

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA PARA CONSOLIDAÇÃO DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO
ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO APL DE VILA
VELHA - ES**

MARCIO COUTINHO DE SOUZA

ORIENTADOR: PROF. DR. FERNANDO CELSO DE CAMPOS

Área de concentração: engenharia organizacional
Subáreas do conhecimento: redes de empresas
Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO)

Linha de pesquisa: gestão e estratégias
Doutorado em engenharia de produção (UNIMEP)

**SANTA BÁRBARA D'OESTE
2011**

MARCIO COUTINHO DE SOUZA

**PROPOSTA PARA CONSOLIDAÇÃO DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO
ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO APL DE VILA
VELHA - ES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Celso de Campos.

**SANTA BÁRBARA D'OESTE
2011**

**PROPOSTA PARA CONSOLIDAÇÃO DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO
ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO APL DE VILA
VELHA - ES**

MARCIO COUTINHO DE SOUZA

Tese de Doutorado defendida e aprovada, em 24 de fevereiro de 2011, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos, Presidente

UNIMEP

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos, Presidente

UNIMEP

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos, Presidente

UNIMEP

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos, Presidente

UNIMEP

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Unimep
Bibliotecária: Luciene Cristina Correa Ferreira CRB-8/ 8235

S729p Souza, Marcio Coutinho de
Proposta para consolidação de ações de cooperação entre micro e
pequenas empresas no APL de Vila Velha – ES / Marcio Coutinho de
Souza. – Santa Bárbara d'Oeste, SP: [s.n.], 2010
180 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba,
Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo. Programa de
pós-graduação em Engenharia de Produção, Santa Bárbara d'Oeste,
2010

Orientador: Fernando Celso Campos
Inclui Bibliografia

1 Micro e pequenas empresas. 2. Arranjo produtivo local. 3.
Cooperação. I. Fernando Celso Campos. II. Universidade Metodista de
Piracicaba. III. Título.

CDU 334.012.65

À minha família, meus pais José de Souza e Maria Coutinho de Souza, minhas irmãs Mônica e Marilene e sobrinhos, minha esposa Rosilene e a mais nova integrante da grande família Maria Júlia Tomazeli de Souza, minha filha amada. Todas essas pessoas tiveram uma participação especial em mais essa trajetória da minha vida.

AGRADECIMENTOS

O Doutorando realiza um passeio que pode proporcionar inúmeras experiências. Nesta desafiadora viagem (quero lembrar que as minhas foram muitas de Vila Velha a SBO), existem indivíduos e organizações que nos ajudam a permanecer firmes até o fim dessa conquista. A essas organizações e pessoas vai esse humilde espaço de agradecimento. Meu sincero obrigado!

Ao professor, Fernando Celso de Campos, pela dedicação dispensada à orientação deste trabalho, o que sem dúvida foi muito árduo, entretanto, intelectualmente enriquecedor, muito obrigado!

Aos professores que lecionaram no programa de pós-graduação (doutorado) em engenharia de produção, realizado pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, meus sinceros agradecimentos pelo conteúdo enriquecedor das aulas e pela troca de conhecimento durante três semestres.

As instituições que permitiram realizar a pesquisa, em especial a Faculdade Regional Serrana, Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Vila Velha, Faculdade Metodista de Espírito Santo, Universidade Metodista de Piracicaba e as Micro e pequenas empresas do APL de Santa Inês em Vila Velha.

Aos professores Hugo de Souza e Enéas Lobo Diniz pelo apoio durante a fase de cumprimento dos créditos e elaboração da pesquisa, com certeza serei grato aos senhores para sempre, muito obrigado!

A secretária, Clarissa Gastão Bolandim, da Pós-Graduação e pesquisa da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, pelo apoio e manutenção ao programa de pós-graduação Doutorado em Engenharia de Produção.

À medida que as pequenas empresas conseguirem minimizar e até superar os obstáculos, potenciais benefícios podem ser alcançados.

Giseli Diniz de Almeida Moraes e Edmundo Escrivão Filho (2004)

RESUMO

SOUZA, Marcio Coutinho de. **Proposta para consolidação de ações de cooperação entre micro e pequenas empresas no APL de Vila Velha - ES**. 2010. 179 p. Tese (Doutorado em engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, 2010.

A pesquisa visa elaborar um modelo para consolidação de ações de cooperação entre micro e pequenas empresas de confecções, atuantes em arranjo produtivo local. Para atingir este objetivo, a pesquisa está embasada em métodos distinguidos quanto à natureza, objetivos e delineamento. Relata sobre as micro e pequenas empresas; os aglomerados locais, dando enfoque aos *clusters* e arranjos produtivos locais; e, o segmento têxtil e de confecções. Desenvolve um modelo para consolidação de ações de cooperação nas micro e pequenas empresas de confecções em arranjo produtivo local. A concepção do modelo é descrita em 4 fases: ações de estruturação para cooperação; ações para cooperações operacionais entre micro e pequenas empresas de confecções; ações cooperativas para o crescimento do arranjo produtivo local; e, ações cooperativas de aprendizagem. No estudo de caso são descritos a organização, o planejamento e a aplicação da pesquisa de campo, a análise e tabulação dos dados da pré-avaliação do modelo nas fases 2 e 3, e por último, são discutidos os ajustes para o modelo proposto.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas, Arranjo produtivo local, Cooperação.

ABSTRACT

SOUZA, Marcio Coutinho de. **Proposta para consolidação de ações de cooperação entre micro e pequenas empresas no arranjo produtivo local de Vila Velha (ES)**. 2010. 160 p. Tese (Doutorado em engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, 2007.

The research aims to develop a consolidation model for cooperative action among textile small business, active in local productive arrangement. To achieve this goal, research is based on methods distinguished the nature, objectives and design. Reports on small business, the local *clusters*, focusing on *clusters* and local production arrangements, and the textile and garment sector. Develops a consolidation model for cooperative activities in textile small business in local productive arrangement. The conception of the model is described in four stages: structuring actions for cooperation; actions for operational cooperation between textile small business; cooperative actions for the growth of local productive arrangements, and cooperative learning activities. The case study describes the organization, planning and implementation of field research, analysis and tabulation of data from pre-assessment model in phases 2 and 3, and finally, we discuss the adjustments to the proposed model.

Key words: Small business, Local productive arrangement, Cooperation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA	22
FIGURA 2 – CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES TÊXTIL	79
FIGURA 3 – PROCESSO PRODUTIVO GENÉRICO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES.....	80
FIGURA 4 – CIDADES COM APL DE CONFECÇÕES NO BRASIL	82
FIGURA 5 – FLUXO DO MODELO DE CONSOLIDAÇÃO DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO	87
FIGURA 6 – MACRO ESTRUTURA DO MODELO DE VIABILIDADE DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO	89
FIGURA 7 – AÇÕES DE ESTRUTURAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO EM APL	90
FIGURA 8 – AÇÕES PARA COOPERAÇÕES OPERACIONAIS ENTRE MPE DE CONFECÇÕES .	95
FIGURA 9 – AÇÕES COOPERATIVAS PARA O CRESCIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES.....	101
FIGURA 10 – AÇÕES COOPERATIVAS DE APRENDIZAGEM	108

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS.....	29
QUADRO 2 – CAUSAS DAS DIFICULDADES E RAZÕES PARA O FECHAMENTO DAS EMPRESAS	39
QUADRO 3 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS MPE NAS ÁREAS MERCADOLÓGICA, TÉCNICO-OPERACIONAL, FINANCEIRA E JURÍDICO-ORGANIZACIONAL	43
QUADRO 4 – PRINCIPAIS ÊNFASES DAS ABORDAGENS DE AGLOMERADOS LOCAIS	49
QUADRO 5 – CARACTERÍSTICAS ARRANJO PRODUTIVOS LOCAIS	56
QUADRO 6 – INDICADORES PARA AÇÃO DE COOPERAÇÃO EM APL DE CONFECÇÕES	84
QUADRO 7 – QUESTIONAMENTOS DAS AÇÕES DE ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO EM APL - FASE 1.....	92
QUADRO 8 – QUESTIONAMENTOS PARA AS AÇÕES DE COOPERAÇÕES OPERACIONAIS ENTRE MPE DE CONFECÇÕES EM APL - FASE 2	100
QUADRO 9 – QUESTIONAMENTOS DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO PARA O CRESCIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES - FASE 3.....	106
QUADRO 10 – QUESTIONAMENTOS DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM DO APL DE CONFECÇÕES - FASE 4.....	110
QUADRO 11 – ESCALA UTILIZADA PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	115
QUADRO 12 – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE	117
QUADRO 13 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO QUANTO ÀS LINHAS DE PRODUTOS	120
QUADRO 14 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AÇÕES DE <i>MARKETING</i>	121
QUADRO 15 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AÇÕES PARA A DISTRIBUIÇÃO	122
QUADRO 16 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AÇÕES DE TREINAMENTO/CAPACITAÇÃO	123
QUADRO 17 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AÇÕES DE VENDAS	123
QUADRO 18 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AÇÕES DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	124
QUADRO 19 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CLIENTE QUANTO ÀS LINHAS DE PRODUTOS	126
QUADRO 20 – GRAU DE CONCORDÂNCIA DA EMPRESA CLIENTE COM PARTICIPAÇÃO EM PESQUISAS.....	127
QUADRO 21 – GRAU DE CONCORDÂNCIA DA EMPRESA CLIENTE COM A POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO	128

LISTA DE SIGLAS

APL – Arranjos produtivos locais

BB – Banco do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção

EUA – Estados Unidos da América

FAPES – Fundação de Apoio à Ciência e Tecnologia do Estado do Espírito Santo

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FUNTEC – Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico

GC – Gestão do Conhecimento

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICTs – Instituições Científicas e Tecnológicas

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MGE – Médias e grandes empresas

MPE – micro e pequenas empresas

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONGs – Organizações não Governamentais

OSCIPS – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PCP – Planejamento e Controle da Produção

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	16
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 JUSTIFICATIVA PARA ESCOLHA DO TEMA.....	18
1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA.....	19
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 Objetivo Geral	20
1.4.2 Objetivos Específicos	20
1.5 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO UTILIZADO NO MODELO.....	20
1.5.1 Métodos Aplicados na Pesquisa	21
1.5.2 Delimitações do Estudo	25
1.5.3 Originalidade e Ineditismo do Tema	25
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	26
CAPÍTULO 2 – A MICRO E A PEQUENA EMPRESA	28
2.1 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	28
2.2 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	30
2.3 O APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA	33
2.4 A INOVAÇÃO E A MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	35
2.5 CAUSAS DE MORTALIDADE DA MPE.....	38
2.6 CAUSAS DE SUCESSO NA MPE	41
2.7 A COOPERAÇÃO E AS MPE.....	43
2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	46
CAPÍTULO 3 – AGLOMERADOS LOCAIS: <i>CLUSTER</i> E APL	47
3.1 AGLOMERADOS LOCAIS	47
3.2 O <i>CLUSTER</i> E O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL	50
3.2.1 Experiências de <i>Clusters</i>	58
3.2.2 Experiências de APL	60
3.3 MODELOS DE GESTÃO PARA ARRANJO PRODUTIVO LOCAL.	60

3.4 GOVERNANÇA EM APL	67
3.5 FATORES DE COOPERAÇÃO EM APL	69
3.5.1 Requisitos Essenciais para a Cooperação em APL.....	71
3.6 A COOPERAÇÃO DAS MPE EM APL.....	72
3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	73
CAPÍTULO 4 – O SEGMENTO TÊXTIL E APL DE CONFECÇÕES....	75
4.1 O MERCADO TÊXTIL E DE CONFECÇÕES NO BRASIL	75
4.1.1 Cadeia de Suprimentos e Processo Produtivo do Segmento	77
4.2 OS APL DO SEGMENTO DE CONFECÇÕES NO BRASIL	81
4.3 INDICADORES DE COOPERAÇÃO EM APL DE CONFECÇÕES.	83
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	85
CAPÍTULO 5 – MODELO PARA CONSOLIDAÇÃO DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO EM MPE DE APL DE CONFECÇÕES.....	86
5.1 A CONCEPÇÃO DO MODELO	86
5.1.1 Fase 1: Ações de Estruturação para Cooperação.....	90
5.1.2 Fase 2: Ações para Cooperações Operacionais entre MPE de Confecções	94
5.1.3 Fase 3: Ações Cooperativas para o Crescimento do APL.....	101
5.1.4 Fase 4: Ações Cooperativas de Aprendizagem.....	107
CAPÍTULO 6 – ATIVIDADES DA PESQUISA DE CAMPO	112
6.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL EM ESTUDO.....	112
6.2 ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO	113
6.2.1 Estruturação da Ferramenta para Pesquisa de Campo	114
6.2.2 Critérios para Seleção das Empresas.....	116
6.3 ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS DADOS DA PRÉ-AVALIAÇÃO DO MODELO: FASE 2.....	117
6.4 ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS DADOS DA PRÉ-AVALIAÇÃO DO MODELO: FASE 3.....	125

6.5 AJUSTES PARA O MODELO PROPOSTO.....	128
CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
7.1 PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS	132
8 REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICES	153
APÊNDICE A: QUADRO RESUMO DE REVISTAS 2005-2009	154
APÊNDICE B: QUADRO RESUMO DO ENEGEP 2005-2009	155
APÊNDICE C: PROPOSTA DE CHEKLIST FASE 1	157
APÊNDICE D: PROPOSTA DE CHEKLIST FASE 2	160
APÊNDICE E: PROPOSTA DE CHEKLIST FASE 3	163
APÊNDICE F: PROPOSTA DE CHEKLIST FASE 4.....	167
APÊNDICE G: QUESTIONÁRIO DA PRÉ-AVALIAÇÃO DA FASE 1.	169
APÊNDICE H: QUESTIONÁRIO DA PRÉ-AVALIAÇÃO DA FASE 2.	171
APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO DA PRÉ-AVALIAÇÃO DA FASE 3 ..	173
APÊNDICE J: RESPOSTAS DAS MPE INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO FASE 2.....	175
APÊNDICE K: RESPOSTAS DAS EMPRESAS CLIENTES DO APL DE CONFECÇÃO FASE 3.....	178

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por profundas mudanças, principalmente no que se refere ao planejamento estratégico, à gestão tecnológica, à gestão de pessoas e aos processos produtivos. Tais mudanças, ocorridas pelas novas descobertas do século XX, estão fazendo surgir os chamados aglomerados empresariais, que se referem aos distritos industriais, à especialização flexível, ao *milieu* inovativo, aos parques científicos e tecnológicos e aos arranjos produtivos locais (APL). Esses novos arranjos empresariais tendem a favorecer as mais diversas formas de cooperação entre empresas.

Inseridas nesse ambiente, as micro e pequenas empresas (MPE), tanto nos setores de serviços como nos segmentos industriais, estão se adequando a essa nova realidade. Tais adequações refletem não somente dentro do ambiente organizacional, mas também na relação de parcerias com organizações governamentais, associações, institutos de pesquisas, fornecedores, clientes, instituições de ensino, entre outros atores.

Nesse contexto, o conceito de cooperação pode ser utilizado em diversas áreas. Mas sua aplicação prática no ambiente organizacional envolve: o estabelecimento de estratégias conjuntas, a análise de cenários, e principalmente, a construção de relacionamentos duradouros. Esse enfoque de cooperação torna-se ainda mais imprescindível quando as empresas estão dispostas em aglomerados, devido ao fato desse arranjo representar um diferencial competitivo para uma determinada região ou país.

Nas perspectivas acima o fomento as políticas de cooperação entre MPE em aglomerados devem ocorrer por diversas razões, entre elas: i) a importância da MPE na economia, na geração de emprego e renda; ii) a fragilidade dos recursos percebidos na maioria das MPE e a necessidade de apoiar as mesmas; e, iii) o diferencial competitivo, aos quais representam os aglomerados.

Enfocando mais especificamente a temática, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), quando observadas as regiões brasileiras, visualizam-se aproximadamente 85 (oitenta e cinco) APL de MPE

de confecções, esse deve ser um número considerável ao pensar no fomento de cooperação nesse segmento empresarial. Vale ressaltar que, na maioria dos países, a indústria têxtil e de confecções, ainda nos dias atuais, apresenta-se como um segmento indutor de desenvolvimento de novas tecnologias. No Brasil, esse segmento tem desempenhado um papel relevante no desenvolvimento, crescimento e industrialização do país (ANDRIGHI, 2007).

A pesquisa busca mecanismos que propiciem a cooperação entre MPE em APL, destarte fez-se necessário pesquisar autores nacionais e internacionais sobre a temática. Inicialmente foram redigidos três capítulos de revisão bibliográfica, esses contribuíram significativamente para o desenvolvimento da proposta. No capítulo que antecede a investigação empírica é apresentado o modelo para consolidação das ações de cooperação entre MPE no segmento de confecção. Tal proposta envolve quatro fases distintas, a saber: fase 1 – os pilares de estruturação para cooperação; fase 2 – ações para cooperações operacionais entre empresas; fase 3 – ações cooperativas para o crescimento; fase 4 – ações cooperativas de aprendizagem. Já na investigação empírica foi possível realizar um pré-teste da proposta, obtendo resultados positivos nas fases testadas da proposta.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Os conflitos e as transformações continuam a acontecer no contexto global e, atualmente, na era da informação, as novas tecnologias continuam a colaborar para profundas modificações nas organizações em geral (CHIAVENATO, 1999) e, em particular nas MPE. Observando tais mudanças, a pesquisa concentra-se na proposta para consolidação de ações de cooperação entre MPE em APL.

As MPE possuem inúmeras características e particularidades às vezes não encontradas nas médias e grandes empresas (MGE) e, notavelmente sofrem com a escassez de recursos. Entrementes, o apoio às empresas desse porte, ainda é pouco, o que as deixam inermes perante o mercado. Além disso, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às MPE (SEBRAE, 2004), a falta de qualificação e/ou formação dos empresários muitas vezes não colabora para o sucesso dessas

organizações. Por esse motivo 90% das MPE não permanecem no mercado por muito tempo, gerando dessa forma, desempregos e outros problemas sociais.

Este trabalho concentra-se na necessidade de cooperação entre MPE atuantes no segmento de confecções e estabelecidas em APL. Dentro desse contexto é proposto o seguinte questionamento como problema de pesquisa:

- **Quais ações devem ser consideradas para consolidar a cooperação, observando os múltiplos atores participantes das MPE em APL de confecções?**

1.2 JUSTIFICATIVA PARA ESCOLHA DO TEMA

Embora o interesse por MPE tenha aumentado entre os pesquisadores, a base de conhecimento das empresas desse porte é escassa (VINBERG, 2006). Em outras palavras, a maior parte da literatura relevante centra-se em organizações de grande porte bem-sucedidas, enquanto o número de estudos teóricos e empíricos, analisando as atividades e estratégias de cooperação entre MPE é pequeno (PANIZZOLO; BIAZZO; GARENGO, 2007).

Existe uma escassez ainda maior, quando correlacionadas às publicações de revistas e congressos nacionais entre os anos 2005-2009, com a temática envolvida na pesquisa. Nesse período, são encontradas apenas 50 (cinquenta) publicações que se co-relacionam com APL e MPE, tais publicações possuem enfoques na sustentabilidade, tecnologia, qualidade, conhecimento, mas bem poucas referências enfocam a cooperação principalmente quando relacionada à área de concentração dessa tese e a linha de pesquisa, sendo encontradas apenas 8 referências.

Torna-se importante lembrar que as MGE e as MPE, na maioria das vezes coexistem em um único mercado. O fato é que as MGE, muitas vezes, podem adotar tecnologias mais eficientes, qualidade superior e cobrar preços mais baixos do que as empresas de menor porte (YANO, 2005).

A proposta da pesquisa justifica-se também pela necessidade de parcerias entre instituições de ensino e empresas, nesse caso, em particular, a micro e a pequena

empresa, embora essa relação de parceria e cooperação possa ocorrer independentemente do porte da empresa.

Dessa forma, justifica-se a pesquisa nos seguintes contextos: importância da MPE; necessidade de construção de conhecimento sobre a consolidação das ações de cooperação entre MPE em APL; importância do segmento têxtil e de confecções para o Brasil e para as MPE inseridas nesse contexto.

1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA

O número de empregos criado pelo crescimento das pequenas empresas é maior do que o número criado por todas as grandes empresas. As pequenas empresas também têm um papel importante na renovação do sistema econômico, abrindo caminho para novas idéias e novas empresas (PARIDA, 2008).

Contudo, são percebidas lacunas de conhecimentos sobre pesquisas envolvendo e co-relacionando APL, MPE e os possíveis fomentadores de cooperação. Dessa forma, a pesquisa torna-se relevante devido à necessidade de identificação de propostas de viabilidades para o processo de iniciativas locais de cooperação entre MPE participantes de APL.

O tema torna-se relevante porque embora a MPE represente 98% do total de estabelecimentos empresariais brasileiros, poucos são os órgãos que realizam estratégias para beneficiar as empresas desse porte (SEBRAE, 2006).

Por outro lado, diante das diversas possibilidades de estratégias de desenvolvimento regional, os APL apresentam-se como uma proposta emergente, que vem se destacando em múltiplos segmentos, gerando desenvolvimento para diversos setores econômicos, com metodologias possíveis de serem implantadas. Entretanto, é necessária vontade política, empresarial e de classe, para cumprir suas etapas (CHIOCHETTA, 2005).

Além disso, o quantitativo de empresas do segmento de confecções em APL, a necessidade de fomentar ações de cooperação e os poucos recursos da MPE de modo geral, e em particular do segmento estudado, representa algo a ser

considerado para a relevância de uma pesquisa dessa natureza.

1.4 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa estão divididos em geral e específicos descritos nas seções a seguir.

1.4.1 Objetivo Geral

Elaborar um modelo para consolidação de ações de cooperação entre MPE de confecções atuantes em APL.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar a partir da revisão da literatura a importância das MPE no cenário nacional;
- Descrever com base na revisão da literatura as práticas dos aglomerados locais: *cluster* e APL;
- Verificar embasado na revisão da literatura as particularidades sobre o segmento têxtil e de confecções;
- Identificar a partir de pesquisa empírica as possíveis ações de cooperação entre as empresas do APL de indústria de confecção em Vila Velha (ES).

1.5 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO UTILIZADO NO MODELO

Uma pesquisa científica é, “a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com normas da metodologia consagradas pela ciência. É o método de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico

de uma pesquisa” (RUIZ, 1996, p. 48). Segundo o autor, pode-se notar que para a realização da pesquisa, é importante a identificação do método utilizado. Dessa forma, é apresentada nas próximas seções, os procedimentos metodológicos, que serviram de suporte para a pesquisa, dando sustentação ao tema, contribuindo para resolução do problema, desenvolvimento dos objetivos e, conseqüentemente, para a elaboração de toda a tese.

1.5.1 Métodos Aplicados na Pesquisa

É possível identificar, diversas necessidades existentes na MPE de confecções, tanto no que se refere à parte operacional, quanto às práticas de gestão, ou ainda quando organizada em APL. Tais necessidades podem ser amenizadas com as práticas de cooperação. Entretanto, para comprovação das ações de cooperação, torna-se necessário identificar os vários métodos a serem aplicados.

A figura 1 descreve a sequência de aplicação desses métodos. A partir da desses, foram identificadas algumas bases já publicadas, essas culminaram na produção de quadros resumo. Nas publicações desses quadros foi submetido o descritor ‘cooperação’, proporcionando conhecimentos a partir das idéias de vários autores sobre cooperação entre MPE em APL, essas idéias corroboraram para sustentação da elaboração do modelo proposto.

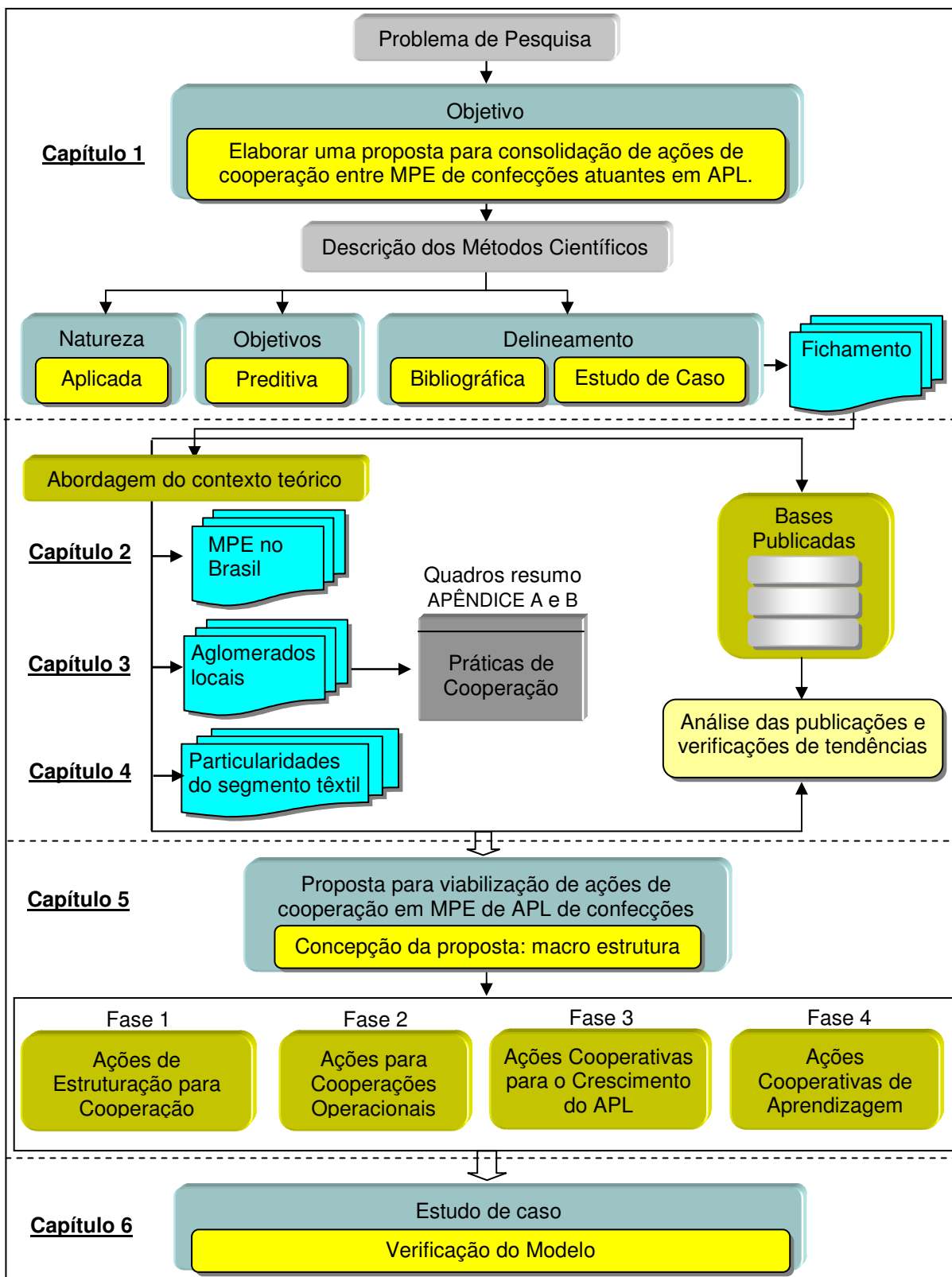


FIGURA 1 – SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA

A figura 1 demonstra que esta pesquisa está embasada por métodos que se dividem quanto à natureza, os objetivos e o delineamento:

a) **Quanto à natureza**, essa é uma pesquisa **aplicada** objetivando a gerar conhecimentos com o intuito de uma aplicação prática. A pesquisa aplicada é dirigida à solução de problemas específicos, esses envolvem verdades e interesses locais (GIL, 2002);

b) **Quanto aos objetivos**, essa pesquisa é **preditiva**, pois procura estabelecer relacionamentos entre variáveis a partir da especulação sobre um determinado fenômeno partindo do conhecimento de um ou mais autores (BERTO; NAKANO 1998).

c) **Quanto ao delineamento**, trata-se de uma pesquisa **bibliográfica e estudo de caso**. A pesquisa bibliográfica serve como suporte para a pesquisa, pois se fundamenta em livros, teses, dissertações, revistas, artigos científicos e *sites* de pesquisa da *internet*, entre outros meios de publicações. Essa metodologia influencia na fase redacional, ou seja, na construtiva do texto propriamente dito e no modelo das ações de cooperação (GIL, 2002).

A pesquisa bibliografia procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas [...]. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65).

Mattar Netto (2005) diz que, mesmo as pesquisas de campo e de laboratório acabam servindo-se deste recurso, nela procuram-se textos para o embasamento teórico, artigos a fim de legitimar a hipótese sugerida pelo autor do trabalho e outros documentos que sejam utilitários.

A pesquisa bibliográfica, empregada nesse estudo, forneceu um arcabouço geral para o modelo de ações de cooperação entre micro e pequenas empresas no arranjo produtivo local. A partir do emprego dessa metodologia foi possível criar uma imagem representativa para o modelo.

O **estudo de caso** é “[...] uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54). O estudo de caso, exibido no capítulo 6 dessa pesquisa, vislumbrou validar ou não o modelo proposto de ações de cooperação entre micro e pequenas

empresas no APL, bem como, o questionamento inicial dessa pesquisa.

Para realização do estudo de caso foram contactadas MPE indústrias de confecções de um APL do Município de Vila Velha no Estado do Espírito Santo e empresas clientes desse APL. O universo das indústrias no APL de confecções é de 48 empresas, envolvendo grandes, médias, pequenas e micro empresas; já na empresa cliente o universo considerado foi de aproximadamente 100 empresas. Nas indústrias, a pesquisa, foi realizada apenas com MPE, entretanto a pesquisa realizada nas empresas cliente, foram considerados também questionários respondidos por médias empresas.

No que diz respeito a amostra das indústria e das empresas selecionadas, foram considerados dois critérios descritos por Vergara (2000):

- a) **Amostra por conglomerados:** quando selecionados empresas, edifícios, famílias, quarteirões, universidades e outros elementos;
- b) **Amostra por acessibilidade:** sem aplicação de procedimento estatístico, selecionando as organizações a partir da facilidade de acesso às mesmas.

Outra característica interessante da pesquisa é a **abordagem quantitativa**, essa, considera possível traduzir as informações em números. “Nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente” (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 3).

Essa abordagem quantitativa teve como instrumento de coleta de dados questionários de pesquisa com escala *Likert* de cinco pontos, esse questionário será melhor detalhado na seção 6.4.1. Na tabulação, os dados estatísticos foram calculados com o auxílio de fórmulas e funções criadas no *Microsoft Office Excel*. Para análise desses dados foram calculadas as médias ponderadas, a partir desses resultados foram extraídas médias aritméticas.

Os métodos utilizados na composição desta pesquisa foram empregados a fim de originar maior excelência ao discorrer o tema proposto, além disso, tinham a importante função de compor métodos básicos para o estudo realizado.

1.5.2 Delimitações do Estudo

Uma das delimitações dessa pesquisa está baseada no fato do modelo ser direcionada para MPE. Entretanto, essa proposta pode ser em partes aproveitada em MGE, desde que devidamente adaptada, podendo-se adequar, por exemplo, as MPE participantes para empresas de maior porte, ou ainda, identificar parcerias com MGE na fase três do modelo.

Outra delimitação do modelo para consolidação de ações de cooperação entre MPE é o direcionamento da pesquisa para empresas em APL, mais precisamente para empresas do segmento de confecção. Nesse sentido, são enfocadas algumas particularidades dessas empresas.

Por último vale lembrar que a concepção do modelo parte do pressuposto da participação de múltiplos fomentadores, cada um terá sua participação mais acentuada em uma fase distinta. Entretanto, as ações de cooperação usam como pressuposto a participação integrada de todos os fomentadores em todas as fases.

1.5.3 Originalidade e Ineditismo do Tema

A pesquisa está fundamentada na necessidade de pesquisa sobre MPE em APL, além disso, quando observado o problema proposto busca-se uma resposta que identifique as ações a serem consideradas para consolidar o modelo de cooperação por meio de múltiplos atores.

Vale ressaltar que as MPE quando somadas e analisadas em todo o Brasil, representam uma realidade de criação de diferentes fontes de trabalhos, fornecimento de bens e serviços importantes para a população e contribuição significativa para o desenvolvimento e crescimento do país, essas empresas devem ser consideradas como a espinha dorsal (*backbone*) da economia moderna (PARIDA, 2008).

Inovar e promover a expansão dessas depende do acesso seguro ao crédito, para que haja intermediação eficiente de fundos, baseado em um bom entendimento

sobre riscos e lucros, bem como uma importante política pública (BANK OF ENGLAND, 2004).

Observando a revisão bibliográfica e o modelo descrito, identifica-se que a originalidade e o ineditismo da pesquisa estão relacionados à: 1) apresentação da governança corporativa dos múltiplos atores fomentadores das ações de cooperação; 2) na integração das diversas fases do modelo; e, 3) na associação da proposta ao segmento de confecções estruturado em APL.

Além disso, como contribuição na Engenharia de Produção e na Engenharia Organizacional, visa promover um pouco mais do discurso sobre a cooperação de empresas em APL.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Essa pesquisa está estruturada da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução. Nessa parte da pesquisa é realizada a caracterização do tema e problema de pesquisa, manifestada a justificativa para escolha do tema, demonstrada a relevância do tema – a originalidade e o ineditismo do tema –, identificado o problema e suposições da pesquisa, descritos os objetivos do trabalho – objetivo geral e específicos –, caracterização do método utilizada para o modelo – o tipo de pesquisa e a delimitações do estudo –, e por último, é descrito no primeiro capítulo a estrutura do trabalho;

Capítulo 2 – A micro e pequenas empresas (MPE). Nesse capítulo são demonstradas as classificações, características, apoio, a inovação, as causas de mortalidade, causas de sucesso e retratado sobre a cooperação e as MPE.

