entre empresas**. *In: KUPFER, D. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CASAROTTO, NELSON; F. PIRES. LUIS H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo. Atlas, 2001.

CASSIOLATO, JOSÉ E.; PALHANO, ALEXANDRE; MACHADO, MARCELO at. **Políticas e Estrutura Institucional de promoção das MPME**. NT1.1, 2001.

CAVALCANTI, MARLY; FARAH, Osvaldo E. **Gestão Estratégica de Negócios**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2003. 386 p.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo MacGrawHill, 1983.

CHÉR, ROGÉRIO. **A gerência das pequenas e médias empresas. O que saber para administra-las**. SãoPaulo: EditoraMaltese, 1991.

CHIOCHETTA ,J. A. **Uma Modelagem para implementação de um APL – Arranjo Produtivo Local – O Caso do Setor Metal Mecânico da Região Sudoeste do Estado do Paraná**. Ponta Grossa, 2005. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). 133 p. CEFET – Unidade de Ponta Grossa.

CONTADOR, J. C *et. al*. Estratégia Competitiva para micro e pequenas empresas *In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Porto Alegre, 2005, pág. 3273-3280.

DE LUCA, F. J. **Modelo cluster eco-industrial de desenvolvimento regional:o pólo da mineração do carvão no sul de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001.(Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. 328 p.

DE MARCO, S. A. **Novas abordagens à promoção das pequenas empresas: Um Estudo do programa Sebrae de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Política Científica e Tecnológica, 2003.

DIAS, LUCAS ROBERTO et.al. Escritório de negócios como mecanismo de apoio a empreendedores e empresas tecnológicas. Estudo de Caso Intuel *In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*. 4, 2005. Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, pág. 50-63.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editora Associados, 1999. 312 p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 300 p.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G et all (ed.). *Technical Change and Economic Theory*. London: MERIT, 1988.p. 221-238.

- DRUCKER, PETER. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002. 570 p.
- ENDERLE, ROGÉRIO A; CARIO, SÍLVIO A. F; NICOLAU, JOSÉ A. Estudo do Arranjo Produtivo Local Madeireiro do Vale do Iguaçu (PR/SC): capacitação tecnológica e política de desenvolvimento. *In: VIII Encontro de Economia da Região Sul*, ANPEC SUL 2005. 21 p.
- ENRIGHT, MICHAEL J. **Regional Clusters: What we know and what we should know**. In: Kiel Institute International Workshop On Innovation *Clusters* and Interregional Competition... Anais, [S.I], 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FONTANINI, CARLOS AUGUSTO C. Programa de formação de novos empreendedores. In: **II EGEPE ENCONTRO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. 2. Londrina, Anais. **II EGEPE ENCONTRO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. Londrina, 2001, 1 CD-ROM.
- FREEMAN, C., 1987, 'Technology and Economic Performance: Lessons from Japan', London: Pinter Publishers.
- GIULIANI, A. C. – **Gestão de marketing no varejo II**. São Paulo: Edições O.L.M, 2005. 240 p.
- GORAYEB, D. S. **Políticas para aglomerações setoriais de pequenas empresas: algumas reflexões**. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia Campinas, 2002.
- GRANDORI, A. Interfirm network: organization and industrial competitiveness. London: Routledge, 1999.
- GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm Networks: antecedentes, mechanisms and forms**. Organization Studies, [S.I]. v.16, n.2, p. 183-214, 1995.
- GURISATTI, Paolo. O Nordeste Italiano: **nascimento de um novo modelo de organização industrial**. In: Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o Caso da Terceira Itália. In: URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. P. (Org). Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o Caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 77-99.
- HARTMANN, LUIZ FERNANDO. **Planejamento Estratégico**. 7 ed. Lajeado: Grafocem, 2002. 281 p.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**: 2001.

IBGE. **Coordenação de Serviços e Comércio**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IIDA, Itiro. **Pequena e média empresa no Japão** . São Paulo: Editora Brasiliense, 1986. 280 p.

IPARDES – **Arranjo Produtivo da Mandioca da Região de Paranavaí-Loanda** no Estado do Paraná, 2004.

JORNAL Folha de Londrina. Edição de 24/09/1993.

JORNAL Folha de Londrina. Edição de 28/07/1995.

JORNAL Tribuna do Norte, Edições de 12/03/2006 e 13/03/2006.

JORNAL Tribuna do Norte, Edição de 22/11/1995.

JORNAL Tribuna do Norte, Edição de 30/04/ 2000.