Capítulo 3 – Aglomerados locais: *cluster* e APL. Nesse capítulo são descrito os aglomerados locais, dando um enfoque em *cluster* e arranjo produtivo local e suas experiências, fatores de cooperação em APL e a cooperação das MPE em APL;

Capítulo 4 – Particularidades sobre o segmento têxtil. Nesse capítulo é estudado o segmento têxtil e de confecções no Brasil – enfocando a cadeia de suprimentos e o

processo produtivo do segmento –, são identificados os APL do segmento de confecções no Brasil, por último é relatado alguns indicadores de desempenho e os requisitos essenciais para a cooperação;

Capítulo 5 – Modelo para consolidação de ações de cooperação em MPE de APL de confecções. É descrito nesse capítulo a concepção do modelo – enfocando as fases do modelo da seguinte forma: fase 1: ações de estruturação para cooperação, fase 2: ações para cooperações operacionais entre MPE de confecções, fase 3: ações cooperativas para o crescimento do APL e fase 4: ações cooperativas de aprendizagem;

Capítulo 6 – Estudo de caso. Organização, planejamento e aplicação da pesquisa de campo, análise e tabulação dos dados da pré-avaliação do modelo: fase 2, análise e tabulação dos dados da pré-avaliação do modelo: fase 3, por último são discutidos os ajustes para o modelo proposto

Capítulo 7 – considerações finais.

CAPÍTULO 2 – A MICRO E A PEQUENA EMPRESA

As discussões desse capítulo buscam embasamentos sobre a MPE. Inicialmente, são identificados os critérios de classificação das empresas desse porte levando em consideração o tipo de atividade (indústria, comércio e serviço), o número de funcionários e o faturamento. Em seguida são descritos alguns órgãos de apoio à MPE, trata também sobre os aspectos de inovação e as empresas desse porte, em seguida é comentado sobre as causas de morte e de sucesso das mesmas. Por último são destacadas as formas de cooperação.

A expectativa do capítulo é de aumentar o nível de conhecimento a respeito da temática pesquisada, iniciar o embasamento teórico da pesquisa bibliográfica e identificar algumas particularidades da MPE.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Há aspectos empregados no Brasil e no Mundo¹ para conceituar a MPE, esses aspectos levam em consideração critérios quantitativos, como número de empregados ou faturamento anual bruto (BRASIL, 2008).

Kruglianslas (1996) destaca alguns exemplos de critérios usados para medir o porte da empresa, sendo esses: i) número de empregados; ii) volume de vendas; iii) valor dos ativos; iv) seguro da força de trabalho; e, v) volume de depósitos. Entretanto, para Longenecker, Moore e Petty (1998) as definições que se tem para caracterizar essas organizações são arbitrárias, pois as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes.

A classificação de micro empresas, pequenas, médias e grandes empresas pode seguir diferentes critérios, de acordo com os aspectos que se deseja analisar. Normalmente utiliza-se o faturamento bruto ou o número de funcionários para essa classificação (DEGASPERI JUNIOR, 2006, p. 95).

O quadro 1 demonstra a classificação segundo o SEBRAE, BNDES e o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

¹ Veja: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forPermanente/dadSegmento/defineMPE.PDF>

ORGANIZAÇÕES	CRITÉRIOS ADOTADOS
SEBRAE	NÚMERO DE PESSOAS OCUPADAS
Micro empresas	- Na indústria e construção: até 19 funcionários; - No comércio e serviços, até 09 funcionários.
Empresas de pequeno porte	- Na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários; - No comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.
Média empresa	—
Grande empresa	—
BNDES	VALOR DE RECEITA
Micro empresas	- Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Empresas de pequeno porte	- Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	- Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	- Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	- Maior que R\$ 300 milhões
MERCOSUL	NÚMERO DE PESSOAS OCUPADAS VENDAS ANUAIS U\$S
Micro empresas	- Na indústria 1-10 funcionários com vendas anuais de 1-400.000; - Comércio e Serviços 1-5 funcionários com vendas anuais de 1-200.000.
Pequena Empresa	- Na indústria 11-40 funcionários com vendas anuais de 400.001-3.500.000; - Comércio e Serviços 6-30 funcionários com vendas anuais de 200.001-1.500.000.
Média empresa	- Na indústria 41-200 funcionários com vendas anuais de 3.500.001-20.000.000; - Comércio e Serviços 31-80 funcionários com vendas anuais de 1.500.001-7.000.000.

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS

FONTE: SEBRAE (2011); BNDES (2010); MERCOSUL/GMC/RES N° 90/93 (1998)

De acordo com o quadro 1 observa-se que: o SEBRAE classifica apenas as micro e pequenas empresas observando o número de funcionários distinguindo indústria de comércio e serviço; o BNDES realiza essa classificação de acordo com dados referentes ao valor da receita expresso em moeda nacional, sendo identificado na classificação micro, pequeno porte, média, média-grande e grande empresa; e, o MERCOSUL classifica micro, pequena e média empresa, distinguindo indústria de comércio e serviços, classificando o porte dessas empresas de acordo com as vendas anuais em dólar (US\$).

Embora não se tenha um acordo no contexto global sobre o conceito da MPE, é indiscutível a força que as empresas desse porte possuem. No Brasil o Decreto nº

5.028/2004, de 31 de março de 2004, em seu artigo 1º fixa os seguintes valores limites para serem consideradas como MPE (BRASIL, 2004):

I - **microempresa**, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

II - **empresa de pequeno porte**, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Existem no Brasil aproximadamente 5.921.230 MPE formais. Quando consideradas as empresas formais desse porte que geram empregos, esse valor é apenas de 2.184.934. Quando analisado esse valor e comparado ao setor de atividade, prevalecem as MPE de comércio, ficando assim distribuídas: 44% (986.865 empresas) estão no comércio; 38% (847.072 empresas) prestam serviços; 12% (277.037 empresas) encontram-se na indústria; e 3% (73.960 empresas) na construção civil (SEBRAE, 2008).

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Silva *et al.* (2005a) argumentando que as MPE possuem características que as colocam como fator de contribuição social, entre essas características podem ser citadas: a distribuição de riquezas, a geração de empregos, a criação de uma classe empresarial nacional, e sobretudo a forte flexibilidade locacional criando condições de expansão e de desenvolvimento de áreas ignoradas pelas políticas governamentais, possibilitando a fixação do homem no interior, amenizando os problemas ocasionados pelo êxodo rural e melhorando de forma natural a distribuição de renda.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003, p. 18) destaca as seguintes características relativas MPE comerciais e de serviços no Brasil:

- 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 os 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 tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

São inúmeras as características que difere a MPE das MGE, além dessas características os empresários administradores das organizações desse porte também executam atividades de um colaborador (GRÖBL; LEVRATTO, 2004). Sobre esse aspecto, vale lembrar, que a motivação do proprietário da MPE, pode representar uma influência positiva ou negativa sobre o desempenho da mesma. Entretanto, torna-se importante retratar que as literaturas envolvendo a gestão das MGE, enfatizam a importância do controle no processo gerencial (HARNESK, 2006), e na MPE caso o empresário dedique grande parte do seu tempo em atividades operacionais, as atividades de gestão podem vir a ser realizadas de modo deficiente.

Cezarino e Campomar (2006), ressaltam três aspectos dos quais se podem construir uma imagem mais clara da caracterização da MPE brasileira:

- a) A **gestão informal** reflete na MPE a congruência de patrimônio pessoal e empresarial. Esse patrimônio unificado acaba por comprometer a avaliação de desempenho, a formulação de estratégias e a análise detalhada da situação financeira da empresa. Ocorre também a partir das práticas informais, um alto grau de centralização na figura do empresário, o que torna a empresa dependente e sem possibilidade de uma gestão autônoma. Além disso, na maioria da MPE é preservado um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares, o que impulsiona ainda mais a gestão informal e também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nos comandos hierárquicos das

empresas;

- b) A **baixa qualidade gerencial** pode ser apontada como um possível desdobramento da gestão informal. Essa falta de qualidade na gestão reflete-se na ausência de informações sobre processos, controles, desconhecimento do mercado, dificultando a tomada de decisões;
- c) Por fim, essa imagem é identificada pela **escassez de recursos**, que sem dúvida, é a principal diferença da MPE brasileira, quando comparadas às organizações desse porte em países desenvolvidos. Mesmo com certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão informal, a MPE nos países desenvolvidos gozam de financiamentos e crédito sem restrições apertadas. No Brasil, além dos recursos serem escassos, existe a dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados.

Souza e Mazzali (2008, p. 593) retratam a visão de Torrès e Julien (2005) argumentando que,

[...] o pequeno negócio é considerado uma entidade específica, com problemas administrativos substancialmente distintos dos da grande empresa, com destaque para: estrutura administrativa centralizada; estratégias intuitivas e de curto prazo; baixa especialização; simplicidade e informalidade do sistema de informação e atuação em mercados locais.

Visto essas características e esses aspectos, é percebido que MPE possui “dificuldade para trabalhar com processos de mudança devido a seus limitados recursos econômicos e humanos, e sua falta de conhecimento sobre tais processos” (VINBERG, 2006, p. 26).

Notavelmente é necessário um tratamento diferenciado para as empresas de menor porte. Nesse sentido, alguns órgãos, leis e ações vêm gradativamente fazendo com que as empresas menores se sobressaiam, tais como: o Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE); a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, entre outros. Além disso, uma forte relação entre a MPE, o BNDES e demais provedores de serviços financeiros representa um ingrediente essencial para promoção de novos empreendimentos ou para o crescimento de empreendimentos já existentes.

2.3 O APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA

Uma breve revisão da literatura permite identificar alguns órgãos e instituições que atuam na intenção de promover a MPE. Segundo Anholon (2003) e Ruiz (2005) entre essas organizações, estão: SEBRAE, Banco do Brasil, Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o BNDES. Com relação ao Governo Federal, destaca-se ainda o Programa Brasil Empreendedor (ANHOLON, 2003). A seguir são descritas com mais detalhes essas organizações e programas.

- O SEBRAE foi alicerçado formalmente em 17 de julho de 1972, após a realização do II CONCLAP. Atualmente essa organização, limita-se a ações em áreas de assistência técnica, treinamento, apoio às atividades de exportação, intercâmbio e desenvolvimento local (ANHOLON, 2003), tendo como principais produtos: i) cursos e palestras, ministrados de forma presencial ou à distância, ministrados por internet, rádio ou televisão; ii) informação e consultoria, com orientação individualizada com relação à abertura de empresas, ou melhoria do negócio a partir de um diagnóstico empresarial; iii) publicações incluindo livros, manuais, cartilhas e guias que acompanham o empreendedor nas várias fases de sua vida empresarial; iv) promoção de eventos, tais como: feiras e exposições que promovem à aproximação de empresas de toda a cadeia de suprimentos, além de propiciar a geração de novos negócios, a troca de experiências e novas vivências para as micro e pequenas empresas; e, i) premiações, que servem como incentivo e estímulo aos pequenos negócios. Uma forma de valorizar pessoas e divulgar as boas práticas (SEBRAE, 2007);
- O Banco do Brasil (BB) foi fundado em 12 de outubro de 1808 por D. João VI. Atualmente promove parcerias para MPE em: cooperativas urbanas, arranjos produtivos locais e franquias. Além disso, possui linhas de créditos específicos para empresas desse porte, dos quais podemos citar: o BB giro rápido, BB giro empresa *flex*, cartão ourocard empresarial e antecipação de recebíveis (BANCO DO BRASIL, 2007);
- A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), foi criada em 24 de julho de 1967,

para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas, criado em 1965. Posteriormente, a FINEP, substituiu e ampliou o papel até então exercido pelo BNDES e seu Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (FUNTEC), constituído em 1964 com a finalidade de financiar a implantação de programas de pós-graduação nas universidades brasileiras. No que se refere a MPE, um dos principais projetos da FINEP é o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONIC), que atua dando suporte às incubadoras (FINEP, 2007);

- O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma ex-autarquia federal criada pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952. Entretanto, com a Lei nº 5.662, de 21 de junho de 1971, o banco passou a ser uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio. O BNDES é um órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, possui como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. O intuito é promover a melhoria da competitividade da economia no Brasil e ao mesmo propiciar a elevação da qualidade de vida dos brasileiros (BNDES, 2007).

No que se refere ao apoio às MPE, Carmo e Vanalle (2005) salientam que: se o desenvolvimento endógeno dos setores específicos nos quais competem as empresas de menor porte, forem incentivados pela comunidade local a partir de mecanismos e práticas que possibilitem a formação de uma rede de apoio e cooperação para estas novas iniciativas, contando com a participação do poder público, instituições de ensino superior, centros de pesquisas, escolas técnicas, empresários, entidades do terceiro setor, tecendo então uma esteira de suporte, as MPE poderão ter melhores condições de implantação de seus projetos, de forma sustentável.

Embora existam várias organizações preocupadas em apoiar as MPE “a forma como cada país coloca em prática as suas políticas de apoio às empresas de pequeno capital varia em função dos diferentes enfoques dados aos papéis dessas empresas e em função das condições econômicas enfrentadas” (CHAVES, 2004, p. 63).

2.4 A INOVAÇÃO E A MICRO E PEQUENA EMPRESA

A realidade proporcionada pela sociedade do conhecimento requer que as MPE sejam criativas e inovadoras, possuam gestores e colaboradores com capacidade para criticar construtivamente, pensar, aprender sobre aprender e sobre empreender, além disso, esses indivíduos devem saber trabalhar em grupo desenvolvendo o seu potencial. As organizações inovadoras, que atuam com esses indivíduos, devem ter uma visão geral sobre os diferentes problemas ecológicos e sociais, problemas esses que preocupam a sociedade no período atual (VALENTE, 1999).

Longenecker (*et al.*, 2007) abordam três tipos básicos de idéias inovadoras: a) idéias para ingressar em mercado novo, como por exemplo, venda de refrigerantes com valor nutricional, para atingir o mercado de bebidas consumidas por jovens da chamada “geração saúde”; b) novas tecnologias, como por exemplo, utilizar computadores de alta tecnologia para simular um passeio de helicóptero; e, c) desenvolver novos benefícios em produtos existentes.

Uma visão similar é identificada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1997), que caracteriza a inovação em quatro tipos: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional, essas inovações são melhores descritas a seguir:

- A **inovação de produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características e/ou usos previstos. Nessa perspectiva, inclui melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. Esse tipo de inovação pode utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo “produto” abrange tanto bens como serviços. As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços, e melhoramentos significativos nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes;
- A **inovação de processo** é a implementação de um método de produção ou

distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Essa inovação na maioria das vezes visa a redução de custos de produção ou de distribuição, melhoraria da qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados;

- Uma **inovação de marketing** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Esse tipo de inovação é voltado para melhor atender as necessidades e desejos dos clientes e/ou consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de estimular as vendas;
- Uma **inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Essa inovação visa à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos.

Sobre outra perspectiva [...]

A inovação pode ser entendida, de forma genérica, como a introdução de qualquer tipo de mudança ou melhoria realizada em um produto, processo ou tipo de organização da produção dentro da empresa. Pode-se referir, ainda, a alterações de tal ordem, que geram um novo produto, processo ou forma de organização da produção, consideradas como inovações radicais. Inúmeros são os exemplos de inovações, muitas delas incrementais, imperceptíveis para o consumidor, que podem gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento da qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo (LEMOS, 2002, p. 100).

As MPE possuem necessidades mais especializadas para seu processo de inovação. Isso aumenta a importância da cooperação com outras empresas e com instituições públicas e/ou privadas de pesquisa, o que pode proporcionar a troca de conhecimentos e, potencialmente, para comercialização e atividades de *marketing*

em um sistema de cooperação interinstitucional (OCDE, 1997).

Nessas parcerias podem estar inclusas: o sistema educacional básico determinando padrões educacionais mínimos da força de trabalho; o sistema universitário com a qualificação da força de trabalho; os órgãos de apoio, como por exemplo, o SEBRAE, agindo como um sistema de treinamento técnico especializado; a base de ciência e pesquisa, tais como reservatórios públicos de conhecimento codificado, publicações, ambiente técnico e padrões de gerenciamento; políticas de inovação e outras políticas governamentais que influenciam a inovação realizada pelas empresas desse porte; ambiente legislativo e macroeconômico como lei de patentes, taxação, regras de governança corporativa e políticas relacionadas a taxas de lucro e de câmbio, tarifas e competição; instituições financeiras que determinam, por exemplo, a facilidade de acesso ao capital de risco; facilidade de acesso ao mercado, incluindo possibilidades para o estabelecimento de relações próximas com os consumidores, assim como assuntos como o tamanho e a facilidade de acesso; estrutura industrial e ambiente competitivo (OCDE, 1997).

Nesse contexto, alguns programas e ações de apoio a inovação das MPE têm sido desenvolvidos pelo governo, dos quais merecem destaque os programas de apoio do FINEP do Governo Federal e os programas de apoio da Fundação de Apoio à Ciência e Tecnologia do Estado do Espírito Santo (FAPES).

Programas de apoio do FINEP (2009):

- Apoio à inovação em empresas, incluindo financiamento às empresas, programas de capital de risco, apoio financeiro não-reembolsável e outras formas de atuação;
- Apoio às instituições científicas e tecnológicas (ICTs) envolvendo apoio financeiro não-reembolsável e financiamento reembolsável para ICTs privadas;
- Apoio à cooperação entre empresas e ICTs do qual faz parte o financiamento reembolsável para empresas e apoio não-reembolsável para ICTs;
- Apoio a ações de ciência e tecnologia para o Desenvolvimento Social.

Programa de apoio da FAPES (2009):

- Projetos de inovação tecnológica a partir da parceria de pesquisadores e micro, pequenas e médias empresas do Estado do Espírito Santo, com o objetivo de aumentar a competitividade de empresas em áreas consideradas prioritárias para o desenvolvimento do Estado para obtenção de apoio financeiro, sob a modalidade não reembolsável.

Vale ressaltar que esses projetos envolvem parceria de empresas, organizações públicas, instituições de ensino superior, entre outras, com o foco na criação de inovação e pesquisas.

2.5 CAUSAS DE MORTALIDADE DA MPE

Apesar da importância da MPE, a taxa de mortalidade das organizações desse porte verificadas no Brasil são relativamente altas, observando-se que em média: 22% morrem com até 2 anos de existência; 31,3% com até 3 anos de existência; e, 35,9% com até 4 anos de existência. Os estados com menor taxa de mortalidade de MPE são Espírito Santo, Minas Gerais e Sergipe, com mais de 85% de empresas que não fecharam suas portas. Os Estados de Roraima, Acre e Amapá apresentaram as maiores taxas de mortalidade, e em Roraima mais da metade das empresas paralisou suas atividades antes de completar dois anos de atividade (SEBRAE, 2007).

Segundo o SEBRAE (2004), as causas relativas ao encerramento das atividades das MPE podem ser observadas sobre quatro categorias, a saber: falhas gerenciais; causas econômicas conjunturais; logística operacional; políticas públicas e arcabouço legal. Essas categorias obedecem ao *ranking* demonstrado no quadro 2.

CATEGORIAS	DIFICULDADES E/OU RAZÕES	RANKING
Falhas Financeiras e Gerenciais	Falta de capital de giro	1º
	Problemas financeiros	3º
	Ponto ou local inadequado	8º
	Falta de conhecimentos gerenciais	9º
Causas Econômicas Conjunturais	Falta de clientes	2º
	Maus pagadores	4º
	Recessão econômica no país	6º
Operacionalidade do Negócio	Instalações inadequadas	12º
	Falta de mão-de-obra qualificada	11º
Políticas Públicas e arcabouço Legal	Falta de crédito bancário	5º
	Problemas com a fiscalização	10º
	Carga tributária elevada	13º
	Outra razão	7º

QUADRO 2 – CAUSAS DAS DIFICULDADES E RAZÕES PARA O FECHAMENTO DAS EMPRESAS

FONTE: ADAPTADA DE SEBRAE (2004, p. 15)

Uma análise mais detalhada sobre os dados do quadro 2 permite concluir que as causas da alta mortalidade das MPE no Brasil estão relacionadas, inicialmente, a falhas gerenciais. As falhas cometidas pela gerência, possivelmente, estão relacionadas à falta de planejamento para iniciar o negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta e antecipada, dados importantes para o sucesso do empreendimento, tais como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, parcerias, presença de consumidores potenciais, entre outros.

Anholon *et al.* (2007) e Carvalho e Escrivão Filho (2005), acrescentam mais a esse pensamento comentando sobre os seguintes fatores relativos aos pontos fracos da MPE, e que possivelmente, podem contribuir para a mortalidade das mesmas:

- a) Influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas, comumente, na MPE, a relação de parentesco apresenta-se como fator decisivo nas possíveis promoções, ao invés desse fato ocorrer medindo-se a capacidade dos indivíduos. Conseqüentemente, isso gera descontentamento e desmotivação de alguns funcionários, que se sentem incapazes de obter ascensão na empresa por seus méritos, esta sucessão por privilégios, vaidades ou pressões familiares leva a criação de uma liderança falida e incapacitada de administrar um negócio;
- b) Falta de planejamento estratégico, visão e missão. A gestão estratégica nas empresas atua como uma forma de controle das turbulências ambientais e no

incremento da competitividade. Seu intuito é o pensamento sistêmico sobre a empresa no longo prazo, definindo objetivos, metas, políticas, padrões e estabelecendo o futuro da empresa, diminuindo as incertezas na tomada de decisão. Entretanto, a MPE brasileira apresenta dificuldades nesse processo;

- c) Falta de conhecimento do mercado em que a MPE está inserida, isso ocorre geralmente, devido ao fato de pesquisas de mercado, pesquisa de grau de satisfação dos clientes, e/ou análises de não clientes e de reclamações serem raramente realizadas;
- d) Relação com os fornecedores, podendo ocorrer duas situações. Na primeira a MPE recebe material de um grande fornecedor, o que torna o seu poder de barganha pequeno, não conseguindo negociar melhores preços; em contrapartida, a qualidade é garantida, pois os grandes fornecedores geralmente adotam programas de qualidade. Na segunda ocorre quando o fornecimento se dá por uma outra MPE, conseguem-se baixos preços, mas não necessariamente bons negócios, uma vez que a qualidade do produto nem sempre está totalmente assegurada;
- e) Setor produtivo sobre esse aspecto é comum a ausência de Planejamento e Controle da Produção (PCP), de *Just in Time*, de normas da qualidade, entre outros. Esta ausência da qualidade como fator diferencial acaba sendo decorrente da falta de treinamento e reciclagem;
- f) Emissões de pedidos acima da capacidade produtiva, em decorrência da quebra de máquinas, ausência de funcionários ou outros problemas que diminuem a produtividade;
- g) Falta de uma política de recursos humanos adequada;
- h) Não utilização de recursos computacionais ou o mau uso dos mesmos;
- i) *Endomarketing zero*;
- j) Falta de uma visão de melhoria contínua.

De modo geral, existem dois fatores relacionados ao fracasso na MPE: fatores

econômicos e falta de experiência. Quanto a fatores econômicos estão relacionadas às vendas inadequadas, aos lucros insuficientes, a baixa perspectiva de crescimento, as dificuldades financeiras, entre outros. Já a falta de experiência está relacionada à baixa qualidade no gerenciamento, pouco conhecimento sobre o negócio, falta de conhecimento gerencial, entre outros (LONGENECKER *et al.*, 2007).

2.6 CAUSAS DE SUCESSO NA MPE

De modo geral, não existe um roteiro ou modelo capaz de fazer com que as empresas sejam bem sucedidas em seu segmento de mercado, entretanto, algumas configurações atualmente adotadas representam fatores críticos para o sucesso das MPE, nesse sentido, são destacadas três características comuns que determinam os fatores críticos para o sucesso das MPE (SEBRAE, 2004):

- As **Habilidades Gerenciais** refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o seu negócio. Esse é o fator considerado o mais importante, podendo ser subdividido nos seguintes atributos: a) *bom conhecimento do mercado*, que pode ser traduzido em alguns aspectos fundamentais da condução dos negócios, como, por exemplo, conhecer a clientela potencial e quais produtos eles procuram, avaliar e procurar as melhores fontes para a aquisição dos bens para a formação do estoque da empresa, entre outros; e, b) *boa estratégia de vendas*, que pode ser definida como os conhecimentos sobre a melhor forma de colocar os produtos à venda, envolvendo diversos quesitos, como a definição de preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado, estratégias de promoções das mercadorias e serviços, marketing, entre outros;
- **A Capacidade Empreendedora**, esse fator de sucesso reflete a disposição e a capacidade empresarial para comandar o empreendimento, proporcionando, por meio de habilidades naturais, a descoberta de melhores oportunidades para os negócios, assumir os riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e humanos em uma nova empresa e conduzir os negócios em meio a adversidades

e dificuldades que surgem no dia-a-dia empresarial. Esse fator está subdividido nos seguintes atributos: a) Criatividade do empresário; b) Aproveitamento das oportunidades de negócios; c) Perseverança do empresário; d) Capacidade de liderança. “As habilidades relativas à capacidade empreendedora não podem ser adquiridas, sendo possível, contudo, seu aprimoramento com novos conhecimentos e técnicas de liderança e de gestão” (p. 13).

- **A Capacidade do Empresário para Operacionalizar o Negócio** a qual fornece as bases para a criação, sustentação e crescimento da atividade empresarial. Esse fator pode ser subdividido nos seguintes atributos: a) Escolha de um bom administrador; b) Uso de capital próprio; c) Reinvestimento dos lucros na empresa; d) Acesso a novas tecnologias. Esses atributos representam a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente e eficaz os fatores de produção da atividade empresarial, ou seja, o capital, o trabalho especializado, e os recursos tecnológicos disponíveis, reunindo-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para a obtenção dos melhores resultados.

Embora seja percebido que o ser humano, dentro do contexto organizacional, deva ser valorizado como um fator crítico para o sucesso da MPE, no Brasil essa é uma questão [...]

Pouco estudada, a gestão de Recursos Humanos e suas práticas na pequena empresa dão lugar mais freqüentemente a julgamentos globais, *a priori* baseados em impressões e observações parciais do que, na realidade, em análises profundas. Dentre os poucos estudos com relação aos aspectos de Recursos Humanos na pequena empresa, a maioria deles apontam para uma estrutura de gerenciamento muito simples e sem autonomia (operacional) que se utiliza de práticas tradicionais [...] sem incorporações de novas técnicas e atitudes que fazem parte das atuais preocupações de RH (REIS; ESCRIVÃO FILHO, 2005, p. 95).

Para Pereira e Santos (1995) os fatores críticos de sucesso estão relacionados com as seguintes áreas: mercadológica, técnico-operacional, financeira e jurídico-organizacional, demonstrado no quadro 3.

MERCADOLÓGICA	TÉCNICO-OPERACIONAL	FINANCEIRA	JURÍDICO-ORGANIZACIONAL
Estratégia de marketing bem definida; Conquista da fidelidade da clientela; Comunicação eficaz com o mercado, melhorando a imagem da empresa; Mix de Marketing estabelecido com clareza (produto ou serviço; preço; propaganda e promoção; e distribuição).	Tecnologia atual; Localização adequada; Relação de parceria estabelecida com fornecedores; Programa de Qualidade Total e Produtividade em desenvolvimento.	Operação com capital próprio ou com alavancagem positiva (uso eficiente do capital de terceiros); Reinvestimento dos lucros; Baixa imobilização de capital; Endividamento sob controle; Capitalização da empresa.	Estrutura societária não conflitiva entre os sócios; Empreendedor/sócios/familiares dedicados; Gestão inovadora dos negócios; Estilo gerencial participativo, ou seja envolvimento de toda a equipe; Missão e objetivos bem definidos e disseminados por toda a equipe; Estratégia competitiva clara para os clientes, fornecedores e a própria equipe.

QUADRO 3 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS MPE NAS ÁREAS MERCADOLÓGICA, TÉCNICO-OPERACIONAL, FINANCEIRA E JURÍDICO-ORGANIZACIONAL
FONTE: ADAPTADO DE PEREIRA E SANTOS (1995)

Percebe-se que os fatores críticos de sucesso nas MPE, de modo geral, envolvem ações pró-ativas, novos estilos gerenciais de liderança e financeiros, além do desenvolvimento da capacidade empreendedora. Entretanto, conforme descrito anteriormente, não existe uma mágica capaz de fazer com que as empresas sejam bem sucedidas, dessa forma, o ideal é que as MPE busquem atingir ao máximo a plenitude nos seus fatores críticos de sucesso para evitar a mortalidade prematura ou o fracasso organizacional.

2.7 A COOPERAÇÃO E AS MPE

“A cooperação é um conceito, de certa forma, ambíguo, permite múltiplos usos. É usado para definir ações, relações entre indivíduos, ou é empregado como um conceito de organização institucional” (FRANTZ, 2001, p. 242).

Segundo Felzensztein e Gimmon (2007), um dos problemas fundamentais que enfrentam as alianças entre empresas de modo geral, especialmente aquelas envolvendo múltiplos parceiros, é a tensão inerente entre cooperação e competição,

criando um 'dilema social' entre os parceiros em potencial que têm de decidir entre as duas formas de comportamento corporativo. O autor salienta três aspectos que podem influenciar essa relação de cooperação:

- o primeiro refere-se à afinidade de metas, objetivos, cultura e valores das empresas;
- o segundo está relacionado a idade, tamanho e capacidade financeira;
- o terceiro aspecto inclui fatores industriais, tais como: a formação de rede de cooperação, o grau de concorrência, o estágio de desenvolvimento do mercado e a incerteza competitiva.

A prática de cooperação entre as empresas é uma condição de estratégia básica para a sobrevivência, principalmente quando observado o contexto de concorrência global, isso é válido para as empresas do mesmo segmento ou para empresas de segmentos diferentes na indústria, comércio, varejo ou serviços (AUN; CARVALHO; KROEFF, 2005), independentemente do porte da organização.

No entanto, a estratégia de cooperação, não é facilmente aplicada nas MPE (MALMSTRÖM, 2007). Observando os desmedidos desafios que as MPE enfrentam em suas práticas operacionais, táticas e/ou estratégicas, é inegável que acessar novos mercados, ou mesmo manter posições já conquistadas, requer das empresas desse porte, esforços permanentes que lhes permitam a continuidade de suas atividades (SEBRAE, 2005).

Questões como internacionalização das empresas de menor porte, comércio exterior, mercado interno (local, regional e nacional), comércio justo, vendas para os governos, comércio eletrônico, logística, inteligência comercial, crédito para comercialização e cultura da comercialização passam a fazer parte do ambiente negocial das MPE. O problema é que, na maioria das vezes, os empresários não conseguem sequer avaliar a importância de tais temas para a sobrevivência de suas micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2005, p. 18).

Entretanto, deve-se ressaltar que:

A construção de uma ação coletiva deve substituir a visão de competição pela visão de parceria, consolidada pelo estabelecimento de relações de interdependência e de cooperação construída entre os atores. As economias externas podem derivar não apenas do relacionamento de interação e cooperação entre empresas, mas também da interação entre as empresas e instituições de apoio, do ambiente no seu entorno ou o próprio

território onde estão localizadas (AUN; CARVALHO; KROEFF, 2005, p. 4).

Segundo D'Aveni (1995), existem várias formas de construir e gerenciar a cooperação, a saber:

- *Unindo e enfrentando outros grupos*, esse fenômeno ocorre quando as empresas cooperam com dois ou mais protagonistas, com o intuito de trabalharem contra outras grandes empresas ou alianças. Caso essa relação de cooperação se estabeleça de fato, elas podem formar um *keiretsu ad hoc* ou conglomerados maiores para se equipararem com seus concorrentes em *know-how*. Essa é uma forma com a qual geralmente, as pequenas empresas superam as grandes, dotadas de grandes reservas financeiras;
- *Limitando o domínio da competição*, as empresas geralmente cooperam em uma área e competem em outra, podem concordar em trabalharem juntas para desenvolver *know-how* e depois competir em produtos prontos que utilizam aquele *know-how*;
- *Construindo recursos*, nessa perspectiva de cooperação, as organizações podem construir acordos para obtenção de recursos e especialidades necessárias que não possuem na própria empresa. Nesse caso, é necessário que as organizações participantes meçam cuidadosamente os custos e benefícios desses acordos, pois é raro que um acordo cooperativo não favoreça, mesmo que ligeiramente, mais uma empresa do que a outra;
- *Ganhando tempo* as empresas às vezes cooperam com as outras empresas para pegá-las desprevenidas. Inicialmente um concorrente fraco cooperará com um mais forte para impedir que seja extinto do mercado, construindo a partir dessa cooperação recursos suficientes para um ataque;
- *Ganhando acesso*. Essa concorrência é similar a estratégia utilizada na Grécia na chamada Guerra de Tróia, com o cavalo de Tróia, nessa estratégia uma empresa realiza uma aliança para cooperação com um concorrente estrangeiro, entrando no país de seu concorrente, para depois concorrer agressivamente contra este mesmo concorrente. A empresa que aceita o cavalo de Tróia normalmente se arrepende mais tarde;

- *Aprendendo*. Além de ser utilizada para ganhar o mercado, a cooperação é também utilizada para acesso ao conhecimento, trocar informações e processos singulares.

Embora exista uma diversidade na ação de cooperar, envolvendo desde cooperar para formar uma sinergia saudável até cooperar para no futuro competir de maneira destrutiva, ressalta-se que para essa pesquisa, busca-se explorar uma diversidade durável e concreta de cooperação interempresarial, de modo que as MPE possam crescer a partir desse processo de sinergia.