KINOUCI. S. R. **Redes de Empresas: Um Estudo sobre as Estratégias das Redes Associativas de Varejo Farmacêutico no Interior do Estado de São Paulo**. Piracicaba, 2005, 88p. (Dissertação de mestrado). Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP.

KOTLER, PHILIP, KELLER. K. LANE. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LASTRES, HELENA M. M., CASSIOLATO, JOSÉ, E. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, HELENA, M.M.; CASSIOLATO, JOSÉ E. e MACIEL, M.L. (Org.) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Editora: Relume Dumará, 2003.

LASTRES, HELENA M. M; CASSIOLATO, JOSÉ E. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**: conceito vantagens e restrições do equívoco usuais. In: RedeSist, Rio de Janeiro, 2003.

MACHADO, S. A. **Dinâmica dos Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira**. São Paulo, 2003, p. 145. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de Engenharia de Produção, (Tese de Doutorado).

MALECKI, Edward J. **Technology and economic development** : the dynamics of local, regional, and national change. New York : Longman, 1991.

MALHOTRA, NARESH K. [et al.]. **Introdução à pesquisa de marketing** São Paulo: Prentice Hall, 2005.428 p.

- MARTINELLI, DANIEL P; JOYAL. A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**: Barueri: Manole, 2004.
- MEDEIROS, José A. et al. **Pólos, parques e incubadoras** : a busca da modernização e competitividade. Brasília : CNPQ/IBICT ; SENAI, 312p., 1992.
- MORGADO, J. F. **Aplicação do Método da UEP em uma pequena Empresa de Confeções de Bonés**: Um estudo de Caso. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003, 142 p. (Dissertação de Mestrado).
- NELSON, R.; WINTER, S. (1977) In search of a useful theory of innovation. *Research Policy*. v.6, n.1.
- NOHRIA, N. *Is the Network Perspective a Useful way of Studying Organizations?* In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Network and Organizations*. Boston: Havard Business Scholl Pres, 1992.
- NORONHA, E. G. ; Lenita Turchi . Política Industrial e Ambiente Institucional na Análise de Arranjos Produtivos Locais. Texto para discussão - IPEA, Brasília, n. 1076, p. 1-29, 2005.
- PARENTE, JURACY. **Varejo no Brasil – Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIORE, M., SABEL, C. *The Second Industrial Divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Book, 1984.
- PLANO de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo local de Bonés. Apucarana-PR, 2005, 92 p.
- PODOLONY, J. M.; PAGE, K.L *Network Forms of Organization*. Annual Review of Sociology, 24, p.57-76, 1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva e Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1986, 365p.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 512p.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362p.
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, Campus, 1999, 520p.
- \_\_\_\_\_. **Competição on Competition Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 515p.
- PORTER, Michael & STERN, Scott. **Inovação e localização de mãos dadas**. Management. n. 30. jan./fev. p. 118-125. São Paulo: HSM do Brasil, 2002.

POUSA, R. **Os Ciclos de Vida das Centrais de Negócios: Um Estudo no Setor Supermercado no Estado de São Paulo.** Unimep-Universidade Metodista de Piracicaba, 2006 – Dissertação de Mestrado.

PYKE, FRANK. *Industrial Development Through Small Firm Cooperation: Theory and Practice.* Geneva: International Labour Office, 1992.

RAPINI, M; CASSIOLATO, J. E; CAMPOS, R; BRITTO, J. **Mensuração e diferenciação de fluxos de conhecimentos e informação em APLs brasileiros.** NI07, 2004.

REVISTA EXAME — **Os Homens que Fazem a Cabeça da Moçada.** Edição de 23 de junho de 1993.

REVISTA EXAME. Pequenas e Medias Empresas. Exame PME. Edição Especial. São Paulo, Outubro. 2005.

ROMARIZ, CLÁUDIA. Na ponta do lápis. **BONÉS & Cia:** a revista do fabricante. ano 2, n.5, p. 18, fev. 2001.

SACOMANO NETO, M. **Redes: difusão do conhecimento e controle – um estudo de caso da indústria brasileira de caminhões.** Tese doutorado - Universidade Federal de São Carlos, 2004. 259 p.

SANTOS; S. A; KUNIYOSHI. M. S. **Arranjos Produtivos Locais e a Modernização das Pequenas Indústrias Brasileiras:** A Experiência do Projeto Pólo. *In: RPA, Revista de Práticas Administrativas* - RPA. Ano 1, vol.1, n.2, Set./Out. 2004. Maringá/Pr.