2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Esse capítulo caracterizou e contextualizou a MPE, enfocando suas classificações, seu relacionamento com órgãos de apoio, os tipos de inovação, as causas de mortalidade, as causas de sucesso e as formas de cooperação.

Para constituição do modelo, essa revisão colaborou na identificação das necessidades das empresas desse porte. Uma das necessidades identificadas foi uma melhor gestão, que deve se preocupar com fatores estratégicos das MPE. Verificou-se também a necessidade de parcerias para o crescimento dessas empresas, essas devem ser assumidas de modo responsável.

Ainda como contribuição foi observado o baixo investimento em inovação tecnológica, sendo essa uma das características das empresas desse porte, esse contexto pode ser modificado com ações conjuntas de cooperação.

De modo geral, a cooperação torna-se mais viável quando as empresas estão próximas geograficamente. O próximo capítulo retratará sobre essa aproximação para uma melhor condução empresarial.

CAPÍTULO 3 – AGLOMERADOS LOCAIS: *CLUSTER* E APL

Uma característica comum, que tem sido verificada em muitos países, é que as MPE estão se aglomerando em certos locais ou regiões para desenvolver uma diversidade de relações sociais, fundamentada em certa complementaridade, interdependência, solidariedade, coesão, valorização do esforço coletivo e cooperação. Essas aglomerações de empresas, comumente chamadas de *clusters*, arranjos produtivos locais ou distritos industriais, têm se sobressaído com perspectivas de sucesso em muitos países (GALVÃO, 2000).

Dessa forma, esse capítulo está intitulado aglomerados locais: *cluster* e APL. São descritos sobre os aglomerados locais, dando um enfoque em *cluster* e arranjo produtivo local e suas experiências.

3.1 AGLOMERADOS LOCAIS

É notória a tendência das atividades econômicas agruparem-se territorialmente em alguns países, regiões ou localidades, ao invés de acontecer uma distribuição eqüitativa ao redor do globo. Entrementes, torna-se necessário compreender esse fenômeno de agrupamento ou aglomerado de atividades econômicas e identificar as vantagens das firmas estarem próximas umas das outras, ou seja, as vantagens da proximidade como fator central para sua competitividade (FERNANDES; LIMA, 2007).

“O conhecimento da teoria dos aglomerados avançou e continua a se difundir desde a publicação de *A vantagem competitiva das nações*, que desencadeou um número crescente de iniciativas de constituição aglomerados formais em cidades, estados países e até regiões mais amplas” (PORTER, 1999, p. 211). Segundo Farah Junior (2001), é possível perceber diversas tipologias, características, interação e relações desses aglomerados, que são descritas nos tópicos a seguir.

- **Aglomerado potencial** ocorre quando existe, na região, uma concentração de atividades produtivas que apresente alguma característica comum, como uma

tradição de uso de determinadas técnicas, mesmo que essas sejam artesanais, sem que esteja ocorrendo, uma organização ou uma ação conjunta entre os agentes econômicos da atividade existente, no agrupamento potencial o grau de interação inter-empresas, bem como, grau de relações institucionais é praticamente inexistente;

- **Aglomerado emergente** constata-se a presença de empresas de vários tamanhos, tendo como característica comum o desenvolvimento de ações de interação entre os agentes existentes na região/setor. Nesse tipo de arranjo pode ocorrer mesmo de forma incipiente, a presença de instituições de apoio como centros de treinamento profissional, de pesquisa tecnológica, outras atividades como consultorias, mas com uma pequena e delicada articulação de ações entre os vários atores socioeconômicos. No agrupamento emergente, o grau de interação inter-empresas é crescente, mas não organizado, e o grau de relações institucionais apresenta laços frágeis e não organizados;
- **Aglomerado maduro**, que tem por característica uma concentração local de atividades e como identificação comum a existência de uma base tecnológica significativa, observando-se a existência de relacionamento mais intenso entre os agentes produtivos entre si e com os demais agentes institucionais locais. Esse entorno caracteriza a geração de externalidades positivas capazes de trazer uma sinergia mais efetiva para os participantes desta base tecnológica e produtiva. Neste tipo de agrupamento, verificam-se ainda conflitos de interesse, indicando um pequeno grau de coordenação entre os agentes econômicos, com ações sendo consideradas insuficientes para gerar uma atuação mais efetiva que possa alavancar um crescimento sustentado no longo prazo.
- **Aglomerado avançado**, cuja principal característica é um alto nível de coesão interna de organização entre os agentes internos e externos, resultando no melhor aproveitamento das externalidades geradas pelos participantes deste entorno produtivo, possui, portanto, um crescente grau de coesão inter-empresas e maior intensidade de externalidades geradas institucionalmente.

Além dessas tipologias, características, interação e relações desses aglomerados, diversas são as nomenclaturas existentes para caracterizarem aglomerados locais,

entretanto, todas essas nomenclaturas são utilizadas para referenciar uma concentração de empresas em uma mesma região, bem como, suas estratégias de desenvolvimento regional e local (AMARAL FILHO *et al.*, 2002). Entre essas diversidades de idéias destacam-se seis categorias: Distritos industriais; Distritos industriais recentes; Especialização flexível; *Milieu* inovativo; Parques científicos e tecnológicos e tecnópolis; e, Redes locais. A ênfase e o papel do Estado sobre essas abordagens são descritas no quadro 4.

ABORDAGENS	ÊNFASE	PAPEL DO ESTADO
Distritos industriais	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grau de economias externas; • Redução de custos de transação. 	Neutro
Distritos industriais recentes	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência coletiva - baseada em economias externas e em ação conjunta. 	Promotor e, eventualmente, estruturador
Especialização flexível	<ul style="list-style-type: none"> • Tradições artesanais e especialização; • Economias externas de escala e escopo; • Redução de custos de transação; • Redução de incertezas. 	Indutor e promotor
<i>Milieu</i> inovativo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade inovativa local; • Aprendizado coletivo e sinergia; • Identidade social, cultural e psicológica; • Redução de incertezas. 	Promotor
Parques científicos e tecnológicos e tecnópolis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Property-based</i>; • Setores de tecnologia avançada; • Intensa relação instituições de ensino e pesquisa/empresas; • Hospedagem e incubação de empresas; • Fomento à transferência de tecnologia. 	Indutor, promotor e, eventualmente, estruturador
Redes locais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema intensivo em informação; • Complementaridade tecnológica e identidade social e cultural; • Aprendizado coletivo; • Redução de incerteza. 	Promotor

QUADRO 4 – PRINCIPAIS ÊNFASES DAS ABORDAGENS DE AGLOMERADOS LOCAIS

FONTE: ADAPTADO DE LEMOS (1997)

Em uma análise do quadro 4, vale ressaltar que “sem dúvida, é da união de esforços entre governo e entidades empresariais que se pode conseguir uma massa crítica para acelerar o aprimoramento e a competitividade dos aglomerados” (CASAROTTO, 2002, p. 43). Devido à diversidade de nomenclaturas e o foco da pesquisa estar voltado para a MPE, serão abordadas as seguintes tipologias: *cluster* e arranjo produtivo local.

Embora diferentes modelos tenham sido propostos para investigar as relações entre empresas, cada modelo analisa e explica aspectos diferentes e complementares.

Além disso, a constituição dessas organizações industriais promove uma maior cooperação entre empresas e oferece novos elementos para apoiar os planos de desenvolvimento das MPE (AMATO NETO; OLAVE; SALAMONI, 2000).

Os participantes do aglomerado são confrontados com oportunidades e ameaças comuns, compartilhando infra-estrutura especializada, mercados de trabalho e serviços (EDELHANN; WAGNER; MIRTSCHEK, 2003).

Contudo, pode-se afirmar que “os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas na maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos” (PORTER, 1999, p. 211).

3.2 O *CLUSTER* E O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Diversas literaturas contemplam questões pertinentes ao desenvolvimento e formação de *cluster*. Entende-se por essa nomenclatura todo e qualquer tipo de agrupamento ou aglomeração de empresas de um mesmo setor, em uma mesma região geográfica. Alguns autores utilizam o termo para referir-se ao agrupamento de empresas comerciais (*clusters* comerciais) ou ao agrupamento de empresas industriais (*clusters* industriais) (SZAFIR-GOLDSTEIN; TOLEDO, 2006).

Os *clusters* são aglomerados comuns na economia atual. No entanto, esse fenômeno tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores, entre esses: Saxenian em 1994; Porter em 1998; Swann em 1998; e, Owen em 1999. Historicamente, os *clusters* têm sido encontrados em uma ampla variedade de indústrias tradicionais: têxtil no norte da Itália; construção naval em Glasgow, aço em Pittsburgh, fabricação de automóveis em Detroit (KUAH, 2002).

O conceito de *cluster* é encontrado na literatura, quando pesquisado sobre as mais recentes formações de redes relacionais entre empresas. Esse conceito está associado ao desenvolvimento do processo de especialização flexível, sendo

adotado a partir da análise da experiência na Terceira Itália². Os *clusters* apresentam como características principais: a) a concentração geográfica de empresas de um mesmo segmento industrial, ocorrendo predomínio da média e da MPE; b) a especialização da produção entre organizações diferentes; c) ampla flexibilidade de quantidade e diferenciação; d) facilidade para entrada de novas empresas no mercado; e) acesso à redes de informações e de serviços (GRAMKOW, 2000); d) “não contempla necessariamente outros atores, além das empresas, tais como organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros” (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

As iniciativas de *cluster* podem facilitar e apressar inovações, além de proporcionar uma maturidade comercial assegurando, em longo prazo, o sucesso econômico das empresas envolvidas nessas iniciativas. Esses aglomerados, interorganizacionais, representam um instrumento eficiente para a concentração de recursos, disseminação de conhecimento, fortalecimento de fatores locais e economia de escala (FERNANDES; LIMA, 2007).

Embora o termo tenha sido vastamente disseminado em vários países, não existe uma definição aceita por todos sobre *cluster*, sendo utilizado aleatoriamente e indiscriminadamente para vários tipos de arranjos de empresas, que incluem desde o mais antigo conceito de distrito industrial até terminologias mais recentes, como arranjo produtivo local, *milieu innovateur*, sistema industrial localizado, sistema local de produção, entre outros (FERNANDES; LIMA, 2007).

Segundo Porter (1999), em todo o mundo, o êxito na competição não ocorre em casos singulares e isolados, mas normalmente, esse fato é proporcionado pelas estratégias de *clusters*, com várias indústrias e empresas relacionadas, atuando num mesmo local. Essas indústrias se reforçam mutuamente, se conhecem e dialogam constantemente. Além disso, fixam-se nas tendências mundiais.

Porter (1998) argumenta ainda que, a estratégia de *cluster* representa uma nova percepção sobre o novo mapa econômico do atual mundo globalizado. Esses

² Terceira Itália, sustentada sobre um aparelho industrial de micro e pequenas empresas, região nordeste da Itália e que era economicamente atrasada no início dos anos 50, que se desenvolveu principalmente por meio das redes de PME dentro de um entorno cooperativo, destacando-se os mecanismos de ação utilizados para atingir seus objetivos (FARAH JÚNIOR, 2001, p. 14).

aglomerados possuem características virtuais notáveis em âmbito nacional, regional, estadual ou municipais, tanto nas economias avançadas quanto nos países ditos emergentes. Os *clusters*, em suas características, são altamente típicos tendo como paradoxo vantagens competitivas duradouras.

Entretanto, vale ressaltar que:

A estratégia hegemônica de *cluster* está muito mais próxima da grande produção flexível do que propriamente da pequena produção flexível, sem demonstrar, no entanto algum tipo de discriminação pelas micro e pequenas empresas. Assim, a abordagem hegemônica associada a *cluster* consegue se diferenciar tanto da visão fordista tradicional, identificada com a grande indústria de produção de massa, quanto da visão distritalista identificada com a pequena produção flexível. Além disso, a estratégia de *cluster* está mais próxima da idéia de um “modelo” propriamente, dado que ela assume um caráter mais normativo, enquanto aquelas são mais intuitivas. O indicador claro deste aspecto é o fato de se encontrar com frequência na literatura sobre *cluster* a solução do “diamante” proposto por PORTER, uma solução forte e, de certa forma, convincente. Deste modo, o *cluster* tem a vantagem de assumir uma forma menos difusa do que outros conceitos e modelos de desenvolvimento regional e local (AMARAL FILHO, *et al.*, 2002, p. 9).

Amato Neto, Olave e Salamoni (2000) argumentam que, os caminhos para a consolidação de um *cluster* não são os mesmos em qualquer contexto local. Eles dependem das condições iniciais, ambiente local e contexto competitivo. Além disso, não são todos os *clusters* que alcançam um nível máximo de articulação, complexidade e capacidade inovadora, muitos deles podem limitar o processo de desenvolvimento caso não conheçam as condições favoráveis, ou tenham falta de capacidade técnica e administrativa. Os autores também destacam que no que se refere a pequenas e médias empresas (PME), são observadas quatro situações, a saber:

- I. Na fase inicial ocorre a proliferação horizontal de empresas, nesse primeiro momento os *clusters* são caracterizados por uma forte competição interna, até mesmo por rivalidade. Inicialmente, é considerada a necessidade de sobrevivência e, o sucesso empresarial é colocado em segundo plano. Mesmo assim, são dados os primeiros movimentos dos empreendimentos para redução de custos, aumento da eficiência, melhoria na qualidade dos produtos ou serviços, redução do tempo de resposta na comercialização, na conquista de novos clientes, mercados e canais de distribuição. Em outras palavras, competição gera competitividade;

- II. Existe a competitividade geral acometida pelo baixo custo de informação principalmente no que se refere a fornecedores e a clientes, pouca diferenciação do produto, presença de subcontratantes (produtores de componentes) e possibilidade de administrar eficazmente partes do processo produtivo;
- III. Na estratégia de *cluster* é pouco focalizada a limitação de recursos das PME, pois essas podem achar facilmente em seu entorno complementaridades e recursos especializados, e desse modo, entrar no mercado é menos caro e menos arriscado. Ao mesmo tempo, as PME podem acentuar suas competências específicas no produto ou serviço, tecnologia de processo e prática. Essa é a base da capacidade para resolução de problemas, melhoria de qualidade e inovações contínuas em *clusters*;
- IV. Quando o *cluster* alcançar certo nível de desenvolvimento, as PME podem explorar vantagens coletivas devido à concentração local das mesmas. A região na qual elas ficam situadas torna-se um ponto de atração para clientes, fornecedores de matéria-prima e tecnologia, profissionais, entre outros. Em adição, quando um *cluster* fica bem relacionado em uma região, o governo local e associações empresariais privadas concentram mais atenção naquelas empresas. Além disso, a comunidade local se mobiliza para o sucesso do *cluster*.

Os *clusters*, quando observado a globalização da economia por uma visão comercial, sobressaem com características relevantes, tais como: o maior acesso à mão-de-obra e fornecedores, sistemas de informações especializados, o marketing vinculado a potencialidade local, o acesso equivalente à instituições e bens públicos, a inovação pela competição existente e a melhoria da motivação e da avaliação de desempenho das empresas participantes (HANSEN; OLIVEIRA, 2009).

O desenvolvimento de *clusters* eficientes e eficazes é essencial para os países ditos de economias emergentes, pois além de concorrer no mercado mundial com mão-de-obra mais barata e recursos naturais próprios, poderiam passar para um estágio mais avançado concorrendo assim com empresas em países desenvolvidos. Os *clusters* de empresas afetam a capacidade de competição de três maneiras

principais: aumentando a produtividade das empresas sediadas na região; indicando a direção e o ritmo da inovação que sustentam o futuro crescimento da produtividade; e, estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*. Ressalta-se, contudo, que os *clusters* promovem tanto a concorrência quanto a cooperação. Os concorrentes competem intensamente para vencer e reter seus clientes, e sem isso nenhum *cluster* poderia ter sucesso. Mas a cooperação também está presente, podendo envolver empresas de setores afins e instituições locais (AMATO NETO; OLAVE; SALAMONI, 2000).

No Brasil, as literaturas sobre aglomerados abordam o Arranjo produtivo local (APL) como uma concentração setorial e espacial de empresas. Essa proximidade física propicia o surgimento de externalidades pecuniárias e tecnológicas, dentre as quais se destacam: a existência de um mercado de trabalho especializado; a existência de *linkages* entre produtores, fornecedores e usuários; e, a existência de *spillovers* tecnológicos. Dessa forma, o APL permite: relações de trocas e de cooperação; aumento do grau de especialização das empresas, bem como, dos seus recursos humanos; economias de escala acima da capacidade individual das empresas; realização de compras conjuntas de insumos; atendimento de escala ótima no uso de máquinas e equipamentos especializados; realização de *marketing* conjunto; entre outros aspectos (CROCCO, *et al.* 2003).

O sistema local representa mais do que um *cluster* de fatores de produção. O APL representa forças cumulativas, como capacidade de desenvolvimento institucional e de infra-estrutura, economias de aglomeração e de escala e uma rede de externalidades (LALL, 2002).

Colabora para esse pensamento RedeSist (2007) que define APL como [...]

Aglomeraciones territoriales de agentes económicos, políticos e sociales, com foco em um conjunto específico de atividades económicas que apresentam vínculos e interdependência. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de apresentação 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.

O termo APL difundiu-se rapidamente no Brasil, a partir dos primeiros anos do

século XXI, substituindo várias outras terminologias análogas da grande maioria das agendas de políticas (LEMOS, 2005).

Contudo, a adoção do termo APL terá sentido na medida em que seja tratado como um meio de potencializar as ações de políticas públicas, e não como um fim em si mesmo, reorientando-as para os agentes coletivos e para o estímulo aos seus processos de aprendizado. É, ainda, importante não se considerar a promoção da inovação e do desenvolvimento local e social como objetivos excludentes. Para incorporação desses objetivos de forma convergente, particularmente para países como o Brasil, é necessário ampliar a noção de inovação, não a restringindo a algo que seja absolutamente novo no mundo, originada apenas de processos de P&D e voltada para ambientes tecnologicamente mais avançados ou de grande complexidade tecnológica. Qualquer APL, bem como os diversos atores que nele atuam, podem ser *locus* de inovação e objeto de políticas, de iniciativas de promoção da inovação e desenvolvimento, sejam eles mais ou menos articulados, rudimentares ou mais complexos (LEMOS, 2005, p. 10).

De forma simplificada os APLs, podem ser classificados de duas formas:

APLs potenciais: são aqueles em que existe uma aglomeração no setor econômico, mas seus integrantes e a comunidade local ainda não tomaram conhecimento do APL, possuem pequena comunicação entre eles, quase nenhuma ação conjunta; não existe uma coordenação executiva, resultando em um conjunto pouco competitivo;

APLs estruturados: já possuem coordenação de ações, possivelmente um escritório de desenvolvimento, seus integrantes comunicam-se freqüentemente, é conhecido interna e externamente; é um conjunto competitivo (FERNANDES, 2005, p. 2).

[...] podem-se configurar setores, como as indústrias “tradicional”, como têxtil, vestuário e calçados, em que a base de conhecimento relevante está embutida nos equipamentos, e portanto codificada, conformando uma estrutura em que as firmas inovadoras se encontram espacialmente dispersas [...]. Por outro lado, existem setores, como os de alta tecnologia, como equipamentos de informática e telecomunicações, em que a base tecnológica relevante apresenta forte conteúdo tácito, que é complementada por uma parte genérica e codificada, resultando em uma estrutura em que predominam as grandes empresas inovadoras em geral espacialmente concentradas. Porém, essas firmas podem apresentar interações importantes de longa distância, especialmente quando envolvem partes e componentes codificados (SOUZA; GARCIA, 1998, p. 4).

“A hipótese básica da origem dos APL está na adoção de inovações radicais para o processo organizacional, combinando as condições locais que podem criar novos paradigmas de produção, com economia de escala superior àquelas existentes” (CHIOCHETTA, 2005, p. 29). Para se caracterizar um APL é necessário analisar pelo menos duas dimensões, a primeira dimensão está focada na configuração das estruturas que suportam as atividades produtivas. Já a segunda dimensão visa captar as características institucionais e organizacionais que condicionam as relações entre os agentes inseridos naquelas estruturas (CAMPOS, 2004). O quadro

5 demonstra algumas das características dos APL:

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Dimensão territorial	É um espaço onde ocorrem processos de produção e de trabalho, definidos a partir e por relações jurídicas, políticas, econômicas, sociais e institucionais, caracterizado por algum tipo de governança. Por esta definição, os APL compreendem um recorte do espaço geográfico que tenha algum tipo de identidade coletiva, alguma capacidade (mesmo potencial) de promover projetos convergentes à região e capaz de realizar e implementar parcerias entre os atores de dentro e fora do território;
Diversidade de atividades, atores econômicos, sociais e institucionais	Normalmente nos APL mais estruturados pode ocorrer uma maior participação e interação entre as empresas e entre estas e as instituições de apoio e suporte. Mas não é a existência de inúmeras atividades e instituições de apoio e suporte na região que forma um APL. Podem existir estes atores em um espaço econômico sem que se caracterizem como um APL. O que caracteriza o APL é o grau de interação, eficiência e aprendizado coletivo.
Conhecimento tácito	A difusão do conhecimento coletivo é importante para a formação e consolidação dos APL, pois os saberes tecnológico, comercial e produtivo estão incorporados no saber individual da empresa e do trabalhador. Nem sempre este saber é transferível ou decodificado para ser transmitido para outras empresas e trabalhadores. A proximidade espacial aliada a um processo de interação a partir da identidade cultural, social e empresarial pode facilitar a circulação de conhecimento e informação intra e inter empresas, podendo vir a constituir-se em vantagem competitiva a quem tem este procedimento alavancagem comercial, tecnológica e produtiva.
Inovação e aprendizado interativo	A capacidade de inovar é uma das principais formas de modernizar processos, produtos e a gestão empresarial. O aprendizado interativo (coletivo) constitui-se em um importante mecanismo de absorção, aplicação, desenvolvimento e aprimoramento de conhecimentos produtivos e de gestão, capazes de dar um suporte adequado ao aumento da capacidade competitiva endógena aos diversos atores locais.
Governança	Trata-se de um processo formal de coordenação dos diversos atores econômicos, sociais, culturais e institucionais nas esferas pública e privada, em níveis locais e regionais. Normalmente esta função de governança pode ser desempenhada pelo Estado, mas não sozinho ou de maneira a isolar os demais atores.

QUADRO 5 – CARACTERÍSTICAS ARRANJO PRODUTIVOS LOCAIS

FONTE: ADAPTADO DE HUMPHREY; SCHMITZ (2000); FARAH JUNIOR (2001)

A partir do quadro 5 é possível identificar que os APL resultam de uma cooperação entre os diversos atores envolvidos com a produção, entre eles o trabalhador, o empresário, passando pelos pesquisadores, por formadores de mão-de-obra e representantes de agências de fomento Federal e Estadual. Logo, a preocupação que se tem em mente com respeito aos APL, é que eles contemplem o desenvolvimento de tecnologias, serviços, capacitação e melhoria da formação de profissionais, adequando-se aos planos estratégicos dos diversos atores, produzindo, portanto benefícios econômicos e sociais (FILARDI; SIQUEIRA, 2008).

Segundo Teixeira e Nascimento Filho (2007) um APL dissemina conceitos de melhores práticas no âmbito da competitividade, inovação, qualidade e produtividade, ao mesmo tempo em que estimula a sinergia entre as empresas com a finalidade de formação de alianças e associações e a promoção da melhoria técnico-gerencial da direção das empresas envolvidas no contexto. Esses arranjos só atingem seu grau de maturidade quando, além de reunir todos os elos da cadeia produtiva, tornam-se exemplos de competitividade e de inovação nos setores em que atuam.

Entretanto, embora existam diversas características nos APL, esses podem apresentar diferentes tipos e grau de colaboração, envolvimento e cooperação, variando também os condicionantes e os benefícios associados a cada formação inter-organizacional (MARTINS, 2008).

Vale ressaltar que o fato das empresas em APL agirem cooperativamente não significa a ausência de concorrência entre elas. No entanto, essa concorrência está aliada à cooperação, gerando inovações e diversificações de produtos dentro de contexto de rede de colaboração, fazendo com que o desempenho competitivo das empresas seja maior do que se elas estivessem agindo de maneira isolada (LEITE; LOPES; SILVA, 2008).

Além disso, o estabelecimento de ações voltadas ao gerenciamento e desenvolvimento de um APL está vinculado, em grande parte, a existência de informações efetivas sobre a sua estrutura e sua dinâmica de funcionamento. Dessa forma, pressupõe-se que o estabelecimento de ações efetivas somente é possível a partir de um bom conhecimento sobre a realidade atual e as diversas inter-relações de cooperação entre seus elementos constituintes (CAMPEÃO; MARQUES; GEHLEN, 2008).

Contudo, os APL procuram integrar elementos de cooperação e competição, pois estes são feitos por empresas muitas vezes concorrentes que se unem, não para ganhar localmente, mas em escala global (MARTINS, 2008).

3.2.1 Experiências de *Clusters*

No Brasil podem ser identificadas algumas experiências de sucesso em *cluster*, destacando-se a experiência no segmento calçadista:

✓ **Indústria de calçados do Vale dos Sinos.** A experiência do Vale dos Sinos em projetos de cooperação é mais efetiva. Desde a década de 1960, as empresas se associam para desenvolverem mercados consumidores e resolverem problemas em comum (ALMEIDA; ROSA 2004). Praticamente todas as 18 cidades que compõem a região atuam no setor coureiro-calçadista, o que faz jus ao título de maior conglomerado calçadista do mundo. A área total é de 140 quilômetros quadrados, abrigando aproximadamente 1.700 fábricas de calçados e de componentes, indústrias de máquinas e equipamentos, curtumes, entidades de classe e instituições de pesquisa e ensino. Os calçados produzidos no Vale dos Sinos são exportados para mais de 140 países. As principais fábricas de calçados estão localizadas nas cidades de Sapiranga, Campo Bom, Dois Irmãos, Ivoti e Novo Hamburgo. Esta última sediou, no final do século 19, as primeiras grandes indústrias e até hoje é conhecida como Capital Nacional do Calçado (ABICALÇADOS, 2008).

✓ **Indústria de calçados de Franca.** O *cluster* de Franca é uma aglomeração industrial do setor de calçados masculinos localizada no Estado de São Paulo tendo como principal mercado o interno (ALMEIDA; ROSA 2004). Produz anualmente em torno de 26 milhões de pares, dessa produção 85% são para o público masculino. No *cluster* existem em torno de 760 indústrias de calçados, dessas aproximadamente 550 são microempresas, 130 são de pequeno porte, 65 são de tamanho médio e 13 são grandes fabricantes. Essas empresas empregam 27,5 mil trabalhadores (ABICALÇADOS, 2008).

Almeida e Rosa (2004), em ambos os *clusters* a cooperação poderia levar as empresas a níveis superiores. Outras experiências de *cluster* identificadas na literatura estão presentes na Itália e nos Estados Unidos da América (EUA), entre essas experiências podem ser citadas:

✓ **Terceira Itália.** A Terceira Itália, localizada na região nordeste da Itália era economicamente atrasada até o início da década de 1950,

O conceito de terceira Itália (cunhado por Arnaldo Bagnasco) começou a ser usado no final da década de 70. Naquela época, tornou-se perceptível que, enquanto pouco progresso econômico era visível no sul pobre (Segunda Itália), o noroeste, tradicionalmente rico (Primeira Itália), se defrontava com uma crise profunda. Em contraste, o nordeste e o centro da Itália mostravam um crescimento rápido, atraindo a atenção dos cientistas sociais (SCHMITZ, 1997, p. 174).

O rápido crescimento da Terceira Itália e das indústrias de PME de base, está relacionado com a concentração de empresas em determinados setores e localidades. Esses aglomerados estabeleceram uma forte posição nos mercados mundiais com os chamados produtos tradicionais – calçados, bolsas de couro, malhas, entre outros – e também nas indústrias que fornecem máquinas para esses setores (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995).

A Terceira Itália é um exemplo de *cluster* com um entorno cooperativo, que se desenvolveu principalmente por meio das redes de PME. Vale lembrar que, as mudanças técnico-produtivas na Terceira Itália não dependeram exclusivamente de uma vontade ou decisão da esfera econômica, mas essas mudanças, representam o desenvolvimento da capacidade social, cultural e política da comunidade, propiciada pelos esforços conjuntos em busca da eficiência coletiva das atividades produtivas daquela região (FARAH JÚNIOR, 2001).

✓ **Vale do Silício (*Silicon Valley* EUA).** O Vale do Silício na Califórnia, Estados Unidos, tornou-se um *cluster* de renome internacional por seu *design* e capacidade de inovação. Esse *cluster* foi impulsionado principalmente a partir da década de 1950, desde então as organizações nesse aglomerado vêm atuando com o objetivo de gerar inovações científicas e tecnológicas, destacando-se na produção de chips, na eletrônica e informática. A cooperação entre as empresas no Vale do Silício, assumiu muitas formas – licenciamento, terceirização de tecnologia, *joint-ventures* entre outros, além de parcerias com universidades, proporcionando a formação de engenheiros, pesquisas conjuntas e desenvolvimento de programas específicos para as indústrias (KUAH, 2002).

Esses e outros exemplos fundamentam-se a partir de uma base comum: a aglomeração territorial provê o melhor contexto para uma economia globalizada, permitindo um melhor processo de inovação devido à aprendizagem local, além de uma melhor interação social (ASHEIM; COENEN, 2005).

3.2.2 Experiências de APL

Existem muitas experiências de APL no Brasil, entretanto para ilustrar a pesquisa e identificar a força das MPE nessa dinâmica, foram selecionados dois exemplos envolvendo o segmento moveleiro e o segmento de confecções:

- ✓ **APL moveleiro de Bento Gonçalves.** O APL de Bento Gonçalves representa um dos pólos moveleiros mais importantes e mais consolidados do país. Formado por 370 empresas – de porte variado e com baixa integração da cadeia produtiva –, que geram 10.500 empregos diretos e indiretos. Estão relacionados com o APL os seguintes órgãos: a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS); Sindicato de Corretores de Imóveis do Rio Grande do Sul (SINDIMÓVEIS-RS), Universidade Caxias do Sul (UCS); Centro Tecnológico do Mobiliário (CETEMO); Centro Gestor de Inovação Moveleiro (CGI); Centro da Indústria, Comércio e Serviço de Bento Gonçalves (CIC); SEBRAE Rio Grande do Sul; Pólo RS – Agência de Desenvolvimento (ONG); Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) (MACADAR, 2007);

- ✓ **APL de confecções de Colatina no Espírito Santo.** Nesse APL existem atualmente aproximadamente 380 empresas em áreas residentes, ou seja, o local não possui uma área eminentemente industrial. As principais instituições que contribuem para a coordenação e desenvolvimento do arranjo são: Sindicato das Indústrias do Vestuário de Colatina (SINVESCO); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); SEBRAE; Centro Tecnológico de Confecções (CETECON); Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo (CEFETES); Associação Empresarial de Desenvolvimento Industrial de Colatina (ASSEDIC) (VILLASCHI FILHO, 2004).

3.3 MODELOS DE GESTÃO PARA ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Na identificação dos modelos de gestão de APL, foram selecionadas algumas publicações dos anos de 2005-2009 encontrados nas seguintes publicações: Revista Produto & produção, Revista Produção On Line, Revista Produção e Revista Gestão

e Produção; e no Encontro Nacional de Engenharia de Produção, mantido pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO). Essas referências contribuíram para elaboração dos quadros resumo, disponíveis nos APÊNDICES A e B.

Essas referências demonstraram que “o estabelecimento de ações voltadas ao gerenciamento e desenvolvimento de um APL está vinculado, em grande parte, a existência de informações efetivas sobre a sua estrutura e sua dinâmica de funcionamento” (CAMPEÃO; MARQUES; GEHLEN, 2008, p. 6).

Nas publicações foi submetido o descritor ‘cooperação’ ou palavra similar, proporcionando conhecimentos a partir das idéias de vários autores sobre cooperação entre MPE em APL e sobre os modelos de gestão que tomam como base alguma proposta de cooperação. Essas idéias corroboraram para sustentação da elaboração do modelo.

A partir das publicações desses quadros, foi possível identificar que a aplicabilidade dos mais diversos modelos de gestão, quando observado o APL, deve levar em consideração a fase de existência do mesmo. Nesta seção serão abordados os modelos de gestão na fase embrionária e na fase adulta. Dentre essas abordagens, merecem destaque as práticas com os seguintes enfoques: i) fase embrionária, sendo adotado um enfoque conceitual; ii) fase adulta, abordando um enfoque estratégico.

- Na **fase embrionária** o modelo de gestão adotado deve pensar no desenvolvimento do APL. Essa gestão deve ser pautada na formação e estruturação da rede de empresas no arranjo. Nessa fase, o APL pode apresentar algumas deficiências gerenciais, operacionais e tecnológicas. Todavia, o êxito alcançado pelo arranjo dependerá da participação das empresas (SANT’ANNA; REIS; PILATTI, 2006).

Chiochetta e Hatakeyama (2007) argumentam ainda que na fase de implementação de um APL, o modelo de gestão deve ser estruturado com a colaboração das estruturas de apoio às empresas integrantes do arranjo, envolvendo: sistemas de apoio às indústrias, SEBRAE, prefeituras municipais, instituições de ensino superior, instituições bancárias públicas e privadas, associações comerciais e empresariais e

governos Estadual e Federal.

Os autores argumentam ainda que as necessidades para implementação de um APL, dividem-se em três níveis: nível empresarial, sendo enfatizado o foco no cliente, as estratégias e os planos, o conhecimento, as pessoas e os resultados alcançados; nível sistêmico, sendo enfatizado o acesso à educação e ao conhecimento, as infra-estruturas de apoio, os fatores econômicos, financeiros e fiscais; e nível estrutural, enfatizando o mercado, as possíveis conexões da cadeia produtiva, as articulações setoriais, a dinâmica da concorrência e as interações com instituições de apoio (CHIOCHETTA; HATAKEYAMA, 2007).