SCHEIBER, B. H. J. Formação de Redes no Varejo: **Um estudo de caso no mercado de reposição de autopeças.** Piracicaba, 2005, 92p. (Dissertação Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP.

SCHUMPETER, J.A. (1988): *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* – S. Paulo, Nova Cultural. Coleção **Os Economistas Scott, A., Agnew, J., Soja, E. e Storper, M.** (1999): “Global City-Regions”.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism & Democracy.** Londres, Routledge. 1996.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas.** Brasília: Ed. SEBRAE, 1999.

**SECRETARIA TÉCNICA DO FUNDO VERDE-AMARELO - Programa de Estímulo à Interação Universidade Empresa para apoio à Inovação - ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: Programação FVA 2002–2003**

SILVA, CARLOS ALBERTO VICENTE da. Redes de cooperação no Brasil e no mundo: uma abordagem reflexiva In: EGEPE – **ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE**

**EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.** 4. 2005, Curitiba, **Anais. ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS** Curitiba, 2005, p.1279-1288.

SILVA, Marleth. Tire-se o chapéu. **Três Poderes**, ano 2, n.5, 2002.

SOUZA, NATALINO A. **Arranjos Produtivos Locais: O Caso de Chapas e Laminados de Ponta Grossa.** Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2005.

STAMER, J. M. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: Clusters, política de localização e competitividade sistêmica.** [ S.I] Fundação empreender, 2000.

UNICORPORE. Educação e Comunicação Corporativas **Revista de práticas administrativas..** Maringá. Vol.1, n.6 (mai./jun.2005).

VALLE, Ricardo M. G. del. **Las políticas regionales de innovacion en la promocion del desarrollo.** *Eure*, Santiago do Chile v. 19, n. 58, p. 29-47, out. 1993.

VIAPIANA, C. **Fatores de sucesso e de fracasso das micro e pequena empresas.** *In: II EGEPE ENCONTRO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.* 2. Londrina, **Anais. II EGEPE ENCONTRO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS** Londrina, 2001.1CD-ROM.

[www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/estPilApls.php](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/estPilApls.php) acesso em março de 2006.

[www.ipardes.gov.br](http://www.ipardes.gov.br). Acesso em outubro de 2005.

[www.mdic.org.br](http://www.mdic.org.br). Acesso em 05.10.2005.

[www.redesist.ie.ufrj.br](http://www.redesist.ie.ufrj.br). Acesso em outubro de 2005.

[www.sebrae.gov.br](http://www.sebrae.gov.br) . Acesso em outubro de 2005.

[www.tribunadonorte.com.br](http://www.tribunadonorte.com.br). Acesso em janeiro de 2006.

ZACCARELLI, SÉRGIO B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas.** São Paulo : Saraiva, 2005. 244 p.

## APÊNDICE A

### Questionário para os Empresários do Setor e para a Governança Corporativa



**1- Assinale os obstáculos que comprometem o bom desempenho da indústria citados. Coloque em ordem de importância. A pesquisa é anônima e para fins exclusivo do Mestrado em Administração de Empresas**



	Menos				Mais
	Compromete				Compromete
___ utilização do controle de qualidade somente no produto final.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
___ inexistência de pesquisa e desenvolvimento em novos produtos.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
___ dificuldade de acesso a máquinas de alta tecnologia	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
___ ausência de plano de marketing para incentivar/estimular o uso do boné	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
___ despreparo empresarial na gestão administrativa e financeira.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
___ baixa qualificação de mão de obra	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
___ gestão empresarial não profissional	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Assinalar que medidas vêm sendo tomadas para fazer face a estes obstáculos:

**2- Assinale quais as situações desfavoráveis quanto ao ambiente externo**



	Menos				Mais
	Compromete				Compromete
___ falta de financiamentos em condições compatíveis às empresas do setor	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
___ crédito caro e seletivo	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
___ carga tributária excessiva	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

___ falha na tributação do ICMS (para o setor)	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ ambiente econômico desfavorável	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ existência de incentivos fiscais em estados concorrentes (concorrência interna)	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ concorrência externa	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ concorrência informal	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ falta de barreira à entrada dos concorrentes	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ falta de cultura do uso do boné	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ dificuldade de articulação com fornecedores	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ existência de poucos fornecedores de tecidos	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ legislação trabalhista inadequada	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□