Segundo Moraes, Pagani e Resende (2007), na fase embrionária a gestão necessita ainda de um modelo de análise da competitividade para o aglomerado, esse modelo deve ser capaz de verificar a eficiência coletiva. Este conceito busca associar a eficiência coletiva tanto aos efeitos incidentais das externalidades, como àqueles efeitos que emergem a partir da ação deliberada de cooperação entre os agentes locais.

Contudo, na fase embrionária os modelos conceituais de gestão encontrados na literatura remetem a teoria das cinco forças competitivas de Porter, sugerindo algumas ferramentas para mensuração de resultados e acompanhamento da gestão do APL.

- Na **fase adulta** o modelo de gestão possui uma ótica estratégica melhor estruturada. Essa gestão é baseada nos seguintes enfoques: sustentabilidade defendido por Santos (2007), Teixeira e Nascimento Filho (2007) e Castelo e Leite (2007); Tecnológico defendido por Pagani *et al.* (2006), Souza e Arica (2006), Campeão, Esproesser e Marques (2007), Moraes *et al.* (2007), Filardi e Siqueira (2008), Campeão, Marques e Gehlen (2008); qualidade defendida por Gerolamo, Carpinetti e Cardoza (2005), Oprime, González e Silva (2006), Duarte *et al.* (2007); gestão do conhecimento defendido por Cavalcanti, Lima e Pereira Neto (2005), Silva *et al.* (2005b), Oiko *et al.* (2006), Lima, Belderrain e Correia (2006), Rita *et al.* (2007), Moraes, Pagani, Resende e Pilatti (2007), Cruz e Qundt (2007).

No modelo de gestão com **enfoque na sustentabilidade**, é incentivada a exportação, sendo demonstrado que “os benefícios gerados por uma expansão de

mercado, quando devidamente evidenciados, indicam e dimensionam relevantes fatores de impacto sobre a sustentabilidade dos empreendimentos” (SANTOS, 2007, p. 2).

Nessa perspectiva, o APL tem como objetivo promover: a competitividade e sustentabilidade dos micro e pequenos negócios; o dinamismo econômico da região; a capacidade de resposta aos desafios de exportação; o desenvolvimento local com geração de emprego e renda; profissionais mais qualificados e diminuição das disparidades intra e inter-regionais (TEIXEIRA; NASCIMENTO FILHO, 2007), resultando em melhoria na qualidade de vida para a população (CASTELO; LEITE, 2007).

Na gestão **baseada em tecnologia** é ressaltado o compartilhamento de informação. Esse compartilhamento pode ser percebido pelo menos em três óticas distintas: a primeira envolve o compartilhamento de sistema de informação no que se refere a fornecedor, cliente, marketing, produção entre outros; a segunda envolve compartilhamento dos mecanismos de produção para desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de proteção mais eficazes e a um custo mais baixo; a terceira ressalta a tecnologia para capacitação de pessoas (PAGANI *et al.*, 2006; SOUZA; ARICA, 2006). No compartilhamento, o problema observado é que algumas empresas deixam de participar do APL, pois avaliam que podem perder suas vantagens competitivas, por ter que compartilhar seus segredos empresariais e diferenciais competitivos (FILARDI; SIQUEIRA, 2008).

Além disso, um APL possui fatores específicos que devem ser observados no desenvolvimento de tecnologias, esses fatores são relativos ao ambiente empresarial ou produtivo – suas estruturas e suas estratégias organizacionais; as pessoas que integram o sistema – seus aspectos culturais, seus valores, suas competências; a ordem organizacional e institucional – atividades de apoio, regras formais e informais, mecanismos de coordenação e cooperação (CAMPEÃO; ESPROESSER; MARQUES, 2007).

De modo geral, a tecnologia, pode ser observada como um aspecto propulsor da inovação e da melhoria dos mecanismos de gestão, produção, marketing, logística, cadeia de abastecimento, entre outros. Outra percepção da gestão com enfoque em

tecnologia, ressalta que essa ferramenta pode auxiliar o APL na mudança da lógica individualizada das ações empresariais, bem como, dos diversos órgãos governamentais e não-governamentais que trabalham com o tema do desenvolvimento local e regional em diferentes níveis de abordagem (FILARDI; SIQUEIRA, 2008).

O modelo de gestão com **ênfase na qualidade** é influenciado principalmente pelos clientes, pois estes estão assimilando novos conceitos que envolvem a qualidade, exigindo que sejam disponibilizados produtos e serviços com rapidez e confiabilidade, o que vem justificar a necessidade de um sistema de gestão voltado para a qualidade (DUARTE *et al.*, 2007).

Para Gerolamo, Carpinetti e Cardoza (2005), no APL no modelo de gestão pela qualidade, é necessário refletir sobre vários elementos importantes, a saber:

- **Alinhamento estratégico** – esse deve servir de base às decisões de ações de melhoria que devem ser priorizadas e implementadas;
- **Identificação das necessidades de mudança** – a partir do alinhamento estratégico, é possível priorizar os fatores que mais contribuirão para a busca dos objetivos de negócio, sendo esses os alvos de ações de melhoria de desempenho;
- **Abordagens para a melhoria de desempenho** – deve-se buscar as abordagens mais apropriadas para a intervenção empresarial (mudanças radicais ou melhoria contínua);
- **Principais falhas nos programas de mudança** – é necessário fazer uma reflexão sobre as principais barreiras que poderão ser enfrentadas na implementação das ações planejadas, antes mesmo da utilização de métodos, práticas e ferramentas para a melhoria de desempenho;
- **Métodos de melhoria e mudança** – é importante conhecer os métodos existentes para a intervenção empresarial, contudo, deve-se ressaltar que não existem receitas de sucesso válidas para todo tipo de organizações independentemente do seu porte, dessa forma, cada caso de melhoria requer contingências que deverão ser consideradas;

- **Gestão por processos** – esse elemento é importante, pois permite que o programa de melhoria e mudança busque sempre a agregação de valor dos processos e o foco nos clientes;
- **Medição de desempenho** – qualitativa ou quantitativa é vital para que haja um *feedback*, mantendo a retroalimentação sobre as ações implementadas, informando dessa forma se essas estão alcançando os objetivos estratégicos previamente traçados pela organização;
- **Capacitação e cultura organizacional** – esse é o elemento de preocupação com o impacto que as pessoas têm no sucesso ou fracasso dos programas de melhoria e mudança, dessa forma a análise sob o enfoque dos recursos humanos é importante para entender e/ou considerar a influência das pessoas, a capacitação e a cultura que estarão dando suporte aos projetos de melhoria.

Entretanto, quando observadas as MPE em APL, identifica-se que essas têm “que evoluir muito, pois há falta de uma cultura de mercado (por meio de foco no cliente), políticas de qualidade para produtos e serviços, uma filosofia administrativa centrada nas pessoas e uma visão de cadeia de suprimentos” (OPRIME; GONZÁLEZ; SILVA, 2006, p. 3). Mas de modo geral, nas empresas desse porte participantes de um APL,

[...] em relação ao controle e gestão da qualidade todas as empresas utilizam algum tipo de controle ao longo do processo sem, entretanto existir algum tipo de certificação ou técnica mais avançada de controle dos processos, a qualidade é apenas inspecionada em alguns pontos da produção, e algumas poucas empresas fazem controle de recepção de matéria-prima e embalagens (MONTEIRO; MARTINS, 2007, p. 5).

Todavia, é necessário que as MPE em APL realizem ações para a adoção de um sistema de gestão da qualidade que melhore a qualidade de conformação e o desenvolvimento de novos produtos, aprimore a cooperação entre todos os elos da cadeia produtiva local e que façam investimento em marketing, além de uma política de qualificação do pessoal direto e indireto (OPRIME; GONZÁLEZ; SILVA, 2006).

O modelo de gestão com **enfoque na gestão do conhecimento** (GC), de modo geral, engloba todos os outros modelos, “[...] inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções sobre como agir” (SILVA *et al.* 2005b, p. 4315). “Entende-se por GC a tarefa de criar, armazenar, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a organização, para obtenção de

vantagem competitiva no mercado” (PURCIDONIO; FRANCISCO, 2007, p. 3).

No enfoque da GC são enfatizados os seguintes aspectos:

- a) O desenvolvimento do planejamento estratégico conjunto para o APL;
- b) O desenvolvimento de ferramentas específicas para o arranjo. Nesse sentido, podem ser incluídas as ferramentas clássicas tais como *benchmarking* (OIKO *et al.*, 2006); ou mecanismos mais modernos como sistemas para prototipagem rápida do produto (FONSECA; XAVIER; PEIXOTO, 2006). Em ambos os casos as ferramentas devem levar em consideração as especificidades do APL;
- c) O empreendedorismo local e não individual, pressupondo o empreendedorismo em redes como um processo de liderança compartilhada e conectividade (CRUZ; QUANDT, 2007; MORAES; PAGANI; RESENDE; PILATTI, 2007);
- d) Criação e inovação pautadas nas necessidades dos clientes. Dessa forma, um produto deve ser desenvolvido com base nos fatores que estimulam o comportamento de compra, tais como fatores pessoais e socioculturais (RITA *et al.*, 2006);
- e) Alternativas de atuação no mercado interno e externo. Podendo o mercado externo ser alcançado por meio de consórcios de exportação (SILVA *et al.* 2005b, p. 4315). Além disso, deve-se desenvolver nas MPE reunidas em APL produtos com maior valor agregado para uma competitividade global (FONSECA; XAVIER; PEIXOTO, 2006);
- f) Cooperação em uma percepção multilateral que nas pequenas e médias empresas, dependerá da proximidade local, de um alto nível de confiança e de um elevado senso de comunidade; e a cooperação bilateral, envolvendo as relações formais ou informais de troca de conhecimento, compra de tecnologia, *joint ventures* e desenvolvimento conjunto (MORAES; PAGANI; RESENDE; PILATTI, 2007);

Quando analisados os modelos de gestão é preciso explicar que em cada momento histórico da organização, compete um tipo de iniciativa e ações a serem adotadas, com base em experiências e teorias. Assim na gestão de um APL em geral, busca-

se novos conhecimentos, estratégias e métodos para o planejamento, controle e previsões de fenômenos da realidade (TOMAZZONI, 2007).

3.4 GOVERNANÇA EM APL

“A governança corporativa pode ser vista como o conjunto de mecanismos que visa aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento” (SILVEIRA; BARROS, 2008, p. 3).

Em seu conceito, a governança está fundamentada em práticas que devem ser realizadas de modo democrático, com intervenção e participação de diferentes agentes no processo decisório (CASSIOLATO; LASTRES, 2001).

[...] a governança é um dos aspectos mais complexos dentre os que caracterizam a dimensão espacial das atividades produtivas e inovativas. A complexidade decorre, por um lado, do difícil equilíbrio que a forma de governança deve manter entre cooperação e competição no âmbito do APL e, por outro lado, da miríade de fatores que condicionam a governança (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, p. 425).

A estrutura de governança da atividade produtiva provê a melhor compreensão da atividade industrial, por representar as forças organizacionais e institucionais que condicionam o comportamento dos agentes na cadeia produtiva em nível local (CAMPOS, 2004).

Em arranjos ou sistemas produtivos locais, a governança é a capacidade de comando que certos agentes – tais como: organizações públicas, empresas privadas, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico, instituições de ensino, trabalhadores e cidadãos –, exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do arranjo (CASSIOLATO; LASTRES, 2001; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007). Entretanto, vale lembrar que para essa pesquisa adota-se o termo fomentador nas diversas fases do modelo proposto, quando retratados os agentes da governança em APL.

Nagamatsu, Resende e Hatakeyama (2009, p. 3) argumenta que a OCDE, analisa a governança e os arranjos produtivos locais da seguinte forma:

- A governança necessita ser customizada para ser ajustada à cultura regional e dos arranjos produtivos, justificando assim diferenças entre as melhores práticas recomendadas; [...]
- Os desenvolvimentos atuais neste campo criam um espaço de aprendizado mútuo, em que interagem governos, órgãos reguladores dos mercados, arranjos produtivos e outras partes com interesse e responsabilidade para corrigir práticas viciadas de governança. [...]
- Não há um único modelo de governança, apesar de serem identificados alguns elementos em comuns, cada APL precisa adaptar sua aplicação as suas circunstâncias culturais;
- Os APLs precisam inovar e adaptar suas práticas de governança para se manterem competitivas, com vista ao surgimento de novas oportunidades de capitalização e crescimento; e
- Os princípios de governança são de natureza evolutiva e devem ser revistas sempre que ocorrerem mudanças significativas, dentro dos APLs e em seu entorno.

A existência de uma estrutura de governança e a forma que ela pode assumir vai depender de um complexo conjunto de fatores, tais como: a) o número e a distribuição por tamanho das empresas locais; b) o tipo de produto ou atividade econômica local e a respectiva base tecnológica; c) a forma como se organiza a produção local; d) a forma como as empresas locais se inserem nos mercados; e) a existência de empresas que dominem capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica, comercial, produtiva ou financeira; f) a presença de instituições locais com representatividade política, econômica e social, interagindo com o setor produtivo; e, g) o contexto social-cultural e político local (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Para a governança em APL, os agentes locais procuram ir além do aproveitamento das vantagens competitivas locais decorrentes de economias externas de aglomeração e tentam tomar iniciativas coletivas ou desenvolver ações conjuntas, estreitando suas interdependências no sentido de alcançar a eficiência coletiva. Essas ações conjuntas visam a formação de, entre outras coisas, centrais de compras de matérias-primas, consórcios de exportação, centros tecnológicos de uso coletivo, criação de instituições de ensino e formação profissional, criação de marca de denominação local, desenvolvimento de redes ou sistemas próprios de distribuição (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

A governança é particularmente importante para a geração, transferência e difusão de conhecimento, leva à inovação que permite as empresas melhorarem a sua performance (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002).

3.5 FATORES DE COOPERAÇÃO EM APL

As condições de cooperação são estudadas como uma tentativa para identificar o determinante que encoraja ou desencoraja estas relações. Entretanto, embora existam semelhanças que guiam ou motivam as organizações para estabelecer uma relação de cooperação, cada ambiente tem seu fator motivador individual (McDOUGALL; RAJABIFARD; WILLIAMSON, 2005). Mas de modo geral, segundo Verschoore e Balestrin (2008) deve-se considerar os seguintes fatores que afetam o estabelecimento de cooperação:

- **Escala e poder de mercado.** A cooperação em APL possibilita a geração de ganhos de escala e de poder de mercado, isto é, ganhos obtidos em decorrência da ampliação da força individual por meio do crescimento do número de empresas que cooperam entre si. Nesse sentido, quanto maior o número de empresas maior a capacidade de obter ganhos de escala e poder de mercado. Esse poder envolve a negociação com fornecedores, a negociação com parceiros, a maior possibilidade de gerar marcas com reconhecimento e a possibilidade de ampliação da exposição pública;
- **Acesso a soluções.** O estabelecimento de cooperação em APL permite o acesso a soluções para as dificuldades das empresas, por meio de serviços, de produtos e da infra-estrutura desenvolvidos e disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados;
- **Aprendizagem e inovação.** O estabelecimento de cooperação possibilita a socialização de idéias e de experiências, proporcionando entre as empresas de um APL condições para a aprendizagem e inovação entre os participantes. As possibilidades de aprendizagem na cooperação em APL ocorrem de diferentes modos, pois elas permitem que as empresas associadas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de

problemas e o desenvolvimento de seus negócios;

- **Redução de custos e riscos.** A cooperação possibilita a redução de custos e riscos, ao dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e de investimentos que são comuns aos participantes;
- **Relações sociais.** O estabelecimento de cooperação possibilita a geração e a manutenção de relações sociais, aproximando os agentes, ampliando a confiança e o capital social e levando as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.

No que tange a atividade cooperativa, ou seja, a parte operacional da cooperação e os fatores que influenciam a cooperação, Baker (2002) descreve três fenômenos principais que aparecem ao observar as pessoas que trabalham em conjunto: 1) diferentes responsabilidades e contribuições; 2) o modo, no qual, as pessoas realizam suas atividades cooperando-se; e finalmente 3) a presença ou a ausência de acordo.

Weise *et al.* (2008) argumentam que ao analisar os fatores de cooperação é importante observar que “quando as empresas optam pela formação de uma cooperação devem analisar se a formação desta trará vantagem competitiva sobre a concorrência”. Segundo os autores esta verificação pode ser realizada por meio da análise das seguintes características:

- **Estratégia da cooperação.** Muitas cooperações fracassam por causa de opiniões divergentes sobre os objetivos e a estratégia da cooperação;
- **Objetivos da cooperação.** É necessário que estes sejam flexíveis, de maneira que, seja possível reagir às modificações do mercado no momento em que as empresas da cooperação serão influenciadas de formas e graus diferentes;
- **Volume de vendas da empresa pela cooperação.** Esse volume de vendas da empresa pela cooperação determina o grau de dependência da empresa em relação às demais empresas da cooperação;
- **Quota de novas ordens adicionais pela cooperação.** Quando a participação das vendas pela cooperação é pequena, isso significa que a empresa é

economicamente independente das demais. Cooperações que não resultam em novas ordens para a empresa e, ao mesmo tempo, não resultam em aumento do conhecimento, geralmente, não possuem muita razão para existir, uma vez que, cooperações devem agregar valor;

- Duração dos projetos. Cada empresa deve ser avaliada individualmente durante os projetos; e,
- Quantidade de cooperações.

Contudo, vale ressaltar que a cooperação entre organizações é vista como a primeira fase no desenvolvimento das relações organizacionais mais significantes (McDOUGALL; RAJABIFARD; WILLIAMSON, 2005).

3.5.1 Requisitos Essenciais para a Cooperação em APL

Para Olave e Amato Neto (2001), são requisitos essenciais para a cooperação em APL:

- a) Cultura da confiança: refere-se aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas, nesse requisito deve-se sobressair à ética;
- b) Cultura da competência: refere-se às questões relacionadas às competências essenciais de cada empresa parceira. Englobando desde aspectos materiais – instalações e equipamentos, até aqueles imateriais – processos, o saber como fazer os processos (*know how*);
- c) Cultura da tecnologia da informação: esse requisito deve ser vislumbrado como o mecanismo que proporciona agilidade no fluxo de informação. As tecnologias de informação envolvem: o desenvolvimento, gestão, armazenamento e distribuição da base de informações, até as informações transmitidas entre parceiros, condições de acesso e utilização de dados de informações futuras.

Amato neto (2000, p. 42) menciona ainda, que esses requisitos essenciais, possam viabilizar o atendimento de uma série de necessidade da MPE, tais como:

- Combinar competência e utilizar *know-how* de outras empresas;
- Dividir o ônus ao realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- Fortalecer o poder de compra;
- Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Contudo, torna-se importante mencionar que essa proposta de modelo de viabilidade das ações de cooperação desenvolve-se observando essa ótica.

3.6 A COOPERAÇÃO DAS MPE EM APL

O ato das organizações interagirem entre si promovendo a cooperação, passou a representar uma condição no processo de competição. Mesmo que esse acontecimento pareça incoerente no caso das MPE, nota-se que a cooperação e a competição são complementares. Essa cooperação pode ocorrer por meio de associações, cooperativas, consórcios, *cluster*, APL, entre outras formas de redes de cooperação. Vale ressaltar que a cooperação representa uma possibilidade para a MPE obter melhores níveis de produtividade, qualidade, economia de escala e flexibilidade, melhorias essas necessárias para enfrentar as pressões competitivas, que vêm não mais das empresas da mesma região, mas de competidores globais (MALETZ, 2003).

Nesse sentido, é importante destacar que o estímulo à criação de práticas de

cooperação pode contribuir para dinamizar as articulações entre MPE e demais atores em APL, essas práticas podem: fomentar o desenvolvimento do capital social, fortalecer os processos de cooperação, confiança e solidariedade (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

Os padrões de eficiência, nas MPE em APL, também podem ser melhorados mediante a compra associada e o compartilhamento de energia, matérias-primas, ferramentas, equipamentos e espaço físico. Além disso, as funções empresariais como P&D, *design*, treinamento, financiamento, distribuição, exportação, também podem ser exercidas de modo cooperativo (SENGENBERGER, 1988).

A existência destes interesses faz com que as MPE se aproximem em direção a um lugar melhor para cooperação organizada, resultando em um conceito mais amplo na idéia de arranjos e redes de relacionamentos e na proposta de benefícios às MPE atuantes em APL (TEIXEIRA *et al.*, 2006).

Assim, o APL surge como uma alternativa para as MPE fortalecerem sua competitividade, por meio da complementação entre elas, tanto nos aspectos técnicos como mercadológicos. Com isso, conseguem diminuir riscos e ganhar sinergia. As empresas desse porte no segmento de confecções, organizadas em rede, poderão competir pela estratégia de liderança de custos, participando como fornecedor de uma rede *top down* ou pela flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis (MALETZ, 2003).

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O capítulo conceituou os aglomerados locais enfocando, entre esses aglomerados, *cluster* e APL. Observou-se na revisão bibliográfica que o *cluster* está associado ao processo de especialização flexível e o APL resulta da cooperação entre diversos atores.

A revisão proporcionada nesse capítulo identificou alguns atores fomentadores das ações de cooperação, o entendimento sobre os modelos de gestão do APL na fase embrionária e na fase adulta e o conceito de governança em APL. Essa revisão deu

sustentação ao modelo em suas diversas fases, no que diz respeito às ações de cooperação nas MPE em APL.

CAPÍTULO 4 – O SEGMENTO TÊXTIL E APL DE CONFECÇÕES

Nesse capítulo são identificadas algumas particularidades sobre o segmento têxtil e de confecções. É abordado sobre o segmento têxtil e de confecções no Brasil – enfocando a cadeia de suprimentos e o processo produtivo do segmento –, são identificados os APL do segmento de confecções no Brasil, por último é relatado sobre a cooperação em APL de confecções – enfocando os fatores de cooperação, alguns indicadores de desempenho e os requisitos essenciais para a cooperação.

4.1 O MERCADO TÊXTIL E DE CONFECÇÕES NO BRASIL

“O mercado têxtil mundial e, em particular, o brasileiro têm passado por um período de fortes incertezas, marcado, principalmente, pela redução do número de empresas e pela pressão cada vez mais efetiva dos produtos importados” (CAULLIRAUX; PRADO, 2000, p. 2). O setor têxtil representa um dos segmentos de maior tradição industrial, contando com uma posição de destaque na economia de vários países mais desenvolvidos, sendo também o carro-chefe do desenvolvimento de muitos dos chamados países emergentes, que devem à sua indústria têxtil o papel de destaque que exercem, hoje, no comércio mundial de manufaturas. Em particular no Brasil, a sua importância não é menor, tendo desempenhado um papel de grande relevância no processo de desenvolvimento econômico e social do País (MELO; CAVALCANTI; GONÇALVES; DUARTE, 2007).

A indústria têxtil é um dos segmentos mais antigo do Brasil. No ano de 1949, chegou a responder, por 20% do Produto Industrial, contra 4,3% da indústria de confecção. Naquela época, o segmento, juntamente com o de alimentos que correspondia por 20,5% do agregado, lideravam a indústria de transformação brasileira (IEL; CNA; SEBRAE, 2000). Entretanto, a ascensão da indústria química de metal-mecânico no Brasil e no mundo comandou a economia global nas décadas de 1950-1960, fazendo com que o setor têxtil, perdesse a importância relativa. Dessa forma, o segmento em 1966 respondia por apenas 11% do Produto Industrial. O setor de confecção teve comportamento semelhante, passando a representar apenas 3,2% (IEL; CNA; SEBRAE, 2000; GRISA, 2007).

O setor têxtil no Brasil operou durante muito tempo em um ambiente protegido, sem concorrência de produtos importados. Esse protecionismo nacional colaborou para o decréscimo de investimentos referentes à atualização e desenvolvimento do sistema industrial. Dessa forma, ficaram deficientes as áreas estratégicas e técnicas, resultando em baixa qualidade dos profissionais, além disso, quando observado o espírito empreendedor é percebido que esse foi posto de lado, devido ao protecionismo (BRAGA JÚNIOR; ANTUNES; HEMAIS, 2005).

Historicamente até o final da década de 1980, o setor têxtil era fortemente marcado pela presença de uma grande quantidade de empresas, tendo como cliente principal, os grandes atacadistas. Naquele cenário, ocorria uma baixa variedade dos produtos demandado pelo mercado, dessa forma, os produtores de tecido tinham o poder de dirigir as necessidades do mercado, incluindo a do atacadista. Assim, só se consumia o que os produtores de tecido queriam produzir e esses, obviamente, tentavam oferecer a menor diversidade possível para auferirem uma maior economia de escala (PRADO; CAULLIDRAUX, 2000).

Naquela época o sistema produtivo estava voltado para a produção em grandes lotes, sendo a produção feita para estoque e limitada somente pela capacidade produtiva existente. A competição era em custo e pouco valor era dado para qualidade, variedade e tempo de entrega – apesar desse ser normalmente curto, pois os estoques eram suficientes para atendê-los (PRADO; CAULLIDRAUX, 2000).

Contudo, a indústria têxtil e de confecção no Brasil passou por grandes dificuldades em suas atividades na década de 1980. Tais dificuldades foram ainda pior na década de 1990 com a abertura do mercado, que proporcionou a entrada de produtos importados concorrendo diretamente com o produto nacional, o qual estava sendo produzido com tecnologias estagnadas (BRAGA JÚNIOR; ANTUNES; HEMAIS, 2005). Outro grande problema estava no fato de que as empresas, em sua maioria, não haviam desenvolvido as habilidades adequadas para a competição no novo mercado, onde os principais clientes eram as empresas de confecções. Esse novo mercado, apesar de não abrir mão da constante redução nos preços, passou também a exigir um melhor desempenho com relação ao prazo de entrega e à qualidade, ao mesmo tempo em que demandava por uma diferenciação cada vez maior dos produtos ofertados (CAULLIDRAUX; PRADO, 2000).

Segundo Prochnik (2003) as empresas mais atingidas naquela época foram as de menor porte, com atuação exclusiva no mercado interno e baixo nível tecnológico. Dessa forma, os setores mais atingidos pela concorrência externa, quando observado a cadeia têxtil, foram: o produtor de fibras de algodão; o produtor de fios e tecidos sintéticos; e, a indústria de confecções. Não é difícil perceber que a situação tornou-se caótica para essas empresas, uma vez que a nova estratégia desenvolvida não era sustentada pelo sistema produtivo existente. Enquanto as indústrias de confecção exigiam flexibilidade e lotes pequenos, as têxteis só podiam fabricar, de maneira econômica, poucos produtos com lotes grandes (CAULLIRAUX; PRADO, 2000).

Mesmo com todos os percalços históricos, no ano de 2005 o Brasil já se destacava como o quinto maior produtor têxtil do mundo. No que se refere ao setor de confecção, produzindo aproximadamente 7,2 bilhões de peças de vestuário por ano; sendo o 2º maior produtor mundial de índigo; o 3º maior produtor de malha; o 5º maior produtor de confecção; o 7º maior produtor mundial de fios e filamentos e o 8º produtor mundial de tecidos (VIANA; ROCHA; NUNES, 2008). Segundo Mendes (2010, p. 121) “no Brasil, a indústria têxtil e confeccionista participou com 5,4% do valor da produção total da indústria de transformação em 2008 e, em termos de pessoal ocupado, sua contribuição foi de 16,5% do emprego total da indústria de transformação nacional”. “Em 2007, o Brasil ocupou a 7ª posição entre os maiores produtores de manufaturados têxteis e a 6ª posição como produtor de vestuário e, em 2004, suas colocações estavam na 8ª e 7ª posições respectivamente” (MENDES, 2010, p. 121).

4.1.1 Cadeia de Suprimentos e Processo Produtivo do Segmento

Segundo Aguiar e Araújo (2001, p. 5) o setor têxtil e de confecção deve buscar programas específicos para as MPE, tais programas devem estimular ações locais para: diminuição de custos, pesquisa e desenvolvimento (P&D), automação de processos e de recursos, melhoria de gestão e organização da produção, entre outros. Segundo Costa e Rocha (2009), a cadeia têxtil e de confecção no Brasil apresenta as seguintes características:

- Entrada maciça de importações de produtos têxteis e de confecção mais baratos no mercado interno, muitas vezes esses produtos são de origem duvidosas;
- Baixa participação nas exportações mundiais, concentradas na cadeia do algodão, as quais estão baseadas nos produtos do elo têxtil, que é menos dinâmico e de menor valor agregado;
- Especialização em produtos à base de fibras naturais, apesar do aumento rápido no consumo mundial de fibras químicas e de tecidos mistos;
- Parque tecnológico principalmente as máquinas com idade média elevada, com pouca capacidade de competitividade global;
- Inexistência de coordenação das ações da cadeia produtiva que não permite oferecer uma gestão da cadeia de fornecimento para as empresas líderes e/ou grandes varejistas;
- Baixa capacidade técnica e gerencial e alta informalidade, principalmente no elo de confecção;
- Práticas comerciais entre as empresas dos diferentes elos da cadeia com predomínio da falta de confiança, e de baixa qualidade do produto e/ou serviço; e
- Difícil acesso ao crédito, principalmente para as MPME, que se tornam dependentes das empresas fornecedoras, as quais têm de internalizar os riscos envolvidos ao oferecer crédito.

Segundo Rovere *et al.* (2000), a cadeia de produtiva das indústrias têxteis e de confecção, “[...] se divide em quatro segmentos: fibras e filamentos; fiação; tecelagem/malharia; e acabamento [...]”, conforme demonstrado na figura 2. Entretanto, quando observado apenas a indústria de confecções na cadeia é possível identificar uma diversificação no sistema produtivo, abrangendo 21 segmentos em três linhas: i) **Lar**, com artigos de cama, mesa, banho, copa, limpeza e decoração; ii) **Vestuário**, onde encontram-se as roupas íntimas, de dormir, esportivas, moda praia, gala, social, lazer e infantil; iii) **Técnicos**, roupas para proteção, segurança, uniformes profissionais, meias, modeladores, acessórios para vestuário e de uso técnico ou industrial (ROVERE *et al.*, 2000). Essa

heterogeneidade é ainda mais evidente quando considera a fragmentação do mercado por sexo, idade, classe social entre outros (OLIVEIRA; RIBEIRO, 1996).

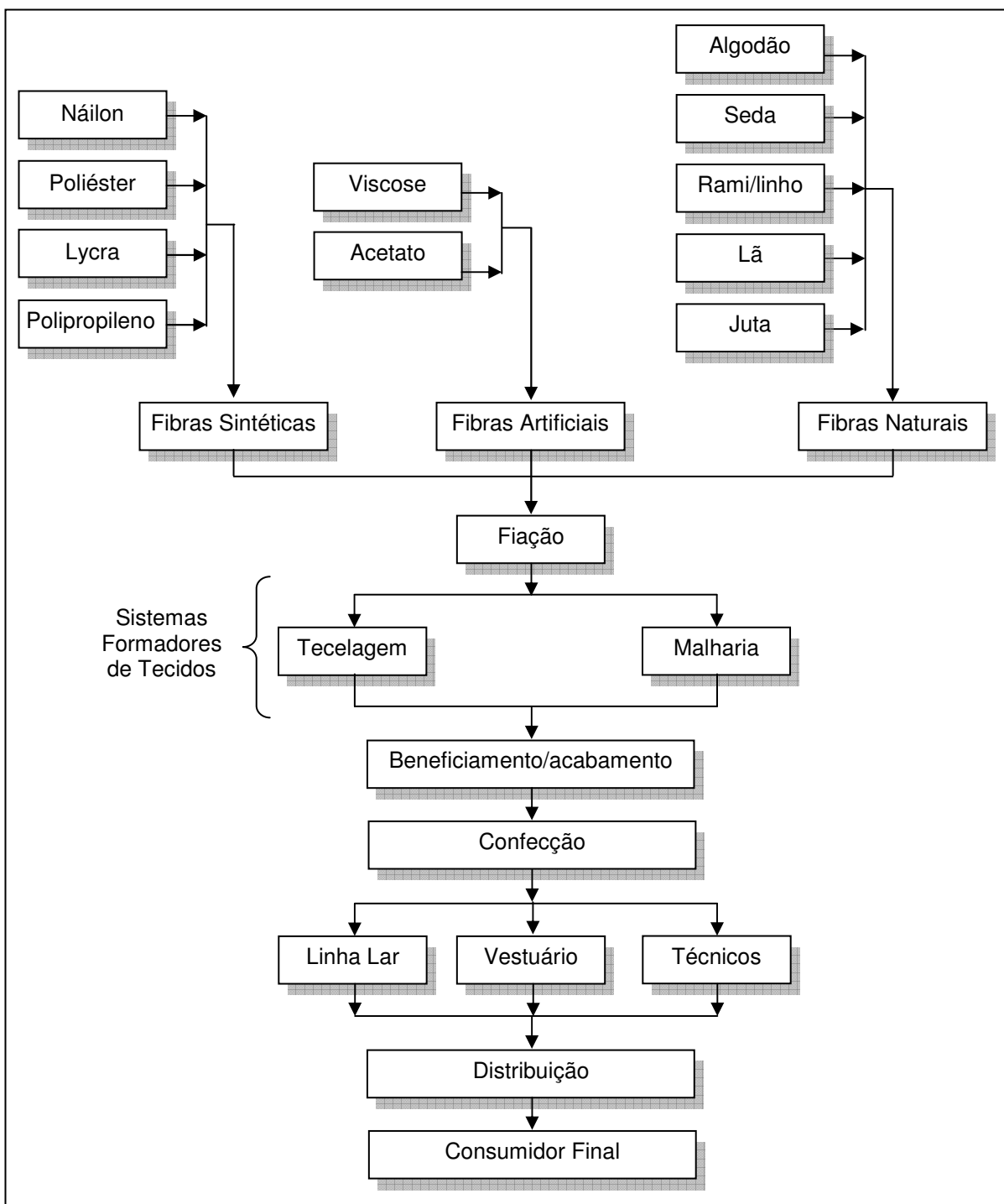


FIGURA 2 – CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES TÊXTIL

FONTE: ADAPTADO DE ROVERE ET AL. (2000); COSTA E ROCHA (2009)

Mas expressivamente, no que se referem às indústrias de confecção (foco dessa pesquisa) na cadeia produtiva, ressalta-se que, essas indústrias possuem tipicamente um processo produtivo por lotes, caracterizando-se como uma produção do tipo intermitente repetitiva (ELIAS; TUBINO, 2003). O processo produtivo da indústria de confecções, como os demais processos produtivos envolvem atividades de entrada, processamento e saída, conforme apresentado na figura 3.

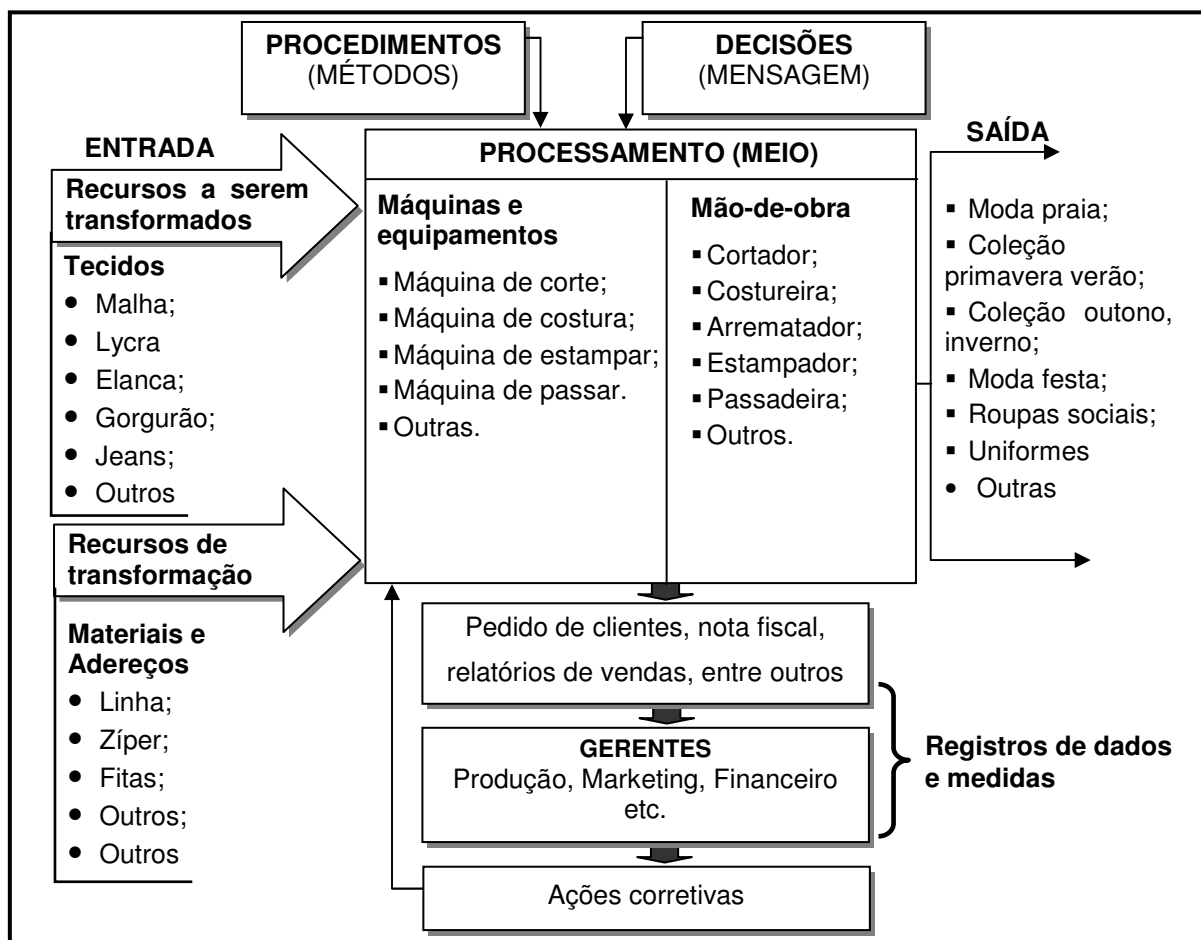


FIGURA 3 – PROCESSO PRODUTIVO GENÉRICO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

FONTE: DESENVOLVIDO PELO AUTOR A PARTIR DA PROPOSTA DE MOURA (1997)

De modo geral, as empresas do segmento de confecções, apresentam um caráter tradicional, usam uma ocupação intensiva de mão-de-obra e possuem uma estrutura heterogênea e fragmentada, empregando diversas técnicas produtivas. Além disso, quando observado o porte das empresas desse setor, prevalecem micro e pequenas empresas, devido principalmente ao baixo custo de entrada e à facilidade de acesso à tecnologia (VIANA; ROCHA; NUNES, 2008).

Os fatores que mais influenciam no processo produtivo, e, por conseguinte na demanda, são a sazonalidade da produção e as oscilações da moda. Ao mesmo tempo, esses fatores contribuem para a competitividade no setor e a existência de relações de terceirização e subcontratação entre empresas de perfis diferentes ligadas a etapas distintas do processo de produção.

Outro fator relevante nesse segmento é que o trabalho feminino está presente em toda a cadeia produtiva do setor, embora seja fortemente predominante no elo em que prevalecem as formas precárias de contratação ou subcontratação, ou seja, no trabalho domiciliar para empresas de confecção (VIANA; ROCHA; NUNES, 2008).

4.2 OS APL DO SEGMENTO DE CONFECÇÕES NO BRASIL

As MPE de confecções no Brasil representam 11% quando estudado o varejo, esse percentual no ano de 2004, era demonstrado por 303.235 MPE de vestuário. Quando observado a indústria, esse percentual chega a 12% representado por um número de 88.180 MPE (RAIS/MTE, 2004). A força dessas empresas quando reunidas em APL, ou seja, trabalhando de forma a cooperar entre si, podem proporcionar:

[...] um papel fundamental no desenvolvimento econômico, social e tecnológico de uma região, beneficiando todas as empresas e engajando ao seu redor comunidades locais, centros de tecnologia e pesquisa, instituições de ensino e entidades públicas ou privadas. Tudo isso possibilita a geração de maior competência às empresas, maior competitividade e inserção em novos mercados, inclusive externos (STAINSACK, 2005, p. 2).

A evolução dos APL do segmento de confecções no país, historicamente ocorreu na região Sul e Sudeste, entretanto nos últimos anos passou a apresentar taxas de crescimento na região Nordeste, notadamente no Ceará, devido à forte migração de empresas para aquela região, essa migração está sendo fortemente influenciada pelo baixo custo da mão-de-obra (IEL; CNA; SEBRAE, 2000). A figura 4 apresenta os APL de confecções no Brasil, sendo identificadas as regiões, os Estados e as cidades que possuem APL, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007).



FIGURA 4 – CIDADES COM APL DE CONFEÇÕES NO BRASIL

FONTE: MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
ADAPTADO (2007)

Percebe-se que as empresas de confecção em APL no Brasil representam uma realidade, com proporções significativas de empresas com essas características. O que remete ao pensamento de que as mesmas merecem um estudo detalhado sobre suas práticas de cooperação.

Além disso, é importante destacar a necessidade de customizar e diversificar os produtos deste segmento produzidos pelos APL brasileiros, compreendendo ainda que seja quase impossível competir com a China, pois o país confecciona produtos eficientes em preço. Uma breve explicação para este fenômeno está na inexistência de leis trabalhistas naquele país, que diminui os encargos sobre os produtos ali produzidos, sendo essas mesmas leis que lhes conferem maior eficiência em preço (CRUZ; ZOUAIN, 2008).

Mesmo com o segmento apresentando algumas fragilidades competitivas frente a outras nações, fragilidades essas reduzidas com as evoluções dos APL, o país tem exportado produtos de qualidade, quando observado a atuação dos estados brasileiros na exportação de produtos de moda praia e moda íntima (CRUZ; ZOUAIN, 2008).

4.3 INDICADORES DE COOPERAÇÃO EM APL DE CONFECÇÕES

Para Cassiolato, Campos e Stallivieri (2008), os mecanismos de cooperação no APL de confecções devem levar em consideração, pelo menos três indicadores, a saber: indicadores de aprendizagem; indicadores de esforço tecnológico; e, indicadores de desempenho inovativo. Esses desempenhos são demonstrados no quadro 6.

INDICADORES		EVENTOS QUE PODEM SER ADOTADOS NA COOPERAÇÃO
Indicadores de Aprendizagem	Aprendizagem Interna	Atividades dos departamentos de P&D; produção; vendas; marketing e serviços de atendimento ao cliente.
	Aprendizagem com Agentes Produtivos	Processo de barganha com fornecedores de insumos (equipamentos, materiais-prima); clientes; concorrentes; outras empresas do Setor e Empresas de consultoria.
	Aprendizagem com Agentes de Ciência e Tecnologia	Parcerias com universidades; institutos de pesquisa; centros de capacitação profissional e de assistência técnica/manutenção; instituições de testes, ensaios e certificações.
	Aprendizagem com demais Agentes	Licenças; patentes e "know-how"; conferências; seminários; cursos e publicações especializadas. Feiras; exposições e lojas; encontros de lazer; associações empresariais locais e Informações de rede baseadas na Internet ou computador.

Indicadores de esforço tecnológico	Esforço de Treinamento	Treinamento na empresa; treinamento em cursos técnicos realizados no arranjo; treinamento em cursos técnicos fora do arranjo; estágios em empresas fornecedoras ou clientes e estágios em empresas do grupo.
	Esforço de Absorção de RH	Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas do arranjo; contratação de técnicos/engenheiros de empresas fora do arranjo; absorção de formandos dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximo e absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximo.
	Constância das Atividades inovativas	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua empresa; aquisição externa de P&D; aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos; aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologias); projeto industrial ou desenho industrial associado a produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados; programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados; programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional e; novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados.
Indicadores de desempenho inovativo	Inovação Radical em Produtos	Produto novo para o mercado internacional e produto novo para o mercado nacional.
	Inovação Radical em Processos	Processo novo para o setor de atuação.
	Inovação Incremental em Produtos	Produto novo para a empresa mais já existente no mercado; Inovação no desenho de produtos e Criação ou melhoria substancial do ponto de vista tecnológico do modo de acondicionamento dos produtos.
	Inovação Incremental em Processos	Processos tecnológicos novos para a empresa, mas já existentes no setor de atuação.
	Inovações Organizacionais	Implementação de técnicas avançadas de gestão; mudanças na estrutura organizacional; mudanças nas práticas de marketing; mudanças nas práticas de comercialização; normas de certificação (ISO 9.000, ISO 14.000, etc).

QUADRO 6 – INDICADORES PARA AÇÃO DE COOPERAÇÃO EM APL DE CONFECÇÕES
FONTE: ADAPTADO DE CASSIOLATO; CAMPOS; STALLIVIERI (2008)

Viana, Rocha e Nunes (2008, p. 5) caracterizam alguns desses indicadores como “qualitativos, tais como relacionamento com clientes e fornecedores, recursos humanos, qualidade, estratégias, técnicas, métodos e programas de gestão da produção”.

Tais indicadores evidenciam a importância dos mecanismos de cooperação na dinâmica empresarial. A literatura evolucionista, mesmo afirmando a relevância da concorrência como mecanismo de seleção, tem enfatizado que: dentro do novo contexto vivenciado pelas empresas, são insuficientes as abordagens centradas exclusivamente nas competências internas. Paralelamente, a sociologia econômica tem lançado uma nova visão sobre o tema, a qual tende a privilegiar as relações de cooperação entre empresas (CÔRTEZ *et al.*, 2005).

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Esse capítulo contextualizou o segmento têxtil e os APL de confecção por ser importante, uma vez que, o modelo é voltado para indústrias em APL desse segmento.

Uma modelagem das ações de cooperação voltada para indústrias desse segmento torna-se importante devido ao quantitativo de empresas de confecções reunidas em APL, ao número de pessoal ocupado nessas empresas e à necessidade de qualificação de pessoal.

Na contribuição para o modelo proposto, foi possível identificar ações operacionais de cooperação.

CAPÍTULO 5 – MODELO PARA CONSOLIDAÇÃO DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO EM MPE DE APL DE CONFECÇÕES

Esse capítulo descreve a proposta do modelo para consolidação de ações de cooperação em MPE de APL de confecções. Formula a concepção da proposta enfocando a fase 1: ações de estruturação para cooperação, fase 2: ações para cooperações operacionais entre MPE de confecções, fase 3: ações cooperativas para o crescimento do APL e fase 4: ações cooperativas de aprendizagem.

5.1 A CONCEPÇÃO DO MODELO

Na concepção do modelo de viabilidade de ações para cooperação são consideradas as características da MPE. Entretanto, não se limita às mesmas, mas deve sofrer ajustes para implementação nas MGE. Outro enfoque, que também precisa ser tratado para compreensão e concepção do modelo, é a participação das organizações governamentais e das instituições sem fins lucrativos como fomentadores das políticas de desenvolvimento local, principalmente no que se refere aos APL e às MPE.

Por último, deve ser refletido sobre as particularidades das indústrias de confecções de modo geral, e em particular das MPE inseridas nesse contexto. Dessa forma, o aporte bibliográfico sobre esse segmento, envolvendo a percepção sobre a cadeia produtiva, seu sistema de produção e o conhecimento sobre as especificidades técnicas, também colabora de modo qualitativo para o modelo.

Para a concepção do modelo foram consideradas quatro fases distintas, a saber: fase 1 os pilares de estruturação para cooperação; fase 2 ações para cooperações operacionais entre MPE de confecções, observando a revisão bibliográfica nessa fase ocorre o maior número de ações de cooperação; fase 3 ações cooperativas para o crescimento; fase 4 ações cooperativas de aprendizagem. Embora seja considerada uma fase de aprendizagem, a mesma é percebida em todas as fases de viabilidade de ações de cooperação com níveis de aprendizagem e atores diferentes envolvidos em cada fase.

O fluxo da proposta de viabilidade de ações para cooperação é demonstrado na figura 5.

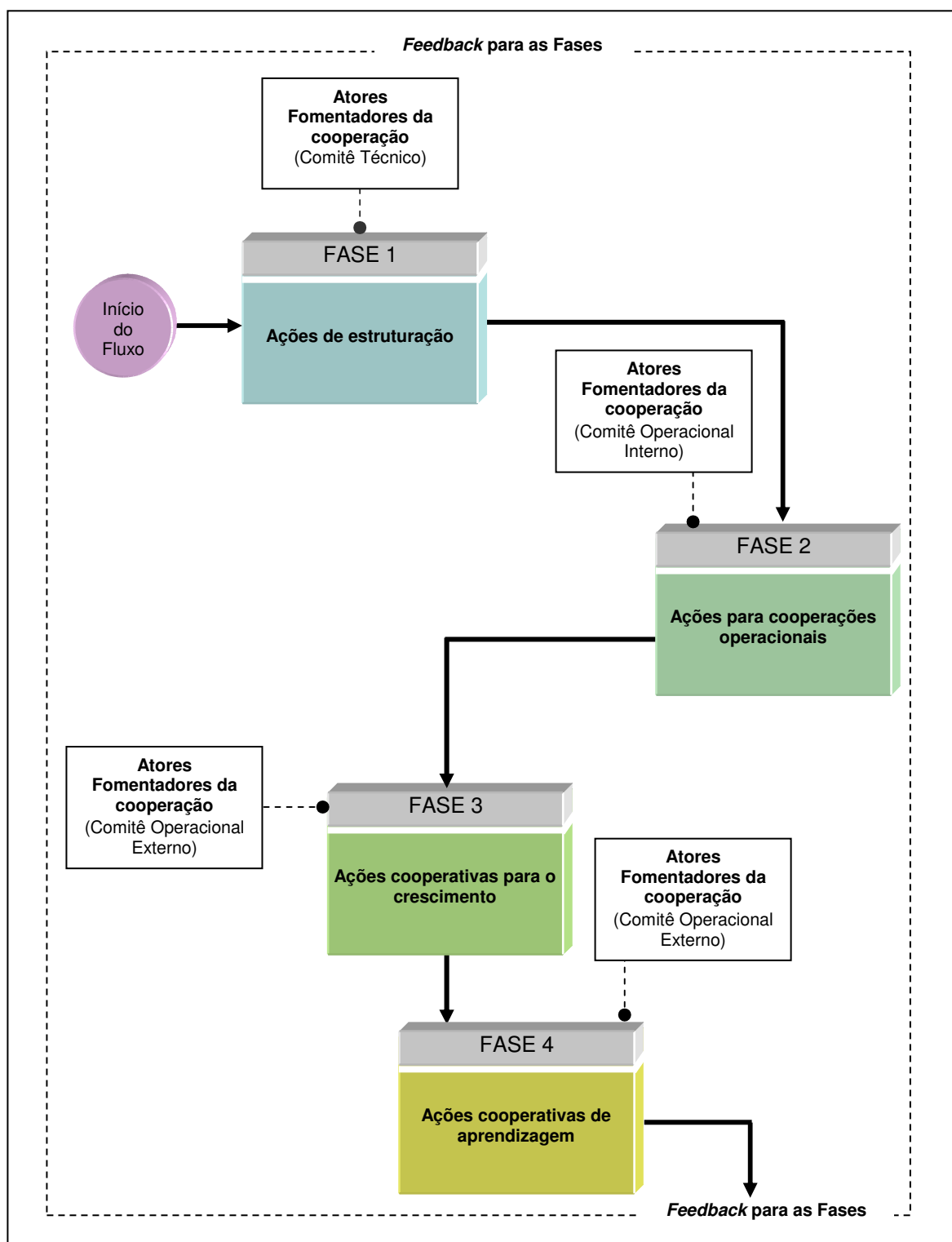


FIGURA 5 – FLUXO DO MODELO DE CONSOLIDAÇÃO DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO

Para cada fase do modelo de consolidação de ações de cooperação em MPE de APL de confecções, é necessário formar um comitê, esses são descritos a seguir:

a) **Comitê Técnico**: são agentes fomentadores desse comitê as organizações públicas, as organizações sociais e a comunidade local. Esse comitê deve ser formado no início da implantação do APL, atuando na fase 1. Entretanto, mesmo que o APL já esteja formado torna-se importante a estruturação desse comitê, pois a responsabilidade desse órgão é de criar as bases estruturais para o APL.

b) **Comitê Operacional Interno**: esse comitê é estruturado por todos os empresários do APL de confecções, contando também como ator fomentador, um membro do comitê técnico. O Comitê operacional interno atuará na fase 2, ou seja, após a estruturação do APL. A responsabilidade dos empresários do segmento de confecções participantes desse comitê é possibilitar as ações para cooperações operacionais entre as MPE, no que tange: o marketing, a distribuição, o treinamento e capacitação, as vendas, a aquisição de materiais, máquinas e equipamentos. A responsabilidade do membro do comitê técnico, participante no comitê operacional interno, será o de fornecer subsídios para as MPE agirem de modo cooperativo e verificar se a cooperação está embasada no que foi requerido na fase 1.

c) **Comitê Operacional Externo**: esse comitê deve ser formado por representantes das MPE, representantes de todas as organizações externas ao APL de confecções e no mínimo três atores da fase 1. Caso o APL contemple os três tipos de organizações citadas – públicas, sociais e comunidade local, sugere-se um ator de cada tipo de organização. A responsabilidade desse comitê está distribuída na fase 3 e na fase 4. Na fase 3, a responsabilidade está em identificar, avaliar e desenvolver empresas externas ao arranjo, envolvendo: fornecedores, instituições de ensino, clientes, centro de pesquisas e novos entrantes, o intuito é fazer com que esses contribuam para o crescimento do APL de confecções. Na fase 4 a responsabilidade é de avaliar e divulgar o aprendizado organizacional, mostrando a transparência dos processos organizacionais.

Embora o fluxo demonstre que a fase 4 represente a fase de aprendizagem, ressalta-se que as ações de aprendizagem ocorrem em todas as fases. Contudo, uma macro estrutura da proposta é demonstrada na figura 6.

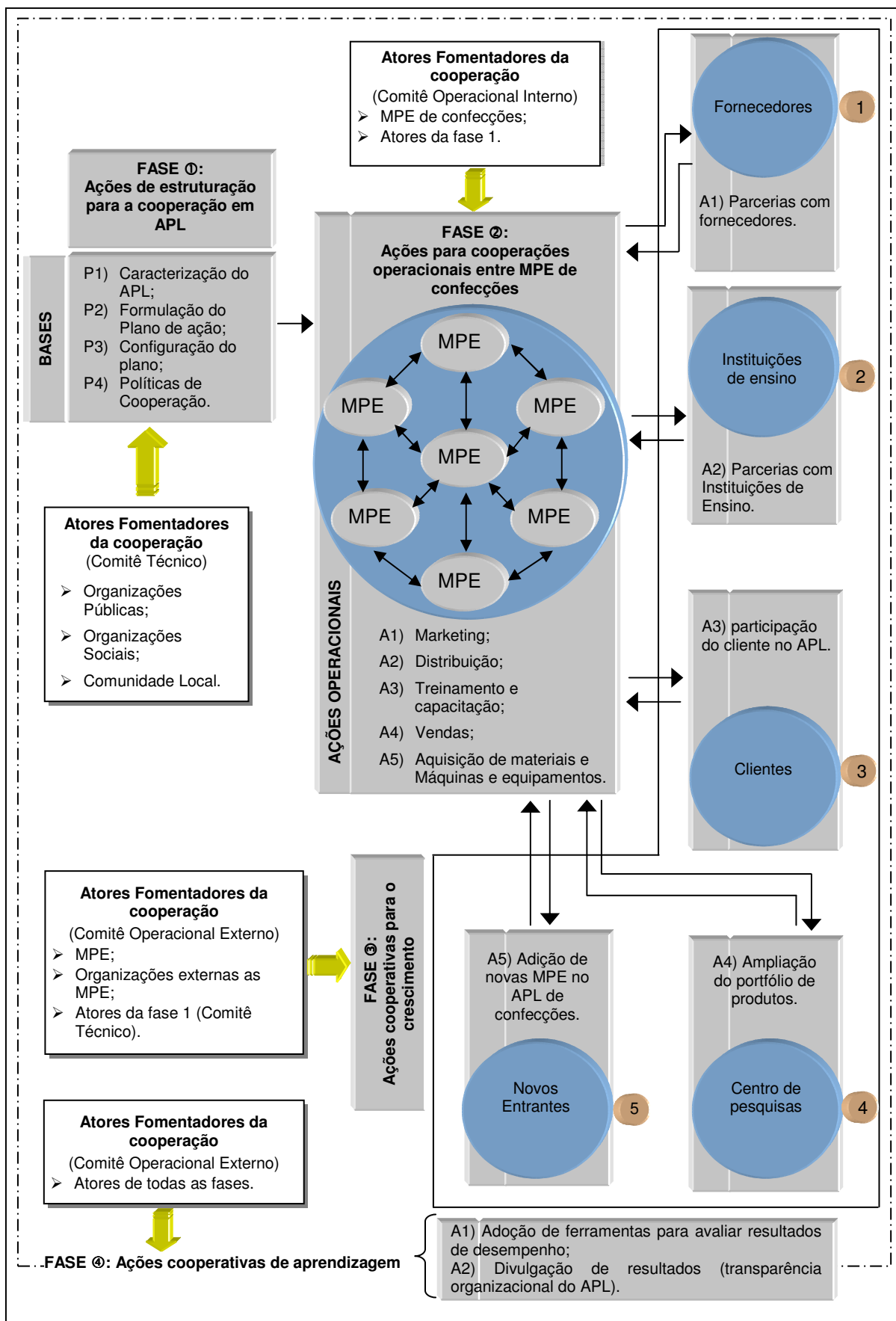


FIGURA 6 – MACRO ESTRUTURA DO MODELO DE VIABILIDADE DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO

As ações para cooperações ressaltadas na proposta serão discutidas nas próximas seções.

5.1.1 Fase 1: Ações de Estruturação para Cooperação

Na fase 1 são consideradas as ações de estruturação, sendo desenvolvida uma imagem que representa a sustentação, ou seja, as bases para as possíveis ações de cooperação. Ressalta-se que as ações estruturantes aqui propostas, são oriundas de idéias formuladas a partir da revisão bibliográfica visando o fortalecimento das MPE, devendo essa fase ser fomentada pelo comitê técnico.

O intuito dessa fase é demonstrar as ações preliminares necessárias às práticas de cooperação. Dessa forma, é considerado o processo de cooperação em APL dividido em quatro bases, conforme demonstrado na figura 7.

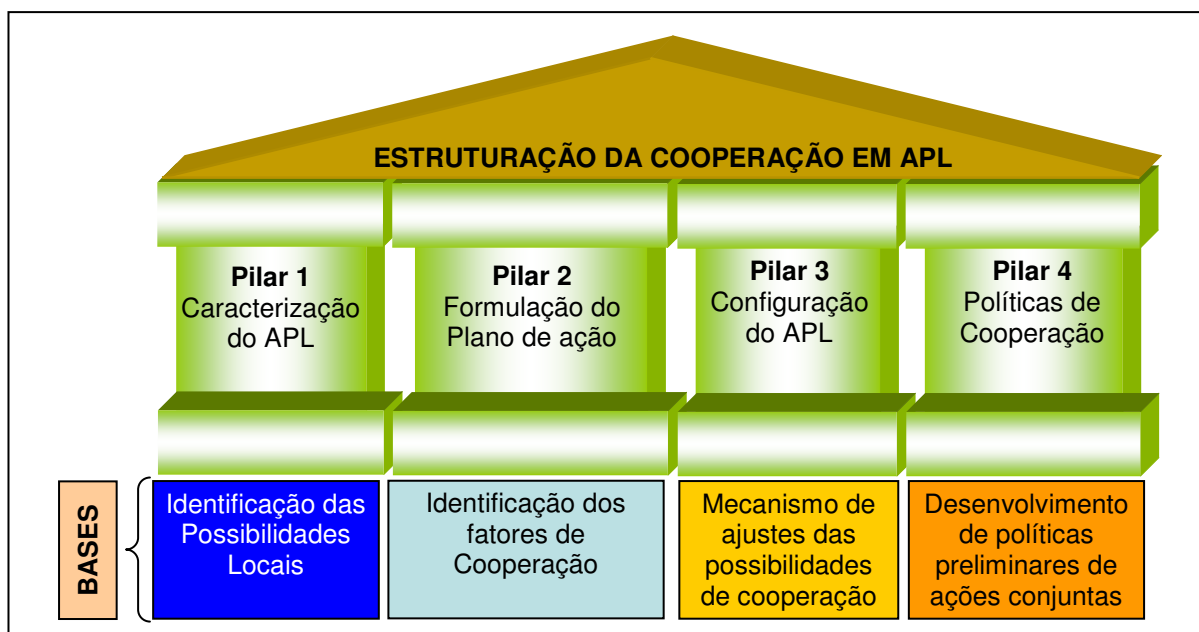


FIGURA 7 – AÇÕES DE ESTRUTURAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO EM APL

Conforme a figura 7, a sustentação das práticas de cooperação na fase 1 ocorre por quatro mecanismos, a saber:

a) **Pilar 1: caracterização do APL.** Nesse pilar torna-se necessário identificar as possibilidades locais para o desenvolvimento do APL, é importante verificar os seguintes aspectos: i) desenvolvimento da estrutura preliminar de cooperação do

APL; ii) conscientização da comunidade local; iii) seleção das MPE e demais organizações que participarão do APL; iv) estímulo do poder público, privado e das instituições sem fins lucrativos às práticas de APL;

b) **Pilar 2: formulação do plano de ação.** Para esse pilar devem ser identificados pelo menos dois fatores que influenciarão no processo de cooperação: i) escala e poder de mercado, sobre esses aspectos vale lembrar, que quanto mais as MPE cooperarem entre si, maior será a escala de poder, dessa forma a quantidade de empresas também pode influenciar positivamente ou negativamente nas práticas de cooperação; ii) manutenção de relações sociais, torna-se importante identificar quais os mecanismos eficientes e eficazes para manter as relações de cooperação das organizações participantes do APL;

c) **Pilar 3: configuração do APL.** Nesse pilar deve ser estruturado o conjunto de mecanismos do APL, bem como, os ajustes das possibilidades de cooperação. Torna-se importante verificar ações praticadas por outros APL que deram certo ou que falharam;

d) **Pilar 4: políticas de cooperação.** Para esse pilar é necessário o desenvolvimento dos objetivos, metas e programas de cooperação. Deve ser ressaltado ainda, que é importante eleger um comitê responsável por decisões sobre o desenvolvimento das práticas de cooperação, para o modelo esse é denominado Comitê Técnico.

As bases de ações de estruturação do processo de cooperação em APL podem ser formuladas antes ou após a constituição dos mesmos, entretanto, são necessárias e devem ocorrer mesmo que de modo incipiente.

Para cada pilar são formuladas questões específicas que podem ser tratadas para conduzir as práticas cooperativas. Tais questões não limitam o conhecimento sobre as bases, são apenas de caráter preliminar e exploratório, podendo ser alteradas ou ampliadas. Essas questões são relacionadas no quadro 7:

PILAR	AÇÕES ESTRUTURAIS	AÇÕES DOS PILARES	QUESTÕES
1	Caracterização do APL	Desenvolvimento da estrutura preliminar	→ Como será a estrutura de cooperação das MPE de confecção do APL?
		Conscientização da comunidade	→ Como será o processo de aceitação e de socialização da estrutura de cooperação pelas MPE de confecção e pela comunidade local?
		Seleção das MPE e demais organizações que participarão do APL	→ Quais segmentos de MPE de confecção que irão se associar ao APL?
		Estímulo do poder público, privado e das instituições sem fins lucrativos	→ Quais órgãos poderão fomentar as práticas de cooperação entre as MPE de confecção do APL?
2	Formulação do plano de ação	Escala e poder de mercado	→ Quantas empresas irão participar do processo de cooperação do APL? → Quais os mecanismos para escolha dessas organizações?
		Manutenção de relações sociais	→ Quais os mecanismos utilizados por outros APL para a manutenção das relações sociais e de cooperação?
3	Configuração do plano	Mecanismos de ajustes das possibilidades de cooperação	→ Como serão configuradas as práticas de cooperação pelas MPE de confecção do APL? → Quais as reais possibilidades de cooperação entre as MPE do APL?
4	Políticas de Cooperação	Desenvolvimento de políticas preliminares de ações conjuntas	→ Quais os objetivos e metas de cooperação das MPE do APL? → Quais os programas de cooperação a serem implementados?

QUADRO 7 – QUESTIONAMENTOS DAS AÇÕES DE ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO EM APL - FASE 1

Sobre essa fase, vale retratar as considerações relativas às características da MPE, principalmente no que se refere à gestão informal, baixa qualidade gerencial e escassez de recursos, essas características podem impactar negativamente sobre essa fase do modelo. Entretanto, vale ressaltar que essa fase pode e deve ser fomentada por órgãos governamentais para potencializar a política de cooperação. Além dos órgãos governamentais outras instituições de apoio à MPE, anteriormente descritas, podem colaborar para essa fase.

De modo geral, os atores dessa fase são: organizações públicas; instituições privadas e organizações sociais; comunidade local. Esses atores podem agir da seguinte forma para fomentar as práticas de viabilidade de ações de cooperação:

- As **prefeituras municipais e governos estaduais** podem explorar os mecanismos de cooperação como recursos para o desenvolvimento de

processos inovativos, como é o caso de um APL. Dessa forma, essas organizações devem estimular o aumento do número de MPE participantes do APL no segmento de confecções e de atividades complementares locais. Para esse estímulo, é necessário proporcionar condições bem definidas que criem vínculos com propósitos não apenas temporários.

Quando observadas as prefeituras municipais, os governos estaduais e as MPE do segmento de confecções, vale lembrar, das limitações financeiras desse segmento, da estrutura inicial dessas MPE e da possibilidade de crescimento no longo prazo. Nesse sentido, cabem ações específicas para o fomento de cooperações, tais como: i) fornecimento de local para instalação do arranjo; ii) redução de carga tributária; iii) fiscalização das ações de cooperação; e, iv) elaboração de políticas específicas tanto para o APL quanto para as indústrias de confecção; vi) estruturação e formação do Comitê Técnico;

- As **organizações sociais** podem ser organizações não governamentais (ONGs), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), associações (comerciais ou de exportação) envolvidas no segmento de confecção, e podem agir na criação de uma atmosfera mais propícia à competitividade virtuosa e não espúria. Dessa forma, é possível demonstrar exemplos de experiências bem-sucedidas como estímulo às empresas locais, promover a confiança e a cooperação, promover cursos específicos para as MPE do segmento de confecções, entre outros.

Cabe a essas organizações a responsabilidade de promoção de um ambiente de cooperação mais harmônico, para isso, sugere-se que essas fomentadoras desenvolvam as seguintes ações específicas: i) palestras e debates sobre o processo e a cultura de um APL; ii) cursos específicos envolvendo a operacionalidade do negócio – corte e costura, modelagem, entre outros; iii) colaboração para a fiscalização das ações de cooperação; iv) organização de associações que possam realizar ações efetivas de promoção de cooperação; v) participação na estruturação e formação do comitê político de cooperação;

- A **comunidade local** pode participar inicialmente na coordenação local das atividades de fomento de cooperação do APL de confecção. Vale ressaltar que

os esforços em torno da criação de um padrão de qualidade local é uma experiência seminal e seus resultados devem ser conhecidos por todos para fortalecer as afinidades estratégicas, sociais, cognitivas e de identidade.