**3-Assinale as situações favoráveis que comprometem o bom desempenho das indústrias citados.**



**Quanto ao ambiente externo.**

Menos

Mais

	Compromete		Compromete		
___ mercado com grande potencial de crescimento	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ melhor utilização do mercado "esportivo" kit's com boné	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ as grifes consideram o boné como parte do vestuário	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ aumento do uso do boné no Brasil	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ mercado americano ainda inexplorado	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ alterações nas alíquotas de exportação e no sistema de cotas	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ maiores facilidades para exportação	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ mudança no comportamento do consumidor privilegiando qualidade e diferenciação	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
___ Apoio institucional ao APL-Bonés Apucarana	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□

**4-Quais fases do plano de desenvolvimento apresentam dificuldades.**



Menos

Mais

	Compromete		Compromete		
Reuniões com os empresários	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
Diagnóstico	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
Implementação	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□

Acompanhamento	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
Controle	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
Medidas Corretivas	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□



	Discordo				Concordo
	Totalmente				Totalmente
De modo geral, eu acredito que minha empresa está obtendo um <i>bom desempenho empresarial</i> no que tange as estratégias traçadas	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□

### Parte 2 - Roteiro de Entrevista para a Governança Corporativa

1. Favor citar as maiores dificuldades encontradas na Gestão do APL - Bonés de Apucarana

---



---



---

2. Até que ponto a congregação de empresas de diferentes portes interferem no desenvolvimento do APL. Neste sentido, quais as implicações para a gestão corporativa.

---



---



---

3. A cultura existente nas empresas difere em função do porte, ou seja, a gestão corporativa tem maior dificuldade no trato com os pequenos empreendedores no sentido de colaborarem para os objetivos comuns do APLs.

---



---



---

4. Quais são as divergências de interesses encontradas entre os vários participantes do APL (fabricantes de bonés, fornecedores, clientes, governança corporativa, prefeitura, estado e união)?

---



---



---

Quantidade de empregados aproximados \_\_\_\_\_  
 Quanto tempo a empresa esta' no mercado \_\_\_\_\_ anos

Faturamento aproximado mensal da  
empresa R\$ \_\_\_\_\_

## ANEXOS

### Anexo A: Análise da Situação: forças impulsoras

Os participantes manifestaram suas idéias quanto aos aspectos que contribuem para a sustentabilidade do Setor, considerados como forças impulsoras, que devem ser otimizadas para maximizar seu desempenho. As idéias foram agrupadas em áreas temáticas.

#### Quadro 20 :Análise da Situação: Forças Impulsoras

<p><b>Identidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identidade de Apucarana como Capital do Boné</li><li>• Proximidade das empresas</li><li>• Grande número de empresas do setor</li></ul> <p><b>Infra-estrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cadeia de produção inteira disponível</li><li>• Atratividade alta para fornecedores</li><li>• Maior capacidade de investimento no setor do país</li><li>• Alta capacidade de produção</li><li>• Alta flexibilidade de organização dos fatores de produção (métodos / processos)</li><li>• Existência de fornecedores locais (atacado, peças, máquinas, pessoas)</li><li>• Instalação do SICCOB</li></ul> <p><b>Educação e tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Centro moda</li></ul> <p><b>Cooperação</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entidades e empresários mobilizados no APL</li><li>• Existência de associações – ABRAFAB'Q e ASSIBRA</li></ul>
--

Fonte: Governança Corporativa (2005).

## Anexo B: Análise da Situação: forças restritivas

Os participantes analisaram os principais problemas internos do Setor, identificando aspectos negativos ou forças restritivas, que devem ser minimizados para evitar influência negativa sobre seu desempenho. As idéias foram agrupadas em áreas temáticas.