De certo modo, a comunidade na fase de estruturação para a cooperação, pode colaborar qualitativamente e quantitativamente para a formação do APL de confecções. Como ações específicas para esses atores devem-se destacar: i) participação na eleição dos membros do Comitê Técnico; ii) disponibilidade para participação no debate sobre práticas de cooperação em APL; iii) engajamento nas organizações sociais e no meio político, visando facilitar o processo de cooperação; iv) empreendimentos com empresas de confecção; v) prestação de serviço para as empresas desse segmento; vi) disseminando a cultura de cooperação.

Essa colaboração inicial pode ocorrer a partir de pesquisas de desenvolvimento local, exploração da dinâmica de APL em outras regiões e conscientização sobre a participação das MPE nessa dinâmica local. Nessa perspectiva, na fase 1 ocorre o enriquecimento de conhecimento e a aprendizagem regional ou local sobre a política e as práticas de APL. Por essa consideração é que estrutura-se essa fase como base para o modelo de viabilidade de ações de cooperação.

5.1.2 Fase 2: Ações para Cooperações Operacionais entre MPE de Confecções

Na fase 2 são consideradas algumas ações para cooperações operacionais entre MPE de confecções, destacando-se: ações de *marketing* coletivo; canais de distribuição; treinamento e capacitação; vendas; aquisição de suprimentos, matéria-prima e equipamentos conforme demonstrada na figura 8.

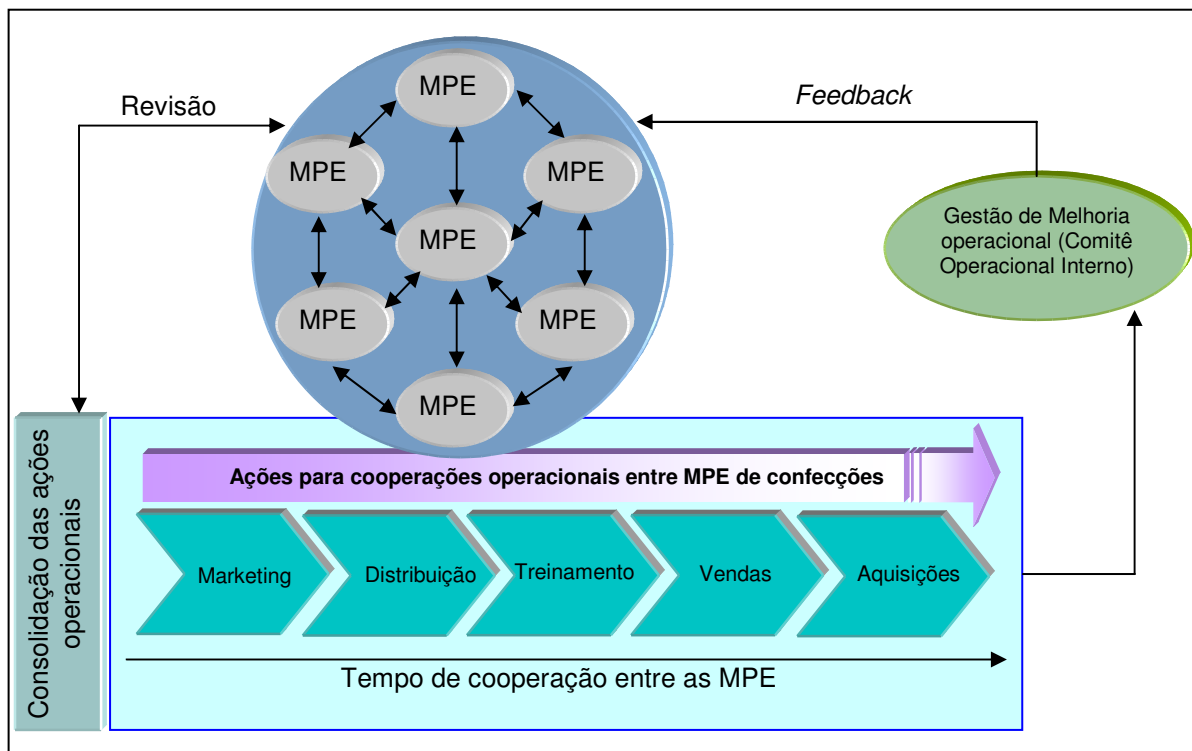


FIGURA 8 – AÇÕES PARA COOPERAÇÕES OPERACIONAIS ENTRE MPE DE CONFECÇÕES

Essas ações serão melhores descritas a seguir:

→ ***Marketing***: a concentração de empresas em APL tende a favorecer ao *marketing* coletivo. Para impulsionar essa filosofia nas MPE de confecções as ações conjuntas de *marketing* podem propor a participação em feiras, anúncios em revistas especializadas e outros meios. De modo geral, o *marketing* de forma coletiva, é uma das causas principais para a aglomeração de empresas, e conseqüentemente pode ser um dos propulsores do processo de cooperação em APL de confecção.

Essa estratégia pode ser contemplada de diversas formas no composto de *marketing*, a saber: realizando pesquisas para o desenvolvimento e criação de novos produtos; realizando a manutenção dos produtos já existentes, dando aos mesmos novas características ou reformulando seus preços; entre outros.

Entretanto, quando o conceito de *marketing* é aplicado no APL, as MPE de confecções podem desenvolver um *marketing* coletivo, envolvendo ações mais estruturadas com vários atos de cooperação, tais como:

- Fortalecimento da imagem do arranjo produtivo;

- Realização de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);
- Redução dos custos de *marketing*;
- Obtenção de uma melhor imagem do produto e uma maior cobertura de mercado interno;
- Inserção ou crescimento no mercado externo;
- Prospecção de novos parceiros.

O intuito do *marketing* nas ações para cooperações operacionais entre MPE de confecções é de fornecer uma eficiência coletiva ao arranjo, proporcionando a cooperação e não simplesmente de trabalhar o composto de *marketing* – produto, preço, promoção e distribuição.

→ **Distribuição dos Produtos**: nas ações para cooperações operacionais entre MPE de confecções os custos com distribuição podem ser minimizados, para tal são necessários atos de cooperação logísticos comuns tanto internamente à empresa, quanto em toda sua cadeia de suprimentos. Nesse sentido pode ser pensado nas seguintes ações de cooperação:

Internamente:

- Criação de um ponto comum para armazenagem e estocagem de produtos acabados;
- Criação de um ponto comum para armazenagem e estocagem de matéria-prima;
- Criação de um roteiro para entrega de matéria-prima.

Externamente:

- Gestão da cadeia produtiva;
- Desenvolvimento de canais comuns de distribuição;
- Estruturação de um plano de entrega de produto;
- Formação de parcerias estratégicas.

Embora essas ações de cooperação, quando analisadas no modelo, sejam visualizadas como internas ao arranjo, essas buscam estabelecer conexões de cooperação entre as MPE de confecções, seus canais de distribuição, seus clientes e suas tecnologias com intuito de diminuir os custos de transporte com mercadorias.

→ **Treinamento e capacitação:** a gestão de pessoas embora tenha um caráter estratégico – quando observadas as MPE, de modo geral, e em particular as empresas do segmento de confecção – é realizada de modo arcaico. O treinamento das pessoas que atuam nesse segmento deve enfatizar ações para cooperações operacionais específicas, tais como:

- Realização de cursos específicos;
- Formação de parcerias com instituições de ensino;
- Oficinas de práticas de cooperação;
- Ações conjuntas de treinamento.

As ações de treinamento de forma cooperativa devem ser pensadas para elevar a mão-de-obra do APL de confecções para um valor acima da média das MPE que atuam isoladamente. A necessidade de treinamento para MPE de confecções requer parcerias com universidades, instituições de treinamento e capacitação e associações comerciais, o que justifica os atores dessa fase do modelo.

Sobre as práticas de treinamento e o enfoque de cooperação, vale lembrar ainda que: i) cada MPE, embora esteja em APL, possui sua particularidade; ii) as MPE no segmento de confecção possuem um baixo grau de formalização; iii) as MPE geralmente sofrem influência da personalidade do dono; e, iv) nas MPE as práticas de treinamento são escassas em todos os níveis. Dessa forma, sugere-se que inicialmente o treinamento seja adotado em níveis mais básicos, envolvendo funções e atividades bem elementares nas empresas de confecções, podendo posteriormente ser realizado nos níveis mais altos da empresa.

→ **Vendas:** nas ações para cooperações operacionais entre MPE de confecções, ao pensar nas vendas torna-se importante conhecer dois públicos: mercado doméstico ou mercado interno; e mercado externo ou mercado internacional. Esses públicos

necessitam de estratégias diferentes para serem alcançados, dessa forma são destacadas as seguintes considerações para cada tipo de mercado:

Interno:

- Desenvolvimento de ações comuns de cooperação para as vendas, tais como: preço comum ou com um patamar único a ser cobrado, preços especiais para atacadista de pequeno porte, entre outras;
- Concretização de vendas diretas realizadas nas próprias fábricas principalmente para MPE varejista;
- Criação de uma central de serviço pós-venda, identificado e fidelizando os clientes de maior representatividade para o APL de confecção;
- Criação de um ponto comum para venda dos produtos, desenvolvendo uma cooperação para incremento do APL de varejo, esse servirá como extensão do APL de indústria.

Externo:

- Participação em feiras e eventos do segmento de confecção;
- Manutenção de um escritório de vendas para o mercado externo;
- Participação em consórcios de exportação.

→ **Aquisição de materiais e equipamentos**: essa ação para o modelo é visualizada em última instância, na tentativa de sugerir a cooperação respeitando a individualidade de cada MPE. Entretanto, é com essa ação que o APL, bem como, as MPE de confecção definirão seu posicionamento frente aos seus fornecedores, aumentando o seu poder de barganha.

Nessa ação a cooperação é realizada a partir da compra conjunta de materiais, matérias-primas, máquinas e equipamentos, o que pode proporcionar uma economia de escala pecuniária³. Vale ressaltar que quando inserida nesse contexto, a MPE atuante em APL ganha o poder da MGE.

³ Cujos fatores que as explica é a redução no preço pago pelo insumo (VINHOLIS, 2007)

No que se refere ao tipo de materiais, máquinas e equipamentos que podem ser adquiridos, destacam-se:

Materiais:

- Matérias-primas envolvidas diretamente no processo de fabricação, tais como: materiais sintéticos (*nylon, poliéster, fios de poliéster, jersey de elastano*); materiais naturais (pele, couro e fios naturais);
- Aviaamentos: botão, fivela, *zíper*, velcro, elástico, pedraria, argola, aplique, entre outros;
- *Tags*⁴ e embalagens de plástico, papel ou madeira;
- Informática e escritório: *tonner*, impressora, etiqueta, CD, papel, caneta, pasta, entre outros.

Máquinas e equipamentos:

- Máquinas de produção, por exemplo: *overlock, colarete*, reta, passadora de elástico, corte, entre outras;
- Equipamentos para o processo produtivo: ferro de passar, tábua de passar, tesoura, bancada, aplicador de etiqueta, arrematador, equipamentos de proteção individual e coletiva, entre outros.

A cooperação na fase 2 deve ser coordenada por um comitê operacional interno. Esse comitê será formado preferencialmente por representantes das empresas do APL de confecções e deve atuar no planejamento estratégico de ações para cooperação interna no mesmo.

Para cada ação da fase 2 são formuladas questões específicas que podem ser tratadas para conduzir as práticas de cooperação. Essas questões são relacionadas no quadro 8:

⁴ Rótulos colocados em roupas, objetos, mercadorias, arquivos, entre outros.

AÇÕES OPERACIONAIS	METODOLOGIAS PROPOSTAS	QUESTÕES E PRÁTICAS (P) PARA DESENVOLVIMENTO DAS METODOLOGIAS
Marketing	Marketing coletivo	<p>→ Quais mecanismos de marketing coletivo devem ser utilizados pelas MPE de confecção do APL?</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Fortalecimento da imagem; • P2. Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); • P3. Redução dos custos; • P4. Associação da imagem ao produto; • P5. Exploração do mercado externo; • P6. Prospecção de novos parceiros.
Distribuição dos Produtos	Atos de cooperação logísticos comuns	<p>→ Quais as estratégias logísticas devem ser utilizadas pelo APL de confecção para a manutenção das relações sociais e de cooperação?</p> <p>Internamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Ponto comum de armazenagem; • P2. Roteirização para entrega. <p>Externamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Utilização de canais comuns de distribuição; • P2. Plano comum para entrega de produtos; • P3. Parcerias estratégicas.
Treinamento dos Profissionais	Ações específicas para o segmento realizadas de forma cooperativa	<p>→ O que pode ser realizado de modo cooperativo para suprir as necessidades de treinamento das MPE de confecção no APL?</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Cursos; • P2. Parcerias; • P3. Oficinas.
Vendas	Conhecimento do público alvo	<p>→ Quais as ações de cooperação a serem realizadas para cada público com o intuito de impulsionar as vendas?</p> <p>Público Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Ações comuns; • P2. Implementação de APL para vendas; • P3. Vendas diretas; • P4. Serviço de pós-venda. <p>Público Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Participação em feiras; • P2. Escritório de vendas; • P3. Consórcio de exportação.
Aquisição de materiais e Equipamentos	Compra conjunta	<p>→ Existem materiais, máquinas e equipamentos que não podem ser comprados em comum para manter a integridade da estratégia individual da MPE do segmento de confecção?</p> <p>→ Quais os materiais, máquinas e equipamentos que podem ser adquiridos em comum, sem invalidar a estratégia individual da MPE do segmento de confecção?</p> <p>→ As decisões sobre as aquisições de materiais, máquinas e equipamentos individuais põem em risco a estratégia do APL?</p>

QUADRO 8 – QUESTIONAMENTOS PARA AS AÇÕES DE COOPERAÇÕES OPERACIONAIS ENTRE MPE DE CONFECÇÕES EM APL - FASE 2

Nessa fase podem ser utilizadas e enfatizadas muitas estratégias de cooperação, observando-se nessa dinâmica operacional o aprendizado a partir de práticas internas no APL, o que pode ocasionar a alavancagem nas empresas locais, tornando a região uma referência naquela atividade.

5.1.3 Fase 3: Ações Cooperativas para o Crescimento do APL

O processo de cooperação da fase 3, deve ser coordenado pelo comitê operacional externo, que atuará como fomentador de novos desafios para o APL, desafios geralmente vislumbrados por MGE.

Nessa fase são consideradas algumas ações de cooperação para o crescimento do APL de confecções, sendo proposta para o modelo a gestão do processo em 5 estágios: i) parcerias com fornecedores; ii) parcerias com instituições de ensino; iii) participação do cliente no APL; iv) ampliação do *portfólio* de produtos (P&D) a partir de centro de pesquisa; v) adição de novas MPE no APL. Esses estágios são demonstrados na figura 9.

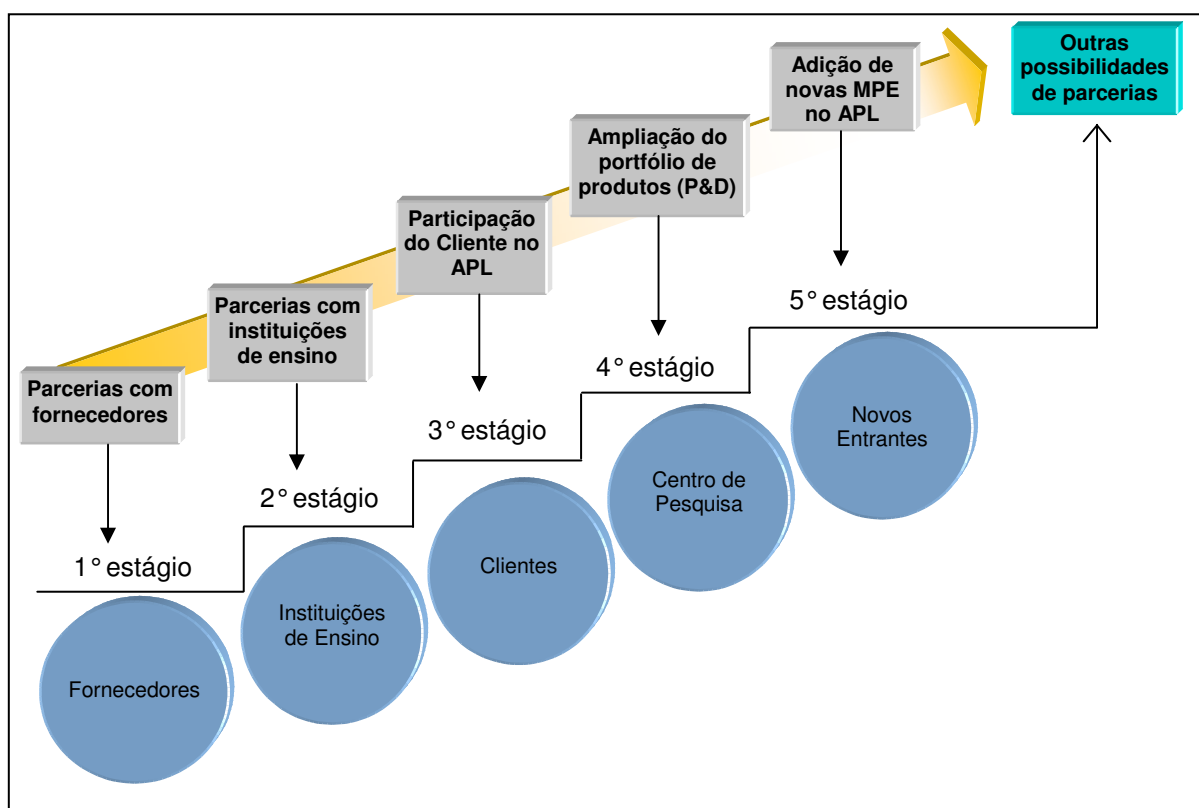


FIGURA 9 – AÇÕES COOPERATIVAS PARA O CRESCIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES

As ações da fase 3 serão melhores descritas a seguir:

→ **1º estágio – parcerias com fornecedores**: a relação empresa cliente *versus* empresa fornecedora em um APL visa encontrar parceiros para promover a qualidade, desenvolver novos produtos ou aprimorar as matérias-primas já

existentes. Essa parceria é de extrema importância para suprir a necessidade das MPE no acompanhamento das transformações do segmento de confecções.

Essa parceria está baseada em um entendimento e confiança mútua, sendo necessário utilizar mecanismos eficazes de avaliação e desenvolvimento de fornecedores e buscar meios para reduzir os custos de aquisição das matérias-primas, máquinas e equipamentos necessários às MPE de confecções. De modo geral, esse relacionamento com os fornecedores requer flexibilidade, trabalho em conjunto, gestão da qualidade, decisões de longo prazo e objetivos comuns bem explícitos, devido ao fato dessa decisão de parceria proporcionar uma ação de cooperação para melhor satisfazer aos clientes, nesse contexto, caso essa parceria não atenda a esses requisitos, o produto e a entrega ao cliente podem ser comprometidos.

Nesse contexto, para a proposta de parcerias com fornecedores no APL de MPE de confecções, são estruturadas as seguintes ações:

- Seleção de fornecedores, a seleção está dividida em duas partes: i) cadastro, podendo ser desenvolvido um *site* pelo qual o fornecedor irá se cadastrar e/ou outro tipo de sistema adotado pelo APL; ii) escolha do fornecedor seguindo os critérios mais comumente utilizados na seleção – preço, qualidade, desempenho das entregas, flexibilidade, saúde financeira do fornecedor, administração, competências essenciais, segurança e meio ambiente. Contudo, é importante para o APL de confecções, a criação de um documento para seleção de fornecedores que possa proporcionar todas essas informações;
- Desenvolvimento, para essa etapa é necessário adotar algum programa específico de desenvolvimento de fornecedores tendo como intuito aumentar as habilidades dos mesmos. Nessa etapa, é imprescindível a criação de propostas de melhorias para as matérias-primas, máquinas e equipamentos utilizados pelo APL.
- Compartilhamento de informações técnicas, podendo ser adotado o compartilhamento de dados comuns, ou seja, tanto a empresa fornecedora, quanto a cliente trocam informações de um mesmo repositório técnico para agilizar o processo.

→ **2º estágio – Parcerias com instituições de ensino:** a parceria com MPE em APL e instituições de ensino, principalmente as de nível superior, e reflete uma cooperação mobilizando gestores, docentes e discentes para a persecução de projetos comuns. Essa relação também está baseada na confiança mútua, embora possa estar fundamentada em propostas originadas nas empresas e não nas instituições de ensino.

Essa relação de parceria possibilita aos atores envolvidos os seguintes benefícios: i) pesquisas; ii) testes; iii) adaptação de produto; iv) continuidade de desenvolvimento do produto; v) associação do aprendizado acadêmico à prática organizacional.

Nesse contexto, para a proposta de parcerias com instituições de ensino no APL de MPE de confecções, são sugeridas as seguintes ações:

- Seleção das instituições de ensino, para a seleção dessas instituições é necessário conhecer as áreas de concentração das mesmas, ou seja, para a seleção, os cursos ofertados nessas instituições devem possibilitar uma proximidade com o segmento de confecção;
- Desenvolvimento de pesquisas, a partir da pesquisa nas MPE do segmento de confecções é possível identificar novos produtos, propor melhorias no processo de produção, buscar mecanismos eficientes e eficazes para o processo de gestão;
- Socialização de conhecimentos, proporcionando aos participantes se apropriar de informação práticas nas MPE de confecções, transformarem essas informações com conhecimentos teóricos adquiridos nas instituições de ensino e socializá-las com o APL e nas instituições de ensino.

→ **3º estágio – participação do Cliente no APL:** para o modelo o cliente é um influenciador no desenvolvimento de produtos, nessa perspectiva é necessário fazer com que esse ator conheça o APL de confecções, bem como, participe na elaboração dos produtos, para isso torna-se necessário:

- Participação em pesquisa, essa participação é importante, pois pode proporcionar ao cliente interações com o produto, bem como, com a empresa. Essa interação pode envolver, entre outros aspectos, a escolha das matérias-

primas utilizadas, a concepção do projeto a ser confeccionado e a realização de testes com material já confeccionado;

- Desenvolvimento de uma política de fidelização, nessa perspectiva o marketing pode atuar promovendo prêmios para a fidelização dos clientes e/ou proporcionando diferenciação no preço e no produto, entretanto, a estratégia de fidelização deve ser aplicada para os clientes que proporcionam melhores retornos para as MPE no segmento de confecções.

→ **4º estágio – necessidade de Centro de Pesquisa:** no momento de maturidade do APL, bem como das MPE nele inseridas, torna-se necessário a ampliação do portfólio de produtos (P&D), dessa forma, embora esteja no quarto estágio, é imprescindível um centro de pesquisa especializado na área, para tal recomenda-se:

- Criação de um centro de pesquisa para o APL de confecção, o centro de pesquisa no APL de confecções, pode contribuir para o desenvolvimento de novos produtos, fomentar pesquisas sobre roupas ou outros produtos funcionais e descobrir mecanismos para o reaproveitamento de matérias-primas. Além disso, pode interagir com clientes com necessidades específicas para uma determinada peça a ser confeccionada; e/ou
- Realização de parcerias com outros centros de pesquisa, para o modelo considera-se a necessidade de contatar um centro de pesquisa externo ao arranjo em dois casos. O primeiro é quando o APL não tem condições de manter seu próprio centro de pesquisa. O segundo dar-se-á, quando os recursos disponíveis no centro de pesquisa existente no APL são insuficientes para desenvolver alguma atividade específica.

→ **5º estágio – adição de novas MPE do mesmo segmento no APL:** o aumento de MPE no APL de confecção, embora essa estratégia seja pouco provável, deve ser considerado que por mais avançado que seja o APL, ele possuirá algumas limitações de crescimento que só poderão ser superadas quando englobadas novas empresas, ou novos arranjos. Recomenda-se:

- Selecionar, para a seleção de novas MPE é importante identificar ou criar mecanismos formais de seleção. Sugere-se para a seleção, a publicação de um

edital para a convocação de empresas, além disso, torna-se importante uma análise do plano de negócio da MPE, a verificação da saúde financeira da mesma, o cadastro detalhado do(s) seu(s) sócio(s) e uma entrevista com o(s) mesmo(s) e a identificação das limitações da MPE;

- Desenvolver, para essa etapa torna-se importante ministrar cursos e palestras sobre as práticas de cooperação, com a finalidade de embutir a filosofia de cooperação das quatro fases do modelo na MPE entrante. Para o desenvolvimento da nova empresa, podem ser adotados ainda, critérios de treinamento e capacitação dos colaboradores e da gerência;
- Integrar novos entrantes, na integração é importante propor para a empresa entrante um período de teste, no qual a empresa participará do APL de forma experimental, implantar a cooperação inicialmente em apenas algumas ações operacionais e a integrar a cultura de cooperação.

Para cada ação da fase 3 são formuladas questões específicas, essas são relacionadas no quadro 9:

AÇÕES DE CRESCIMENTO	METODOLOGIAS PROPOSTAS	QUESTÕES E PRÁTICAS (P) PARA DESENVOLVIMENTO DAS METODOLOGIAS
Fornecedores	Seleção de fornecedores	→ O que é necessário identificar junto ao fornecedor para seu cadastro no APL? → Como ocorrerá o contato para o cadastro do fornecedor? → Quanto à escolha do fornecedor, essa decisão será tomada com base em quais critérios de seleção? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Preço; • P2. Qualidade; • P3. Desempenho das entregas; • P4. Flexibilidade; • P5. Saúde financeira do fornecedor; • P6. Administração; • P7. Competências essenciais; • P8. Segurança e respeito ao meio ambiente.
	Desenvolvimento	→ Quais serão os procedimentos para desenvolvimentos dos fornecedores? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Programa integrado de desenvolvimento de fornecedores (PRODFOR); • P2. Desenvolvimento de um programa específico do segmento.
	Compartilhamento de informações técnicas	→ Quais mecanismos poderão ser utilizados para integrar informações comuns no repositório de dados técnicos da empresa cliente versus empresa fornecedora?

Instituições de Ensino	Seleção da instituição de ensino	<p>→ Quais os cursos ofertados pela instituição de ensino?</p> <p>→ Esses cursos têm proximidade com quais áreas das MPE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Gestão; • P2. Produção; • P3. Marketing.
	Desenvolvimento de pesquisas	<p>→ Como será o retorno do APL para a instituição de ensino?</p> <p>→ Quais pesquisas podem ser desenvolvidas pela instituição de ensino?</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Satisfação de clientes; • P2. Novos produtos; • P3. Novos modelos de gestão.
	Socialização de conhecimentos	<p>→ Como será o <i>feedback</i> da instituição de ensino para o APL?</p> <p>→ Como será o <i>feedback</i> do APL para a instituição de ensino?</p> <p>→ Quais os recursos a serem utilizados para integração e troca de conhecimentos entre MPE do APL e a instituição de ensino?</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Internet; • P2. Intranet; • P3. Gestores; • P4. Supervisores.
Clientes	Participação em pesquisa	<p>→ Quais ações devem ser realizadas para que o cliente participe em pesquisas?</p> <p>→ Quais mecanismos podem ser utilizados para selecionar os participantes dessas ações?</p> <p>→ Como serão implantadas as pesquisas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Mensal; • P2. Semestral; • P3. Anual • P4. Sazonalmente envolvendo as 4 quatro estações do ano. <p>→ Quem será responsável pela pesquisa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Comitê operacional; • P2. Gestores; • P4. Supervisores.
	Desenvolvimento de uma política de fidelização	<p>→ Quais estratégias devem ser utilizadas para a fidelização dos clientes?</p>
Centro de Pesquisa	Ampliação do portfólio de produtos (P&D)	<p>→ Na maturidade o APL de confecções deve possuir um centro de pesquisa para ampliação do portfólio de produtos?</p> <p>→ Na maturidade o APL de confecções deve fazer parcerias com centros de pesquisas especializados em confecções?</p>
Novos Entrantes	Integração de novas MPE para inibir as limitações de crescimento do APL	<p>→ Quais estratégias devem ser utilizadas para selecionar novas empresas?</p> <p>→ Como o APL de confecções irá desenvolver os novos Entrantes?</p> <p>→ Quais programas de gestão de novos entrantes serão necessários implantar?</p>

QUADRO 9 – QUESTIONAMENTOS DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO PARA O CRESCIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES - FASE 3

A aplicabilidade dessa fase corresponde a certa maturidade do APL, bem como, das MPE de confecções nele atuantes. Dessa forma, são apresentados aspectos mais gerais e preliminares, mas que de certo modo realçam a importância do crescimento

do APL de confecções em um período de maturidade.

Essa fase atua com perspectivas de parcerias, seleções e integrações, visando compartilhar o conhecimento já acumulado, agregando valor com novos tipos de organizações e/ou com MPE do mesmo segmento, podendo dessa forma sanar a escassez de recursos financeiros, tecnológicas e humanos, que constantemente representam barreiras para o crescimento das MPE.

5.1.4 Fase 4: Ações Cooperativas de Aprendizagem

Na fase 4 o aprendizado dar-se-á com ganhos ou perdas proporcionadas pela cooperação, em outras palavras o resultado dessa fase pode proporcionar um *feedback* positivo ou negativo ao APL. Vale ressaltar que a necessidade da construção do aprendizado em conjunto, compete também a mudanças de estratégias, o que justifica a necessidade dessa fase.

Dessa forma, as ações de aprendizagem são estruturadas com o intuito de aumentar a excelência do APL, bem como, das MPE de confecções. Essa fase pondera, sobretudo, a necessidade de avaliar o resultado da cooperação e de transparecer todos os resultados alcançados a partir dos esforços da cooperação. Sendo sugerido: a) Adoção de ferramentas para avaliar resultados de desempenho; b) Divulgação dos resultados (transparência organizacional do APL).

Tais ações devem ser adotadas de forma contínua em três tipos de avaliação: i) macro estrutura do APL; ii) operacional; iii) expectativa de crescimento do APL, conforme demonstra a figura 10.

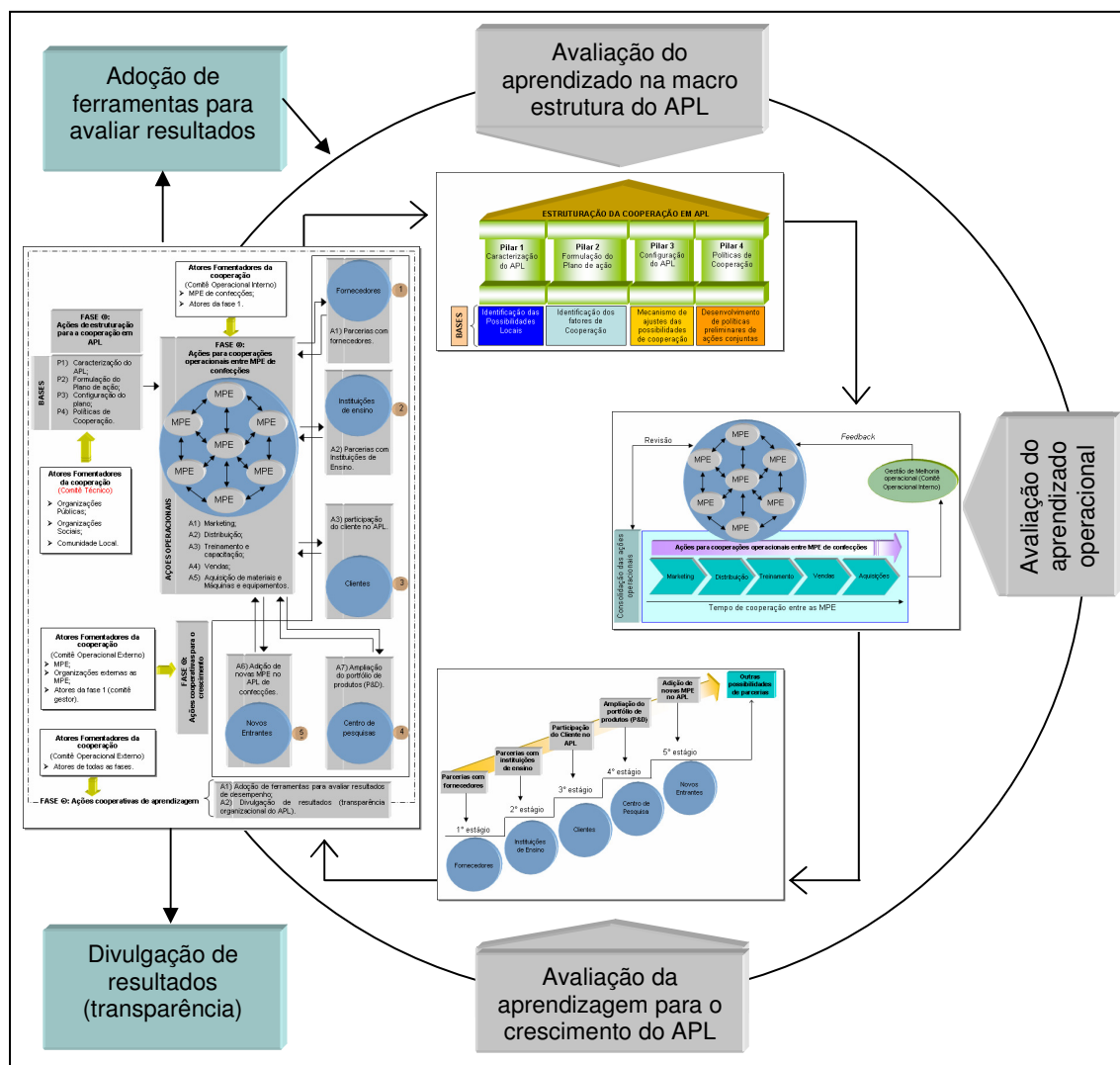


FIGURA 10 – AÇÕES COOPERATIVAS DE APRENDIZAGEM

Embora a fase de aprendizagem seja contemplada como última fase para a proposta do modelo, vale ressaltar que os processos ou mecanismos avaliativos no APL de confecções, devem e podem ser realizados ao mesmo tempo da implantação ou implementação das outras fases para manter uma cooperação mais eficaz.

As ações de aprendizagem serão discutidas a seguir:

→ **Avaliação do Aprendizado:** para essa ação considera-se que as visualizações dos resultados alcançados em cada fase do modelo podem proporcionar melhorias na dinâmica de cooperação, bem como, fazer a diferença no ambiente do APL proporcionando vantagens competitivas para as MPE atuantes no mesmo.

Nesse contexto, a ação de avaliar a aprendizagem visa contribuir com um *feedback* para todos os participantes do APL de confecções, sendo realizada pelo comitê

operacional externo. Nessa fase recomenda-se:

- Avaliar a macro estrutura. Para esse mecanismo de avaliação é necessário verificar as ações que envolvem a sustentação das práticas de cooperação, relacionadas na fase 1. Provavelmente essa avaliação será de difícil realização por se tratar de ações muito preliminares para constituição do APL de confecções;
- Avaliar o aprendizado operacional. As avaliações das ações operacionais vislumbram o qualitativo e o quantitativo das MPE de confecções inseridas no APL;
- Avaliar a expectativa de crescimento do APL. Para essa avaliação deve-se lembrar que o crescimento não está substanciado apenas na expansão geográfica ou quantitativa das MPE de confecções, mas envolve outros tipos de organizações.

→ **Divulgação de Resultados:** a expectativa dessa ação é fornecer um *feedback* das avaliações, ou seja, ser transparente no processo cooperativo para com todos os participantes do APL, podendo ser realizada ao fim de cada avaliação, embora na figura 8 essa ação esteja contemplada ao final de todas as avaliações. Sobre essa ação deve-se pensar nos mecanismos para divulgação dos resultados:

- Site Técnico, esse *site* deve: fornecer informações técnicas sobre o mercado de confecções, divulgar informações sobre as MPE do APL, publicar as pesquisas do segmento. Nesse contexto, esse ambiente pode proporcionar um espaço para socialização de conhecimento entre os atores participantes do APL;
- Jornal impresso de circulação restrita aos agentes participantes do APL de confecções. Esse tipo de comunicação visa melhorar o clima organizacional, servindo também como estratégia de *endomarketing*, ou seja, *marketing* interno. No jornal são publicadas informações técnicas e informações menos formais;
- Placas, essa ferramenta é mais utilizada para divulgar informações curtas, sendo colocadas em locais de melhor visibilidade na organização;

Para essa fase, foi criado o quadro 10 com os seguintes questionamentos:

AÇÕES DE APRENDIZAGEM	TIPOS DE AVALIAÇÃO	QUESTÕES E PRÁTICAS (P) PARA DESENVOLVIMENTO DAS METODOLOGIAS
Avaliação do Aprendizado	Macro estrutura	<ul style="list-style-type: none"> → Como o processo de sustentação das práticas de cooperação subsidiou as MPE? → O APL precisa formular novos pilares? → Quais as estratégias de cada pilar que serviu como arcabouço para o APL de confecções? → O APL precisa reformular alguma estratégia da fase 1?
	Operacional	<ul style="list-style-type: none"> → Os objetivos operacionais foram atendidos eficazmente a partir das estratégias de cooperação do APL? → Quais ações de Marketing conjunto trouxeram resultados significativos? → Os canais de distribuição conseguem atender a demanda? → Os treinamentos e as capacitações realizadas foram suficientes? → A equipe de venda está integrada com o propósito do APL? → A aquisição de suprimentos, matérias-primas e equipamentos conjuntamente ocorreu conforme o esperado? → Foi adotada alguma ferramenta específica para medir o resultado do desempenho operacional? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Ciclo PDCA (<i>Plan</i>=planejamento, <i>Do</i>=execução, <i>Check</i>=verificação e <i>Act</i>=ação); • P2. <i>Balanced Scorecard</i>.
	Expectativa de crescimento do APL	<ul style="list-style-type: none"> → Quais as expectativas do APL sobre a integração de novas organizações? → Quais as expectativas para com as empresas de outros segmentos? → Quais as expectativas das MPE do APL de confecções sobre a integração de novas MPE do mesmo segmento?
Divulgação de resultados	Transparência organizacional	<ul style="list-style-type: none"> → Como divulgar os resultados do processo de cooperação? → Quais tecnologias devem ser adotadas para as práticas de transparência organizacional?

QUADRO 10 – QUESTIONAMENTOS DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM DO APL DE CONFECÇÕES - FASE 4

A aplicabilidade dessa fase, também requer certa maturidade do APL e das MPE de confecções. Vale lembrar que essas ações correspondem ao resultado dos esforços somados de todas as organizações, e que esses esforços caracterizam um diferencial competitivo regional quando se trata de um APL. Além disso, o *feedback*, é o que estimula as MPE e as pessoas nelas inseridas a continuarem o processo de cooperação, conhecer o resultado do seu trabalho é fator estimulante para o mesmo.

A estruturação do modelo levou a vários questionamentos sobre os aspectos **do que** se deve ter de atenção em cada fase para alavancar as ações de cooperação do APL, no entanto, o desdobramento **no como** as questões e práticas deverão ser desenvolvidas estão detalhadas nos *checklists* demonstradas nos APÊNDICES C, D, E e F.

Conforme visualizado na macro estrutura e descrito posteriormente, esse modelo considera 4 fases distintas com diversos atores interagindo. A concepção de cooperação parte de diversas ações práticas e aplicáveis. Embora essas ações nem sempre sejam realizadas em sua plenitude nos APL, mesmo que de forma incipiente parte dessa proposta é percebida.

Além disso, é possível considerar que cada fase dependerá dos interesses de cooperação dos atores e do grau de maturidade que o APL se encontre. Contudo, vale salientar, que embora para a proposta seja considerado o APL desde a fase inicial, a proposta é aplicável a um APL já existente.

Contudo, para que as expectativas do APL sejam alcançadas serão necessárias algumas ações, a mais importante é saber que as MPE devem estabelecer metas e objetivos comuns para o processo de cooperação ser exercido eficazmente.

CAPÍTULO 6 – ATIVIDADES DA PESQUISA DE CAMPO

Nesse capítulo é realizada a pesquisa de campo sendo apresentadas as seguintes seções: caracterização do local de estudo, planejamento e aplicação da pesquisa de campo, análise e tabulação dos dados da pré-avaliação do modelo: fase 2, análise e tabulação dos dados da pré-avaliação do modelo: fase 3 e por último são discutidos os ajustes para o modelo proposto.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL EM ESTUDO

O APL em estudo foi criado em 1987 a partir de uma solicitação ao Governo do Estado do Espírito Santo, feita pela Associação Comercial, Industrial e Agropastoril (ASSIAGRO). O intuito, naquela ocasião, era a criação de um ambiente estratégico para melhor acomodação das MPE do ramo de confecções do município de Vila Velha que sofriam com o distanciamento físico entre elas. Denominado como Micropolo Industrial de Vila Velha (MIVV), e popularmente conhecido como Pólo de Confecções de Santa Inês, possui uma área geográfica de 133.396 metros quadrados, dividida em 108 lotes com 80 empresas instaladas, mas apenas 70 ativas (JOSÉ, 2009).

O MIVV está relacionado com órgãos e instituições como: a Superintendência dos Projetos de Polarização Industrial (SUPPIN), a Prefeitura Municipal de Vila Velha, a Associação das Empresas de Confecções de Vila Velha (ASSICON), a Federação das Indústrias do Espírito Santo (FINDES), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Nacional da Indústria (SENAI) (JOSÉ, 2009).

Embora, o MIVV, seja conhecido como Pólo de Confecções, na pesquisa de campo foram encontradas também empresas de outros segmentos. Contudo, no que se refere a confecções foram identificadas 48 indústrias, além de 2 estamparias, 1 lavanderia e 1 fábrica de bordar.

6.2 ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

A realização da pesquisa de campo obedeceu algumas etapas em sua organização e planejamento, visando sua melhor estruturação e compreensão. Em síntese serão descritas três etapas:

- **Etapa I: elaboração e pré avaliação do questionário** – nessa etapa foram estruturados três questionários envolvendo os fomentadores das fases I, II e III do modelo proposto (APÊNDICES G, H e I). Os questionários obedeceram a uma escala de *Likert* de cinco pontos (esse será melhor detalhado na seção 6.4.1). Após a estruturação do questionário de pesquisa, e antecipando a aplicação dos questionários, foi realizado um teste da ferramenta, essa atividade envolveu três profissionais: um consultor do SEBRAE; um professor universitário da área de psicologia; e, uma proprietária de MPE do ramo de confecções. Essa etapa contribuiu para a correção de falhas estruturais no questionário de pesquisa. As ferramentas tiveram o intuito de verificar o grau de concordância das empresas participantes da pesquisa sobre as possíveis práticas de cooperação;
- **Etapa II: agendamento** – para aplicação dos questionários foi realizado um agendamento, com possíveis fomentadores de cooperação descritos no modelo, bem como iniciado um processo de sensibilização com os mesmos. Essa etapa resultou na definição da aplicação do questionário para as fases II e III do modelo – sendo um questionário para as indústrias do MIVV; e, outro para empresas clientes desse arranjo, sendo desprezado o questionário da fase I, isso ocorreu devido a dois motivos principais: a) falta de interesse de algumas instituições em participarem da pesquisa; b) dificuldade de acesso aos profissionais capacitados na área da pesquisa dentro das organizações fomentadoras da fase I.
- **Etapa III: preparação da equipe de pesquisa** – a atividade de aplicação do questionário contou com a participação de quatro pessoas, incluindo: o autor da pesquisa, um estudante de administração do Instituto Metodista Izabela Hendrix (BH), uma analista de sistemas e uma secretária administrativa. Para atuação desses profissionais na pesquisa de campo foi necessário um treinamento prévio

envolvendo: a macro estrutura do modelo, algumas características da MPE, estrutura do questionário e técnicas de abordagem para aplicação de questionário;

- **Etapa IV: aplicação do questionário** – essa etapa compreendeu a aplicação do questionário que ocorreu no mês de dezembro de 2010, sendo realizada uma visita *in loco* nas instituições participantes. A partir do agendamento (etapa II), foi possível aplicar o questionário de pesquisa em 11 indústrias e 20 empresas cliente.

As quatro etapas tiveram uma duração de aproximadamente 60 dias e contribuíram significativamente para identificar os fatores de melhoria para a proposta aqui exposta. Além disso, nas etapas II e IV foi possível identificar algumas realidades vivenciadas pelas MPE de confecções, essas realidades foram relatadas e devidamente anotadas pela equipe para contribuir com as discussões na tabulação dos dados.

6.2.1 Estruturação da Ferramenta para Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo teve como intuito, coletar dados primários para compor informações das instituições fomentadoras sobre o modelo para consolidação de ações de cooperação entre MPE de confecções atuantes no arranjo produtivo local MIVV. As atividades foram realizadas no período de novembro de 2010 a janeiro de 2011. Foram visitadas 19 indústrias de confecção, das 48 existentes no MIVV, das quais 15 aceitaram fazer o agendamento para responder ao questionário, entretanto apenas 11 empresas puderam ser computadas, essa amostra corresponde a aproximadamente 22% das indústrias, quando considerada a totalidade de indústrias de confecção do MIVV; e, 20 empresas clientes o que corresponde a aproximadamente 10% das lojas clientes localizadas no Pólo de modas da Glória.

Dessa forma, foi aplicado um questionário, que segundo Cury (2000, p. 281), “[...] é um documento de grande utilidade nessa etapa”. Chinelato Filho (2001) corrobora com o mesmo pensamento, observando que o questionário é utilizado em pesquisas para levantamento de informações, através de questões lógicas e sistematizadas.

Vergara (1998) adverte que para aplicação do questionário torna-se importante: a) elaborar um número de questões que não canse o inquirido, mas que traga resposta ao problema da pesquisa; b) evitar elaborar a ferramenta com mais de três tipos de questões; e, c) acompanhar a aplicação do questionário.

O questionário de pesquisa, aplicado nas indústrias de confecção existentes no MIVV, foi composto por: a) caracterização do respondente; b) caracterização da organização; c) ações de *marketing*; d) ações para a distribuição; e) ações para treinamento e capacitação; f) ações de vendas; e, g) ações de aquisição de materiais, máquinas e equipamentos.

Já o questionário de pesquisa aplicado nas empresas clientes foi composto pelos seguintes itens: a) caracterização do respondente; b) caracterização da organização; c) participação em pesquisas; e, d) política de fidelização.

Em ambos os questionários utilizaram-se a escala de *Likert* com cinco pontos, conforme ilustra o quadro 11. Inicialmente, a expectativa era de verificar o grau de concordância dos inquiridos com a macro estrutura do modelo. Entretanto, em alguns momentos a ferramenta precisou ser um pouco mais aprofundada, considerando assim partes da micro estrutura do modelo, questionando algumas especificações relacionadas a operações das indústria.

ESCALA VERSUS GRAU DE CONCORDÂNCIA					
	Concordo Totalmente (CT)	Concordo em Parte (CP)	Não Concordo nem Discordo (NCD)	Discordo em Parte (DP)	Discordo Totalmente (DT)
Ponderação	5	4	3	2	1

QUADRO 11 – ESCALA UTILIZADA PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

FONTE: O AUTOR

Quando observado o quadro 11 é possível identificar que: i) médias acima de três representam certa concordância com a proposta; ii) média três representa imparcialidade; e, iii) médias abaixo de três, significa que o item deve ser suprimido da proposta.

A aplicação dos questionários colaborou com dados primários para a pesquisa. O tratamento desses dados obedeceu a critérios simples de conferência estatística, sendo identificada a freqüência das respostas, a média ponderada, a variância e o desvio padrão, esses cálculos encontram-se nos APÊNDICES J e K. Essas

estatísticas foram calculadas com auxílio de fórmulas e funções criadas no *Microsoft Office Excel* ou do editor de textos *Microsoft Word*. Sobre esses dados foi realizada uma apreciação das questões respondidas por cada instituição. Em alguns casos, pela inviabilidade de disponibilizar os dados em tabelas, estes foram tratados, demonstrados em números e comentados.

6.2.2 Critérios para Seleção das Empresas

A escolha da amostra das empresas participantes da pesquisa obedeceu a critérios simples de seleção. Entretanto, manteve alguns critérios para as indústrias e para as empresas clientes, como segue:

- **Ser micro ou pequena empresa** – esse critério eliminou, na fase de agendamento, 3 das 19 empresas visitadas. Entretanto, busca-se com isso, obedecer ao enfoque principal que são as indústrias MPE de confecção. Além disso, na ferramenta de pesquisa foram colocadas duas perguntas filtro para identificar o porte da empresa, essas perguntas descartaram um questionário. Entretanto, esse critério não foi válido para as empresas cliente;
- **Disponibilidade do proprietário, gerente, supervisor ou encarregado** para responder ao questionário – esse foi preparado para pessoas com elevado grau de conhecimento do negócio, dessa forma o questionário não poderia ser aplicado aleatoriamente a qualquer profissional. Contudo, quando esses profissionais possuíam baixa escolaridade, a equipe encontrou alguns problemas na aplicação, e às vezes foi necessário explicar cada parte do questionário. Naquele momento houve a preocupação de manter o cuidado de não induzir as respostas dos inquiridos;
- **Estar localizada ou comprar no MIVV** – o município de Vila Velha possui uma grande concentração de indústrias de confecção do Estado do Espírito Santo, dessa forma a pesquisa apresenta em sua delimitação e área de abrangência o MIVV.
- **Aceite à participação na pesquisa** – como último critério, o aceite da indústria e

da empresa cliente para participarem da pesquisa. Esse aceite está protocolado junto aos questionários respondidos.

Esses critérios de seleção contribuíram para uma maior confiabilidade nas respostas da amostra selecionada, proporcionando assim resultados que contribuíram para ajustes no modelo.

6.3 ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS DADOS DA PRÉ-AVALIAÇÃO DO MODELO: FASE 2

A pré-avaliação da fase 2 do modelo, conforme descrito anteriormente, envolve as ações para cooperação entre MPE de confecções e relaciona-se com os questionários aplicados nas indústrias de confecções.

• **Item (A2) caracterização dos respondentes** – essa parte do questionário identificou cargo ocupado, setor de atuação, sexo e escolaridade do respondente. Para análise, esses dados foram divididos em 2 formas: o quadro 12 identifica o setor e o cargo ocupado e os gráficos 1 e 2 identificam o sexo e o grau de escolaridade.

N°	SETOR	CARGO
01	Administrativo	Proprietário
02	Produção	Gerente de Criação
03	Produção	Encarregado
04	Administrativo	Gerente Geral
05	Administrativo	Supervisor
06	Produção	Proprietária
07	Administrativo	Proprietário
08	Administrativo	Supervisor
09	Administrativo	Gerente
10	Vendas	Proprietário
11	Administrativo	Proprietário

QUADRO 12 – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Conforme demonstrado no quadro 12, os participantes da pesquisa ocupam cargos de gestão nas indústrias pesquisadas, obedecendo aos critérios de seleção. Entre os participantes estão presentes: cinco proprietários envolvidos com produção,

vendas e atividades administrativas; um gerente de criação; um encarregado atuante no setor de produção; dois gerentes do setor administrativo; e, dois supervisores também do setor administrativo.

A partir dessa identificação observa-se que a maioria dos entrevistados estão, direta ou indiretamente ligados à atividade fim da empresa, o que demonstra que os mesmos conhecem o produto e a capacidade produtiva da empresa, bem como os desafios vivenciados pela MPE no MIVV.

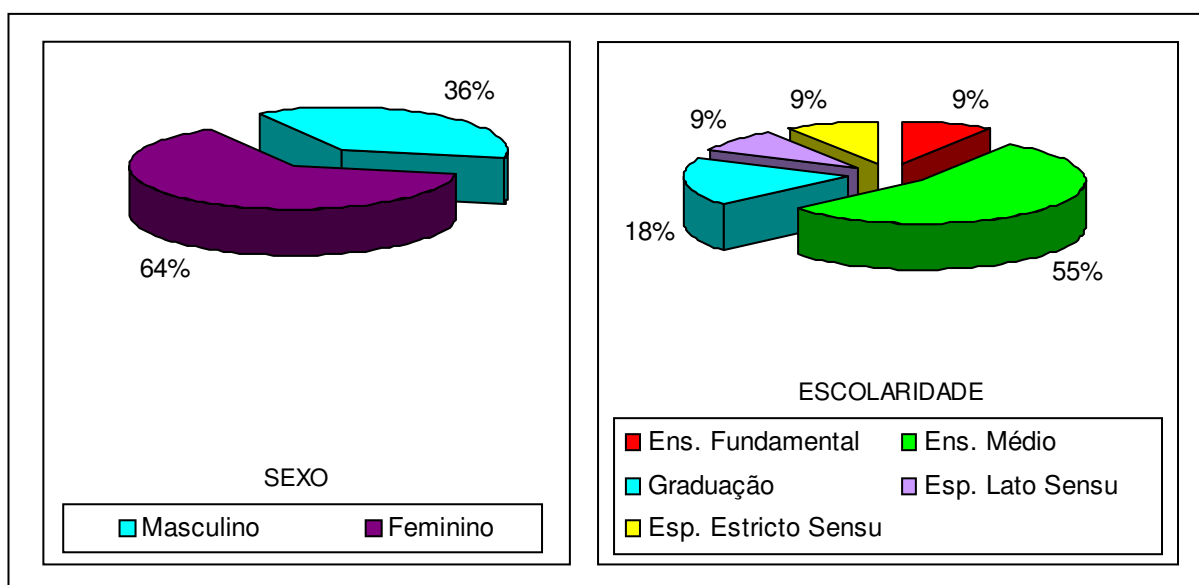


GRÁFICO 1 E 2 - CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AO SEXO E ESCOLARIDADE

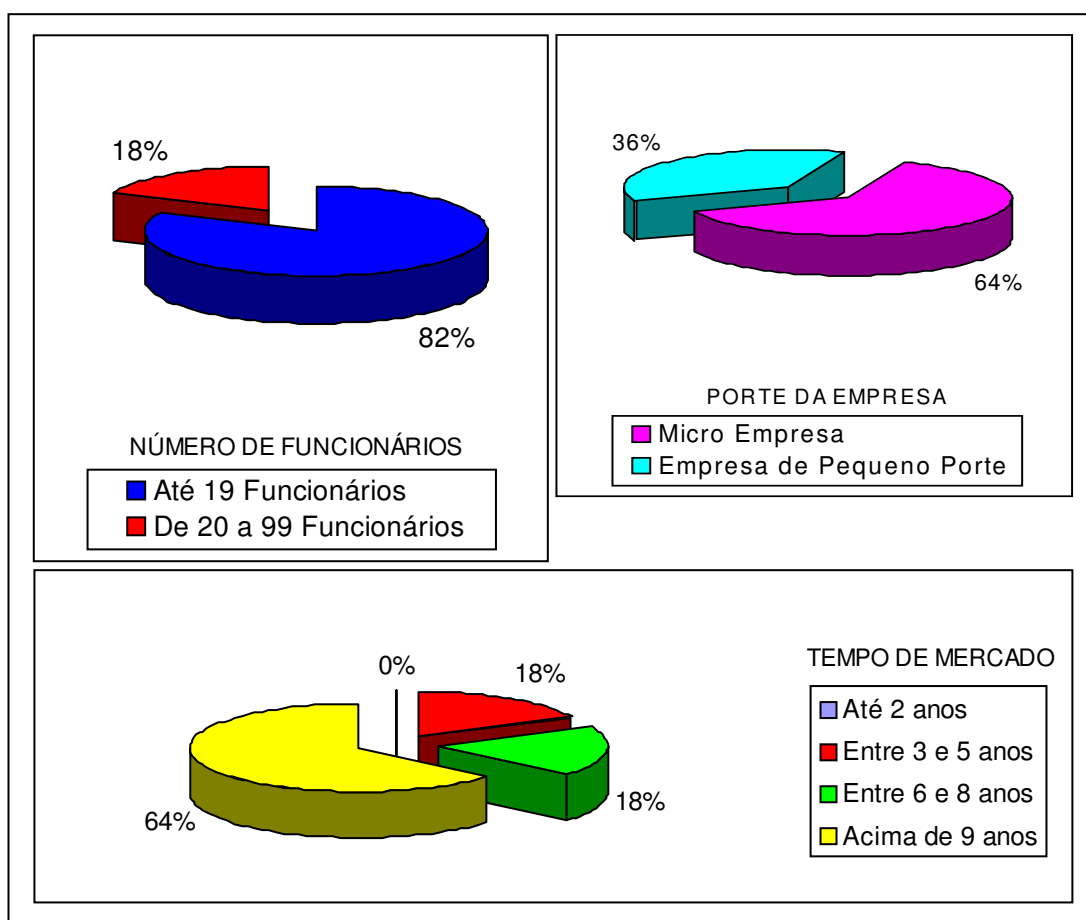
FONTE: PESQUISA DE CAMPO

No que se refere ao sexo dos inquiridos, identifica-se que 64% dos participantes são do sexo feminino e 36% do sexo masculino. Em relação à escolaridade, 55% possui o ensino médio; 18% possui graduação; 9% chegou à especialização *Stricto Sensu*; 9% à especialização *Lato Sensu*; e, 9% têm somente o ensino fundamental.

Quando relacionados sexo *versus* escolaridade dos participantes, observa-se, a partir dos questionários de pesquisa, que dos participantes que possuem ensino médio dois são do sexo masculino e quatro do sexo feminino; já na graduação um participante é do sexo masculino e um do sexo feminino; um especialista *Lato Sensu* do sexo masculino; um especialista *Stricto Sensu* do sexo feminino; sendo identificada um participante do sexo feminino que possui apenas o ensino fundamental. Contudo, prevalece a baixa escolaridade dos participantes com 64%

de pessoas no ensino médio e fundamental.

• **Item (B2) caracterização da organização** – essa parte do questionário identificou o número de funcionários, o tempo de mercado, porte da empresa e as linhas de produtos fabricados. A caracterização, no que se refere à quantidade de funcionários e porte da empresa, obedece ao que foi proposto no referencial teórico sobre classificação de empresas, sendo demonstrada nos gráficos 3, 4 e 5.



GRÁFICOS 3, 4 E 5 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO QUANTO AO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS, PORTE DA EMPRESA E TEMPO DE MERCADO
FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Das indústrias pesquisadas, 82% possui até 19 funcionários e 18% possui entre 21 a 30 funcionários. Em relação ao porte da empresa, 36% são empresas de pequeno porte e 64% são micro. Já no que se refere ao tempo de mercado, 64% das indústrias possui mais de 9 anos de mercado; 18% das indústrias está na faixa entre 6 a 8 anos; o percentual de 18% permanece para a faixa entre 3 e 5 anos.

A análise desses dados permite observar que as indústrias em sua maioria, 82%,

estão no mercado há mais de 6 anos. Entretanto, no MIVV existe a presença da empresa nascente, isso comprova a possibilidade da inserção de novas empresas no arranjo.

Outros dados pertinentes à caracterização das indústrias pesquisadas, referem-se às linhas de produtos fabricados. Esse item, assim como os demais, obedece ao proposto no referencial teórico. Embora o questionário de pesquisa apresente três linhas de produção envolvendo produtos para o lar, vestuário e artigos técnicos, foram identificados no MIVV apenas produtos relativos às duas últimas linhas de produção. Para esse questionamento vale lembrar que, as indústrias podem produzir mais de um tipo de produto e participar de mais de uma linha de produção. As linhas de produtos das indústrias são demonstradas no quadro 13.

LINHAS DE PRODUTOS					
VESTUÁRIO			TÉCNICO		
Produto	Freqüência	%	Produto	Freqüência	%
Roupas íntimas	0	0,0	Roupas p/ proteção e segurança	1	9,1
Roupas de dormir	0	0,0	Uniformes profissionais	4	36,4
Roupas esportivas	4	36,4	Meias	0	0,0
Moda praia	5	45,5	Modeladores	0	0,0
Roupas de gala	1	9,1	Acessórios para vestuário	0	0,0
Roupa social	3	27,3	Acessórios de uso técnico	0	0,0
Lazer	7	63,6	Acessórios de uso industrial	0	0,0
Infantil	3	27,3			

QUADRO 13 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO QUANTO ÀS LINHAS DE PRODUTOS
FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Na linha de vestuário, a confecção de roupas para lazer lidera a produção com 63,6% das empresas; em seguida, a produção de moda praia com 45,5%; roupas esportivas com 36,4%; roupa social e roupa infantil com 27,3% cada uma; e, roupa de gala com 9,1%. Para as linhas de produtos técnicos os resultados são: uniformes profissionais com 36,4%; e, roupas para proteção e segurança com 9,1%.

Vale lembrar que na revisão da literatura, foram encontrados 21 tipos de produtos diferentes distribuídos nas três linhas de produtos no segmento de confecções. A pesquisa de campo conduzida no MIVV, identificou que esse arranjo produz aproximadamente 8 tipos de produtos diferentes.

Outra parte do questionário, refere-se à tabulação dos dados constatados na escala de *Likert*. Esses dados formam a estrutura de avaliação dos seguintes itens:

C2) *marketing*; D2) distribuição; E2) treinamento e capacitação; F2) vendas; e, G2) aquisição de materiais, máquinas e equipamentos.

• **Item (C2) ações de *marketing*** – para esse item foi criada apenas uma questão para verificar o grau de concordância com as ações de *marketing* presentes no modelo. O grau de concordância dos inquiridos e a média ponderada referente a essas ações são demonstrados no quadro 14.

ITEM C - AÇÕES DE MARKETING							
Q1 – Em relação ao <i>marketing</i> , a concentração de empresas existentes no APL de confecções pode vir a favorecer:							
N°	ITEM	Frequência do Grau de Concordância					Média Ponderada
		CT	CP	NCD	DP	DT	
1	Participação das MPE em feiras	7	2	1	0	1	4,3
2	Anúncios das MPE em revistas Especializadas	8	1	2	0	0	4,5
3	Realização de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	8	1	1	1	0	4,5
4	Redução dos custos de <i>marketing</i>	5	3	3	0	0	4,2
5	Melhoria da imagem da MPE	9	0	1	0	1	4,5
6	Melhoria da imagem do produto e maior cobertura de mercado interno	7	3	1	0	0	4,5
7	Inserção ou crescimento da MPE no mercado externo	6	3	2	0	0	4,4

Legenda: (CT) Concordo totalmente; (CP) Concordo em parte; (NCP) Não concordo nem discordo; (DP) Discordo em parte; e, (DT) Discordo totalmente.

QUADRO 14 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AÇÕES DE MARKETING
FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Embora as expectativas da pré-avaliação do modelo estejam voltadas aos testes da macro estrutura, vale ressaltar que as ações de cooperação de *marketing* com melhores médias ponderadas, calculadas a partir da escala de *Likert*, foram: anúncios das MPE em revistas especializadas; realização de pesquisa e desenvolvimento (P&D); melhoria da imagem da MPE; melhoria da imagem do produto e maior cobertura de mercado interno. Contudo, nenhuma das ações de cooperação obteve pontuação baixa na escala.

As ações de *marketing* obtiveram 4,4 de média geral, calculada a partir do resultado da média ponderada (\sum média ponderada/n° de itens). O resultado dessa média apresenta-se positiva ao modelo, tendo em vista que as médias acima de 3 na escala de *Likert* representam certa conformidade com o modelo proposto.

• **Item (D2) ações para a distribuição** – no que se refere às ações desse item

também foi criada apenas uma questão para verificar o grau de concordância com as ações de distribuição. O grau de concordância dos inquiridos e a média ponderada referente a essas ações são demonstrados no quadro 15.

ITEM D – AÇÕES PARA A DISTRIBUIÇÃO							
Q1 - No que se refere à distribuição dos produtos, a concentração de empresas existentes nesse APL pode vir a favorecer:							
N°	ITEM	Frequência do Grau de Concordância					Média Ponderada
		CT	CP	NCD	DP	DT	
	Internamente						
1	Roteiro para entrega de matéria-prima	9	0	2	0	0	4,6
2	Ponto comum para armazenagem e estocagem de matéria-prima	5	1	1	1	3	3,4
3	Ponto comum para armazenagem e estocagem de produtos	5	1	0	1	4	3,2
	Externamente						
4	Gestão da cadeia produtiva	6	2	2	0	1	4,1
5	Desenvolvimento de canais comuns de distribuição	6	2	3	0	0	4,3
6	Estruturação de plano de entrega de produto	7	2	1	1	0	4,4
7	Formação de parcerias estratégicas	6	3	1	0	1	4,2

Legenda: (CT) Concordo totalmente; (CP) Concordo em parte; (NCP) Não concordo nem discordo; (DP) Discordo em parte; e, (DT) Discordo totalmente.

QUADRO 15 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AÇÕES PARA A DISTRIBUIÇÃO
FUNTE: PESQUISA DE CAMPO

As ações para a distribuição obtiveram 4,0 como média geral, também calculada a partir do resultado da média ponderada. Embora essas ações mantenham uma média acima de 3,0 duas ações ficaram relativamente próximas dessa média, necessitando de uma melhor compreensão, são elas: ponto comum para armazenagem e estocagem de matéria-prima; e, ponto comum para armazenagem e estocagem de produtos.

- **Item (E2) ações para treinamento e capacitação** – no teste das ações constantes desse item, foi possível verificar algumas necessidades das MPE de confecções do MIVV, principalmente no que se refere às parcerias para a qualificação dos profissionais. O quadro 16 demonstra o grau de concordância dos inquiridos e a média ponderada referente a essas ações.

ITEM E – AÇÕES PARA TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO							
Q1 - Para as práticas de treinamento e capacitação, a concentração de empresas existentes nesse APL pode vir a favorecer:							
N°	ITEM	Frequência do Grau de Concordância					Média Ponderada
		CT	CP	NCD	DP	DT	
1	Realização de cursos específicos	10	1	0	0	0	4,9
2	Formação de parcerias com instituições de ensino	10	1	0	0	0	4,9
3	Oficinas de práticas de cooperação	9	1	1	0	0	4,7
4	Ações conjuntas de treinamento	10	1	0	0	0	4,9

Legenda: (CT) Concordo totalmente; (CP) Concordo em parte; (NCP) Não concordo nem discordo; (DP) Discordo em parte; e, (DT) Discordo totalmente.

QUADRO 16 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AÇÕES DE TREINAMENTO/CAPACITAÇÃO
FONTE: PESQUISA DE CAMPO

As ações para treinamento e capacitação obtiveram as melhores notas, o que resultou em uma média de 4,8. Vale ressaltar que esse alto grau de concordância está diretamente associado à necessidade de qualificação profissional. Os questionamentos desse item mantêm também uma relação direta com a fase 3 do modelo – embora tenha sido respondido por atores da fase 2, no que se refere a parcerias com instituições de ensino.

- **Item (F2) ações de vendas** – algumas ações de cooperação nas vendas, obtiveram o grau de concordância baixo, conforme o quadro 17, devido ao fato de o MIVV ter passado por experiências negativas segundo as informações colhidas na pesquisa.