### Quadro 21 - Análise da Situação: Forças Restritivas

<p><b>Controle de qualidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas do Setor não fazem análise (inspeção visual) da matéria prima</li><li>• Controle de qualidade somente no produto final *</li></ul> <p>Utilização de sistemas da qualidade (Iso 9000) como marketing não como ferramenta de gestão</p> <p><b>Tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistência de pesquisa e desenvolvimento em novos produtos *</li><li>• Ausência de máquinas e equipamentos específicos para bonés</li><li>• Dificuldade de acesso a máquinas de alta tecnologia *</li><li>• Baixos investimentos em modernização (máquinas e equipamentos)</li><li>• Baixa utilização do “centro moda” para pesquisa e desenvolvimento</li><li>• Poucas análises de resultados entre competidores nacionais com internacionais</li><li>• Padrões de produtos não definidos</li></ul> <p><b>Gestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão empresarial não profissional *</li><li>• Parte dos empresários não reinvestem</li><li>• Dificuldade na formação do preço de venda</li><li>• Despreparo empresarial na gestão administrativa e financeira *</li><li>• Não planejamento da produção</li><li>• Empresário “focado” dentro da fábrica e desatento com movimentos do mercado</li></ul> <p><b>Cooperação</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desunião do setor *</li><li>• Dificuldade de união dos empresários *</li><li>• Inexistência de dados confiáveis da atividade</li><li>• Dificuldades na articulação para financiamentos adequados</li><li>• Falta de representatividade nacional</li></ul> <p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta plano de marketing para aumento do uso do boné *</li><li>• Falta de valorização do produto da capital do boné</li><li>• Falta de vendedores especializados em comércio exterior</li></ul> <p><b>Mão de Obra</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Baixa qualificação da mão de obra *</li><li>• Falta de mão de obra especializada</li><li>• Inexistência de banco de dados de mão de obra</li></ul> <p><b>Informalidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Existência de atividades informais no setor (máquinas, pessoal, empresa)</li><li>• Alto grau de informalidade *</li><li>• Pirataria prejudica a imagem do setor no mercado</li></ul>
---

**Obs. (\*)** - problemas mais graves, comprometedores do bom desempenho das indústrias, segundo a visão dos participantes.

**Fonte:** Governança Corporativa (2005)

### **Anexo C: Análise da Situação: situações desfavoráveis**

Focalizando o ambiente externo relacionado ao Setor, os participantes analisaram a atual conjuntura, identificando as principais situações desfavoráveis à sua atuação, que se não forem eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem se tornar ameaças e afetá-lo negativamente. Os vários aspectos identificados foram agrupados em áreas temáticas.

#### **Quadro 22-Análise da Situação: Situações Desfavoráveis**

<p><b>Crédito</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de financiamentos em condições compatíveis com as empresas do setor</li><li>• Crédito caro e seletivo</li></ul> <p><b>Fiscal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Carga tributária excessiva</li><li>• Falha na tributação do ICMS (para o setor)</li></ul> <p><b>Conjuntura</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente econômico</li></ul> <p><b>Concorrência</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Existência de incentivos fiscais em estados concorrentes</li><li>• Concorrência – Interna: Caicó; Externa: China, etc.</li><li>• Concorrência predatória com a economia informal</li><li>• Falta de barreiras a entrada</li></ul> <p><b>Costumes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de cultura do uso do boné</li></ul> <p><b>Fornecedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade de articulação com fornecedores</li><li>• Existência de poucos fornecedores de tecidos</li></ul> <p><b>Legislação trabalhista</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Legislação trabalhista inadequada / protecionista</li></ul>
---

**Fonte:** Governança Corporativa (2005)

### **Anexo D: Empreendedorismo**

#### **Quadro 23: Empreendedorismo**

<p><b>Know How e espírito empreendedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Criatividade do setor</li><li>• Nível de qualidade dos produtos</li></ul>
--

**Mercado**

- Alta capacidade de atender a diversidade do mercado
- Alta participação no mercado nacional (mínimo 50% - 80%)
- Alguma experiência de exportação

**Geração de Empregos**

- Alto potencial de geração de emprego e renda
- Mais de 10.000 trabalhadores no setor

**Fonte:** Governança Corporativa (2005).

**Anexo E: Análise da Situação: situações favoráveis**

Os participantes manifestaram suas idéias quanto às situações externas favoráveis, existentes e potenciais, que se adequadamente aproveitadas pelo Setor, podem se tornar em oportunidades e, portanto, influenciá-lo positivamente. Os aspectos favoráveis foram tematicamente agrupados:

**Quadro 24: Análise da Situação: Situações Favoráveis****Mercado interno**

Mercado com grande potencial de crescimento

Melhor utilização do mercado “esportivo” *kit’s* com boné

- As *griffes* consideram o boné como parte do vestuário
- Aumento do uso de bonés no Brasil
- Aumento de mercado interno pela dificuldade nas informações

**Mercado externo**

- Mercado americano 55 bilhões de dólares. Fonte ABIT (inexplorado)
- Alterações nas alíquotas e no sistema de cotas
- Facilidade para exportação (Brasil bola da vez)
- Muitos incentivos para exportação
- Alca
- Participação em eventos internacionais com subsídios (Apex – Vestpar)

**Costumes**

- Mudança comportamento do mercado privilegiado qualidade e diferenciação

**Políticas públicas**

- Apoio institucional ao APL – Bonés Apucarana

**Fonte:** Governança Corporativa (2005)