ITEM F – AÇÕES DE VENDAS							
Q1 – No que se refere às vendas, a concentração de empresas existentes nesse APL pode vir a favorecer:							
N°	ITEM	Frequência do Grau de Concordância					Média Ponderada
		CT	CP	NCD	DP	DT	
Internamente							
1	Ações comuns de cooperação	6	4	0	0	1	4,3
2	Vendas diretas realizadas para MPE varejista	7	3	1	0	0	4,5
3	Central única de serviço pós-venda	5	2	1	1	2	3,6
4	Ponto comum para venda dos produtos	8	0	2	0	1	4,4
Externamente							
5	Manutenção de um escritório de vendas para o mercado externo	7	3	0	0	1	4,4
6	Participação em consórcios de exportação	5	2	1	0	3	3,5

Legenda: (CT) Concordo totalmente; (CP) Concordo em parte; (NCP) Não concordo nem discordo; (DP) Discordo em parte; e, (DT) Discordo totalmente.

QUADRO 17 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AÇÕES DE VENDAS
FONTE: PESQUISA DE CAMPO

As ações de vendas obtiveram uma média geral de 4,1. Os itens de maior discordância foram: participação em consórcios de exportação; e, a Central única de serviço pós-venda.

• **Item (G2) ações de aquisição de materiais, máquinas e equipamentos** – nesse item algumas ações de cooperação também obtiveram o grau de concordância baixo. Essa discordância foi justificada por alguns dos inquiridos pelo fato do MIVV possuir indústrias com linhas de produtos diversificados, o que individualiza as necessidades. Apesar da pesquisa de campo identificar apenas 8 tipos de produtos, em 2 linhas das 3 identificadas na revisão da literatura, esses produtos são muito diferenciados entre si, o que de fato, requer materiais, máquinas e equipamentos específicos (veja quadro 18).

ITEM G – AÇÕES DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS							
Q1 – Na aquisição de materiais, máquinas e equipamentos, a concentração de empresas nesse APL pode vir a favorecer a compra conjunta de:							
N°	ITEM	Frequência do Grau de Concordância					Média Ponderada
		CT	CP	NCD	DP	DT	
1	Materiais (matérias-primas, aviamentos, Informática, outros)	8	0	0	0	3	3,9
2	Máquinas e equipamentos	7	1	0	0	3	3,8

Legenda: (CT) Concordo totalmente; (CP) Concordo em parte; (NCP) Não concordo nem discordo; (DP) Discordo em parte; e, (DT) Discordo totalmente.

QUADRO 18 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AÇÕES DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS
FONTE: PESQUISA DE CAMPO

A média geral das ações de aquisição de materiais, máquinas e equipamentos é de 3,85. Essas ações tiveram as notas mais baixas obtidas na pesquisa de campo junto às indústrias do MIVV. Entretanto, vale destacar que a compra conjunta de materiais, máquinas e equipamentos, pode vir a favorecer o MIVV no sentido de possibilitar um maior poder de barganha com os fornecedores, além de proporcionar uma economia de escala com compra de grandes lotes. Nesse sentido, cabe um estudo mais detalhado sobre possíveis necessidades de suprimento que podem ser realizadas em conjunto.

6.4 ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS DADOS DA PRÉ-AVALIAÇÃO DO MODELO: FASE 3

A pré-avaliação do modelo na fase 3, ocorreu apenas com empresas clientes, embora o modelo contemple outras organizações para parcerias e interações. Na modelagem da proposta, o escopo principal da fase 3 são as ações cooperativas para o crescimento do APL. O questionário aplicado para avaliação dessa fase, caracterizou os inquiridos e a organização e verificou ações estratégicas para a participação em pesquisas e para a política de fidelização.

- **Item (A3) caracterização dos inquiridos** – essa parte do questionário identificou cargo ocupado, setor de atuação, sexo e escolaridade dos inquiridos nas empresas cliente. No que se refere ao setor e o cargo ocupado, os participantes da pesquisa ocupam cargos de gestão, entre os participantes estão presentes 7 proprietários envolvidos com atividades administrativas e 13 gerentes de vendas ou comercial. Quanto ao sexo dos participantes, 80% é do sexo feminino e 20% masculino. Referente à escolaridade, 75% dos inquiridos possui ensino médio, 20% graduação e 5% apenas o ensino fundamental.

- **Item (B3) caracterização da organização** – na caracterização da organização o questionário identificou o porte da empresa e o tempo de compra com o APL. Quanto ao porte, 80% é micro empresa, 15% empresa de pequeno porte e 5% média empresa. No que se refere ao tempo de compra com o APL, 50% das empresas clientes realizam essa atividade há mais de 9 anos, 45% compram há 2 anos e 5% compra do APL entre 6 a 8 anos.

Ainda sobre a caracterização das empresas clientes foram identificadas as linhas de produtos comercializados, essas mantiveram a classificação lar, vestuário e técnico, conforme demonstrado no quadro 19.

LINHAS DE PRODUTOS								
LAR			VESTUÁRIO			TÉCNICO		
Produto	Fr	%	Produto	Fr	%		Fr	%
Cama	1	5,0	Roupas íntimas	4	20,0	Roupas p/ proteção e segurança	0	
Mesa	1	5,0	Roupas de dormir	2	10,0	Uniformes profissionais	2	10,0
Banho	1	5,0	Roupas esportivas	5	25,0	Meias	2	10,0
Copa	0	0	Moda praia	6	30,0	Modeladores	0	0,0
Limpeza	0	0	Roupas de gala	1	5,0	Acessórios para vestuário	8	40,0
Decoração	0	0	Roupa social	7	35,0	Acessórios de uso técnico	0	0,0
			Lazer	16	80,0	Acessórios de uso industrial	0	0,0
			Infantil	5	25,0		0	0,0
Total	3			46			12	

QUADRO 19 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CLIENTE QUANTO ÀS LINHAS DE PRODUTOS

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Verifica-se a partir da tabulação dos dados, que das empresas cliente pesquisadas, 5% comercializam artigos de cama; 5% artigos de mesa; e, 5% artigos de banho. Na linha de vestuário, os produtos comercializados são: lazer com 80% das empresas; roupa social 35%; moda praia 30%; roupas esportivas 25%; roupa infantil 25%; roupas íntimas 20%; roupas de dormir 10%; e, roupa de gala 5%. Para a linha de produtos técnicos os resultados são: 40% das empresas comercializam acessórios para vestuário; 10% uniformes profissionais; e, 10% meias.

- **Item (C3) participação em pesquisas** – para esse item foram criadas 3 questões obedecendo o que foi anteriormente descrito no modelo. A tabulação desse item e as questões estão distribuídas no quadro 20.

ITEM C – PARTICIPAÇÃO EM PESQUISAS							
Q1 - A participação da sua empresa em pesquisa junto ao seu fornecedor sobre o produto a ser confeccionado pode vir a favorecer:							
N°	ITEM	Frequência do Grau de Concordância					Média Ponderada
		CT	CP	NCD	DP	DT	
1	Melhores escolhas de matérias primas	14	2	2	0	2	4,3
2	Melhoria da concepção do modelo a ser confeccionado	18	2	0	0	0	4,9
3	Realização de testes do produto confeccionado	14	2	2	0	2	4,3
Q2 - Entre as ações que devem ser realizadas para estimular o cliente a participar de pesquisas, deve ser proposto:							
N°	ITEM	Frequência do Grau de Concordância					Média Ponderada
		CT	CP	NCD	DP	DT	
1	Convites formais	8	1	5	1	5	3,3
2	Preço diferenciado	17	0	1	1	1	4,5
3	Participação nas vendas do produto confeccionado	7	3	0	1	9	2,9
Q3 - Quanto à forma de comunicação junto as MPE para participação de pesquisas no APL das indústrias de confecção o melhor mecanismo é:							
N°	ITEM	Frequência do Grau de Concordância					Média Ponderada
		CT	CP	NCD	DP	DT	
1	Rádio	7	6	3	1	3	3,7
2	Jornal	9	9	2	0	0	4,4
3	Televisão	15	3	1	1	0	4,6
4	Internet	14	4	0	1	1	4,5
5	Convites formais	6	3	1	2	8	2,9
Legenda: (CT) Concordo totalmente; (CP) Concordo em parte; (NCP) Não concordo nem discordo; (DP) Discordo em parte; e, (DT) Discordo totalmente.							

QUADRO 20 – GRAU DE CONCORDÂNCIA DA EMPRESA CLIENTE COM PARTICIPAÇÃO EM PESQUISAS

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Sobre a participação dos clientes em pesquisa junto ao seu fornecedor, foi observada uma média geral, calculada a partir da média ponderada, igual a 4,5. O subitem 'melhoria da concepção do modelo a ser confeccionado', obteve o maior grau de concordância, com 18 pessoas pontuando em concordo plenamente.

A média geral foi 3,6 no item que envolve as ações de estímulo ao cliente para que esse possa vir a participar de pesquisas, tendo como maior grau de concordância o subitem 'preço diferenciado', com 17 pessoas pontuando em concordo plenamente. Entretanto, o subitem 'participação nas vendas do produto confeccionado' obteve uma média ponderada de 2,9 esse valor requer o descarte desse subitem do modelo.

Quanto às formas de comunicação junto às MPE para participação de pesquisa no

APL a média geral é 4,0. O subitem ‘televisão’ obteve o maior grau de concordância, com 15 pessoas pontuando em concordo plenamente.

• **Item (D) política de fidelização** – esse item visa avaliar as estratégias de fidelização, sendo aplicada 1 questão com 6 subitens. A tabulação desse item e as questões estão distribuídas no quadro 21.

ITEM D – POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO							
Q1- Nas estratégias para a fidelização dos clientes, o APL de indústrias de confecção deve:							
N°	ITEM	Frequência do Grau de Concordância					Média Ponderada
		CT	CP	NCD	DP	DT	
1	Personalizar produtos	13	1	3	1	2	4,1
2	Diferenciar preços	15	4	0	0	1	4,6
3	Diferenciar em promoções	15	1	2	1	1	4,4
4	Realizar estratégias diferenciadas para cada tipo de cliente	8	2	2		8	3,1
5	Desenvolver central de atendimento (telefone 0800)	14	1	1	1	3	4,1
6	Desenvolver central de atendimento online	15	3	0	0	2	4,5

Legenda: (CT) Concordo totalmente; (CP) Concordo em parte; (NCP) Não concordo nem discordo; (DP) Discordo em parte; e, (DT) Discordo totalmente.

QUADRO 21 – GRAU DE CONCORDÂNCIA DA EMPRESA CLIENTE COM A POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

A média geral obtida sobre as ações para a fidelização das empresas cliente foi 4,1. O maior grau de concordância está no subitem ‘diferenciar preço’, com 15 pessoas pontuando em concordo plenamente e 4 pessoas pontuando em concordo parcialmente. Apesar das estratégias identificadas nessa seção do questionário não possuírem descarte, o subitem ‘Realizar estratégias diferenciadas para cada tipo de cliente’ manteve uma pontuação igual a 3,1 permanecendo próximo de não concordo nem discordo, isso requer um melhor acompanhamento desse subitem.

6.5 AJUSTES PARA O MODELO PROPOSTO

Essa seção preocupa-se com os ajustes necessários ao modelo. Destarte, são identificados a partir da pesquisa de campo, melhorias para as ações de cooperação descritas no modelo.

Nesse contexto, são definidos os seguintes ajustes necessários a fase 2:

- As ações operacionais devem ser iniciadas com processos de qualificação profissional. Tais ações devem envolver: treinamento, capacitação técnica específica para o segmento de confecções, cursos de graduação na área e em gestão.

Outro fator que colabora para esse ajuste, é fato de na pesquisa de campo ter sido identificado que apenas uma empresa do MIVV possui um gerente que executa atividades voltadas para a criação dos produtos, nas demais empresas os relatos fizeram entender que o proprietário é o responsável pela criação.

- No que se refere à fase 2 foi identificada a necessidade de priorizar as ações operacionais na seguinte ordem: treinamento e capacitação; *marketing*; vendas; distribuição; e, aquisições de materiais, máquinas e equipamentos.
- Os subitens de avaliação 'ponto comum para armazenagem e estocagem de matéria-prima' e 'ponto comum para armazenagem e estocagem de produtos', obtiveram uma média ponderada relativamente baixa (3,4 e 3,2 respectivamente), entretanto não ficaram abaixo da média 3,0 dessa forma, não devem ser descartadas do modelo.

Os ajustes necessários na fase 3, no que se refere às ações cooperativas para o crescimento do APL, avaliando a pesquisa com as empresas cliente, são:

- Sobre as pesquisas realizadas nas indústrias de confecção, deve-se descartar os subitens 'participação nas vendas do produto confeccionado'; e, 'convites formais'. Esses obtiveram média ponderada baixa (2,9).

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

No capítulo inicial desta tese, foram identificadas algumas fragilidades às quais estão expostas as MPE. Muitas vezes, essas fragilidades são causas de morte das empresas desse porte, entretanto, as MPE são de grande importância para a economia, compondo uma base forte para a empregabilidade.

Uma forma de fortalecer as MPE defendida nesta tese, consiste na cooperação, o que torna-se mais viável quando as empresas estão próximas geograficamente caracterizadas em APL. Especificamente sobre o segmento de confecção, a partir dos dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, foram identificados 83 APL no Brasil. Esse quantitativo confirma a necessidade de pesquisas nessa área.

Dessa forma, a pesquisa teve como objetivo elaborar um modelo para consolidação de ações de cooperação entre MPE, que foi desenvolvido a partir da percepção de lacunas de conhecimentos sobre APL, MPE e fomentadores de cooperação, visando a aplicabilidade no segmento de confecções. Nesse contexto, para o desenvolvimento do modelo foram pensados em mecanismos de interação entre esses atores. Esse modelo está fundamentado em possíveis ações de estruturação, ações operacionais, ações de crescimento e ações aprendizagem com vistas a proporcionar um melhor desempenho para as MPE de confecções.

No contexto prático, esse modelo considera alguns aspectos como fundamentais, tais como: i) o incentivo às práticas de cooperação, seja pelo poder público, pelas organizações privadas e/ou comunidade; ii) a formação de comitês responsáveis por cada fase; iv) a transparência nos resultados alcançados.

Entretanto, embora a aplicação dessa estrutura pense na concepção do APL de confecções em sua fase inicial, o modelo pode colaborar para melhorias em um APL maduro. Para APL na fase embrionária o modelo fornece bases para a caracterização, formulação do plano de ação, algumas configurações necessárias e identifica políticas de cooperação. Em APL na fase madura, o modelo contribui na percepção das falhas que descaracterizam as ações de cooperação.

Na realização da pesquisa de campo, os dados obtidos confirmaram uma aderência ao modelo proposto e identificaram algumas adaptações necessárias. Contudo, uma das limitações da pesquisa de campo foi a pré-avaliação do modelo com apenas dois atores de fomentação.

Em resposta ao problema central da pesquisa – **Quais ações devem ser consideradas para consolidar a cooperação, observando os múltiplos atores participantes das MPE em APL de confecções?** – Ressaltam-se as seguintes considerações:

- Embora a pré-avaliação tenha sido realizada com apenas dois fomentadores das ações de cooperação em um APL de confecções – o que poderia ter causado impactos negativos ou positivos para a pesquisa, vale ressaltar que toda a revisão bibliográfica afirma que os limites das ações de cooperação ultrapassam o interior das MPE e devem ser pensadas como ações envolvendo diversos tipos de organizações;
- As ações de cooperação devem levar em consideração o grau de maturidade do APL e algumas particularidades das empresas;
- As ações de estruturação para cooperação em APL de confecções foram sinalizadas pela revisão bibliográfica como necessárias desde a fase embrionária do APL;
- Ações de estruturação para a cooperação em APL, envolvendo pilares específicos e atores fomentadores iniciais. Os fomentadores dessa estruturação devem prover recursos na expectativa de diminuir as limitações das MPE do segmento de confecções. As organizações envolvidas no segmento de confecção devem agir na criação de uma competitividade sadia. A comunidade deve interagir na coordenação local das atividades cooperativas no APL de confecção;
- As ações operacionais foram citadas na revisão bibliográfica e validadas na pré-avaliação do modelo, principalmente ações que se referem às ações de treinamento e capacitação, sendo essa uma das principais necessidades encontradas;

- Nas ações para o crescimento, também sinalizadas na revisão bibliográfica e validadas na pré-avaliação, percebeu-se a necessidade da participação do cliente e de instituições de ensino. Essa identificação também corroborou para o modelo.

7.1 PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta pesquisa pode proporcionar trabalhos futuros. Levando em consideração as pesquisas bibliográficas e de campo realizadas neste estudo, cabe dizer que há muito ainda a explorar, diante disso, são desenvolvidas as seguintes recomendações para trabalhos futuros:

- Pesquisas visando identificar ações para a minimização das causas de morte das MPE de confecções;
- Identificação de possíveis ações de cooperação envolvendo a produção das MPE em APL de confecções;
- Verificação da aderência do modelo proposto com outros fomentadores do modelo;
- Identificação de possíveis ações de cooperação entre as MPE e as MGE de confecções existentes no APL;
- Desenvolvimento de um sistema de informação computadorizado, a partir do modelo proposto, com a finalidade de gerenciar as ações de cooperação e gerar informações para todos os fomentadores.

A partir desse estudo, foi possível verificar que existe um interesse em pesquisas voltadas para MPE, e em especial, por empresas desse porte atuantes em APL. Possivelmente isso ocorre pelo fato desses arranjos proporcionarem competitividade a essas organizações. Entretanto, foram localizadas poucas referências sobre o segmento de confecções em APL, principalmente quando relacionadas a ações de cooperação dessas MPE.

Finalmente, como contribuição, espera-se que este trabalho possa principiar um

processo de melhoria nas discussões sobre as ações de cooperação em MPE em APL, envolvendo entre outras contribuições a cooperação como uma alternativa para as MPE em APL de confecções diminuírem a mortalidade prematura. Além disso, espera-se que essa pesquisa sirva para os atores participantes das ações de cooperação estruturarem e direcionarem o crescimento dos APL de modo geral, e em particular das empresas de confecções. Destarte, espera-se que todos os atores relacionados à governança de APL, possam propiciar mecanismos eficientes para gestão dos arranjos produtivos.

8 REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Pólos produtores.** 2008. Acesso em: <<http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html&est=3>>. Disponível em 20 dez. 2009.

ABICALÇADOS. **Pólos produtores.** 2008. Acesso em: <<http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html>>. Disponível em 20 dez. 2009.

AGUIAR, V. S. M; ARAÚJO, G. M. **Propostas de ações estratégicas para o setor de confecções do estado da Paraíba.** In: ENEGEP, 21. *Anais.* CDROM. Salvador, 2001.

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **APL's:** Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE – Glossário de Arranjos Produtivos Locais. RedeSist, 2002. Disponível em: <www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: 10 de abr. 2007.

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lúcia. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas:** capital social e empreendedorismo local. Rio de Janeiro: Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), 2002.

ALBUQUERQUE NETO, Hélio Cavalcanti; SILVA Ricardo Jorge Araújo. Avaliação do nível de capacidade tecnológica das empresas do APL de calçados de Campina Grande e formulação de um plano estratégico de inovação. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2008, **Anais do ENEGEP:** a integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, 13 a 16 de out. de 2008.

ALMEIDA, Fernando Carvalho de; ROSA, Sílvia Troncon. A indústria de calçados e considerações sobre relações cooperativas em aglomerados industriais – observações sobre o aglomerado de Franca. Revista Facef Pesquisa, v. 7, n. 1, 2004, p. 48-61.

AMARAL FILHO, J.; AMORIM, M.; RABELO, D. L.; MOREIRA, V.; ARAÚJO, M. R.; ROCHA, A. G. T.; SCIPIAO, T. T. Núcleos e Arranjos Produtivos Locais: casos do Ceará. In: VII ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA-ANPEC/BNB, 2002, Fortaleza-Ce. Nordeste, Desafios e Oportunidades. Fortaleza-Ce: Anpec/BNB, 2002.

AMATO NETO, J.; OLAVE, M. E. L.; SALAMONI, R. The formation of regional *clusters* in developing countries: a strategic orientation for Brazilian SME's. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT (ICIEOM), 6., 2000, São Paulo. Building Competencies for International Manufacturing: Perspectives for Developing Countries. Porto Alegre: ABEPRO, 2000. v. 1. p. 116-124.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** Editora Atlas. São Paulo: Fundação Vanzolini, 2000.

ANDRIGHI, Orlando. **Análise do comércio externo da indústria têxtil confecções de Santa Catarina: 1996-2005**. 2007. 92 p. Monografia (Graduação em ciências econômicas) – Programa de Graduação em ciências econômicas, Universidade federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2007.

ANHOLON, Rosley. **Proposta para implantação de sistema de gestão da qualidade em micro e pequenas empresas**. 2003. 139f. Dissertação (Mestrado Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas: São Paulo, 2003.

ANHOLON, Rosley; ZOQUI, Eugênio José; PINTO, Jefferson de Souza; MORETTI, Diego de Carvalho. Características administrativas de micro e pequenas empresas: confronto entre a teoria e a prática. **Metrocamp Pesquisa**, v. 1, n. 1, p. 88-103, jan./jun. 2007.

ASHEIM, Bjørn T.; COENEN, Lars. Knowledge bases and regional innovation systems: comparing Nordic *clusters*. **Research Policy**, n 34, 2005, p. 1173-1190.

AUN, Marta Pinheiro; CARVALHO, Adriane Maria Arantes de; KROEFF, Rubens Luiz. Aprendizagem coletiva em arranjos produtivos locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação?. In: V ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLITICA DA INFORMACAO, COMUNICACAO E CULTURA, 5, 9-11, nov.,2005, Salvador. **Anais do ENLEPICC**. Salvador: Faculdade Social da Bahia, 2005.

BAKER, M.J. Forms of cooperation in dyadic problem-solving. **Revue d'Intelligence Artificielle**, 16 (4-5), 587-620. 2002

BANCO DO BRASIL. **A empresa pequena: créditos**. 2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/home4,108,108,8,1,1,2.bb>>. Acesso em 10 de dez. 2007.

BANK OF ENGLAND. **Finance for Small Firms – An Eleventh Report**. 2004. Disponível em:< <http://www.bankofengland.co.uk/publications/financeforsmallfirms/fin4sm10.pdf>>. Acessado em 25 de jul. de 2007.

BARRETO, Renata Reis; OLIVEIRA, Emanuelle de Sales; SICSÚ, Abraham Benzaquen. Arranjo produtivo local e desenvolvimento endógeno: uma apresentação do APL de turismo no litoral norte do Estado de Alagoas. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade**. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

BERTO, Rosa Maria Villares de Souza; NAKANO, Davi Noboro. Metodologia da pesquisa e a engenharia de produção. In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 1998, **anais do ENEGEP: A engenharia de produção e o futuro do trabalho**. Niterói, RJ, Brasil, 21 a 25 de setembro de 1998.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social: o banco do desenvolvimento de todos os brasileiros. **O BNDES: a empresa**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2007. Disponível em:<<http://www.bndes.gov.br/empresa/default.asp>>. Acesso em 10 de dez. 2007.

BNDES. Circular nº 11/2010. Rio de Janeiro, 05 de março de 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf>. Acesso em 23 de out. de 2010.

BRAGA JR, E. O.; PIO, M. J.; ANTUNES, A.; HEMAIS, C. A. O impacto das inovações tecnológicas na cadeia produtiva têxtil. **Revista ABTT**, n. 005, 2005.

BRASIL, **Lei Federal Nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994**, Brasília: Congresso Nacional, 1994.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria de Desenvolvimento da Produção. **Microempresa e Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em : <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/micEmpPequeno/micEmpPequeno.php>>. Acesso em 19 de agosto de 2008.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.028 de 31 de março de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1º de abril de 2004. Disponível em: <http://www.trt02.gov.br/geral/Tribunal2/LEGIS/Decreto/5028_04.html>. Acesso em 20/12/2007.> Acesso em: 01 ago. 2007.

CAMPEÃO, Patricia; MARQUES, Estela Ferreira; GEHLEN, Marco Antônio. A gestão da informação em arranjos produtivos locais: uma reflexão inicial sobre o caso da piscicultura da região de dourados/MS. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2008. **Anais do ENEGEP**: a integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, 13 a 16 de out. de 2008.

CAMPEÃO, Patrícia; SPROESSER, Renato Luiz; MARQUES, Estela Ferreira. Sistema de informação gerencial: um modelo conceitual para sistemas locais de produção. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

CAMPOS, Renato Ramos, **Ampliando Espaços de Aprendizagem**: um foco para políticas de estímulos aos arranjos produtivos locais. Instituto de Economia da UFRJ, Rio de Janeiro: RedeSist, Notas Técnicas, Bloco 2, n. 03, Rio de Janeiro, 2004.

CAMPOS, A. C. **Arranjos Produtivos no Estado do Paraná: o caso do município de Cianorte**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Programa de Pós-Graduação em Economia, UFPR, Curitiba, 2004.

CARDOSO, Cristina Luz; SALDANHA, Jorge Alberto Velloso; CASAROTTO FILHO, Nelson. A diferenciação pelo design como estratégia para Exportação - caso do APL moveleiro de São Sento do Sul. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

CARDOZA, Edwin; CARPINETTI, Luiz C. Ribeiro; GEROLAMO, Mateus C. Gestão de Melhoria e Mudança em Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas

– Uma Abordagem Conceitual. 2005. In. XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out./nov. de 2005.

CARMO, Vadson Bastos do; VANALLE, Rosângela Maria. O Empreendedorismo em aglomerações de micro e pequenas empresas e a identificação das competências de setores relevantes como fatores de desenvolvimento regional. **Revista de Administração**, RACRE, v. 5, p. 59-65, 2005.

CARNEIRO, Célia Maria Braga; et al. A redução dos custos no uso de arranjos produtivos locais na gestão competitiva da logística de suprimentos: estudo de caso no APL Leite & Sol da cadeia produtiva do leite no estado do ceará. **Revista produção on line**, Florianópolis - SC, Edição especial, dez. 2007.

CARVALHO, Kristiane Cera; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão estratégica das informações na pequena empresa: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações externas. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. **Anais do EGEPE**, 2005, Curitiba – PR, 2005.

CASAROTTO, Rosangela Mauzer. **Redes de empresas na indústria da construção civil**: definição de funções e atividades de cooperação. 2002. 220f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CASSIOLATO, J. E.; CAMPOS, R.; STALLIVIERI, Fabio. Processos de aprendizagem e inovação em setores tradicionais: os arranjos produtivos locais de confecções no Brasil. **Economia** (Campinas), v. 08, p. 01-19, 2008.

CASTELO, Lise Alcântara; LEITE, Maria Silene Alexandre. Uma discussão sobre a sustentabilidade das unidades operacionais do Instituto Centec localizadas na mesorregião do Jaguaribe – CE. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. Aglomerações Cadeias e Sistemas Produtivos de inovações. **Revista Brasileira de Competitividade**. Rio de Janeiro, Ano 1, n. 1, abr/jun, 2001.

CAULLIRAUX, Heitor Mansur; PRADO, Carlos Alexandre S. **Uma Proposta de Trajetória de Implantação de uma estrutura de sincronização da produção com base na teoria das restrições**: o caso têxtil. In: ENEGEP, 2000, São Paulo. 2000.

CAVALCANTI, Marcos; LIMA, Rosa; PEREIRA NETO, André. Gestão do conhecimento em Arranjo produtivo local o caso de nova Friburgo. **Produto & Produção**, Vol. 8, n°3, p. 35-44, out. 2005.

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

CEZARINO, L. O. ; CAMPOMAR, M.C. . Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Hispeci & Lema**, v. 9, p. 10-12, 2006.

CHAVES, Sidney Soares. **Micro e pequenas empresas em arranjos produtivos locais**: um estudo do setor pesqueiro da foz do rio Itajaí-Açú/SC. 2004. 193f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Santa Catarina. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHINELATO FILHO, João. Metodologia para análise de sistemas administrativos – reorganização. In: **O&M Integrado à Informática**. 13 ed. Brasília – DF: Livros Técnicos e Científicos, 2001. Cap. 11, p. 117-124.

CHIOCHETTA, J. C.; HATAKEYAMA, Kazuo. Implementação de um APL – arranjo produtivo local – o caso do setor metal mecânico da região sudoeste do estado do Paraná. **Revista produção on line**, Florianópolis - SC, p. 1 - 13, 01 abr. 2007.

CHIOCHETTA, João Carlos. **Uma modelagem para implementação de um APL – arranjo produtivo local** – o caso do setor metal mecânico da região sudoeste do Estado do Paraná. 2005. 133f. Mestrado (Programa de Engenharia de Produção) – Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação, da Unidade de Ponta Grossa, do CEFET-PR. Ponta Grossa, 2005.

CELESTE, J. L. Especialização flexível: uma alternativa promissora para o desenvolvimento econômico de regiões subdesenvolvidas. **Revista de Administração de Empresas**, RAE, São Paulo – SP, 33(6), p. 34-41, nov./dez. 1993.

CÔRTEZ, Mauro Rocha; PINHO, Marcelo; FERNANDES, Ana Cristina *et al.* **Cooperação em empresas de base tecnológica**: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. São Paulo Perspectiva, jan./mar. 2005, vol.19, n. 1, p.85-94. ISSN 0102-8839.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009.

CURY, Antônio. Análise administrativa. In: **Organizações e métodos**: uma visão holística perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 9, p. 273-302.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROCCO, Marco Aurélio *et al.* **Metodologia de Identificação de Arranjos Produtivos Locais Potenciais**: uma nota técnica. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2003.

CRUZ, B. P. A.; ZOUAIN, D. M.. A atuação de consórcios de exportação brasileiros no segmento de moda praia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 11-30, 2008.

CRUZ, June Alisson Westarb; QUANDT, Carlos Olavo. Empreendedorismo em

redes: um estudo de caso em uma rede de associações de carrinheiros de Curitiba. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DUARTE, Luiz Carlos da Silva; SACKSER, Gilberto; KOTLINSKI, Eliseu; SANTOS, Antônio Rodrigo Juswiaski dos; ECKHARDT, Moacir. A influência do sistema de gestão da qualidade no laboratório de metrologia elétrica da Unijuí. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

DUTRÉNIT, Gabriela; VERA-CRUZ, Alexandre O., 2003. **Clustering SME with maquilas in a local context**: benefiting from knowledge spillover. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE SISTEMAS DE INOVAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O TERCEIRO MILÊNIO. Nov. 2003.

EDELMANN, Christina; WAGNER, Kristina; MIRTSCHINK, Daniel. Cooperation in virtual *clusters*. In: 9TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF CONCURRENT ENTERPRISING. **Proceedings ICCE**. Espoo, Finland, 16-18 June 2003.

ELIAS, S. J. B.; TUBINO, D. T. Os Sistemas de planejamento e controle da produção das indústrias de confecções do estado do Ceará: estudo de múltiplos casos. **FFBusiness**, v. 1, p. 20-30, 2003.

FAPES. **Programa de apoio a projetos de inovação tecnológica**. 2009. Disponível em: < <http://www.fapes.es.gov.br/default.asp>>. Acesso em 8 de ago. de 2009.

FARAH JÚNIOR, Moisés Francisco. Desenvolvimento local e comportamento dos agentes econômicos: estratégias empresariais pró-ativas ou reativas? **Revista da FAE**, Curitiba, v. 4 n. 2, maio/ago. 2001, p. 13-22.

FELZENSZTEIN, Christian; GIMMON, Eli. The influence of culture and size upon inter-firm marketing cooperation: a case study of the salmon farming industry. **Marketing Intelligence & Planning**. v. 25, n. 4, 2007, p. 377-393.

FERNANDES, Ana Cristina; LIMA, João Policarpo R.. *Cluster de serviços: contribuições conceituais com base em evidências do pólo médico do Recife*. **Organizações em contexto**, ano 3, n. 5, junho 2007, p. 90-128.

FERNANDES, Mariângela. **O Arranjo Produtivo Local de Educação Superior de Itajubá**. 2005, 91f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá, UNIFEI, Itajubá.

FERREIRA, Valdenei Garcia; BILIBIO, Diogo Galileu; CAVENAGHI, Vagner. Estudo da competitividade em empresas industriais moveleiras: o caso do arranjo produtivo

local (APL) de Votuporanga. 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

FILARDI, Fernando; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. *Clusters* de tecnologia da Informação: avaliação do papel do governo e das empresas em Santa Catarina. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2008, **anais do ENEGEP**: a integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, 13 a 16 de out. de 2008.

FINEP, Financiadora de Estudos e Projetos. **A empresa**: o que é a FINEP. Ministério da Ciência e Tecnologia. 2007. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/a_empresa.asp?codSessaoOqueeFINEP=2>. Acesso em 10 de dez. 2007

FINEP. **Apresentação de programas**. 2009. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/programas/programas_ini.asp>. Acesso em 8 de ago. de 2009.

FONSECA, Joaquim da Hora Oliveira; XAVIER, Leydervan de Souza; PEIXOTO, José Antonio. As possíveis contribuições da prototipagem rápida para a melhoria da competitividade na produção joalheira da cidade do Rio de Janeiro. In. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de out. de 2006.

FRANTZ, Walter. **Educação e cooperação**: práticas que se relacionam. Sociologias, n° 6, p.242-264, dez. 2001.

GALDÁMEZ, Edwin Vladimir Cardoza; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. GEROLAMO, Mateus Cecílio. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 16, n. 1, p. 133-151, jan./mar. 2009.

GALVÃO, O. J. A. *Clusters* e Distritos Industriais: estudos de casos em países selecionados e implicações de políticas. **Planejamento e Políticas Públicas**, n° 21, junho, Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp.html>>. Acesso em: 30 set. 2003.

GEROLAMO, Mateus Cecílio; CARPINETTI, Luiz César Ribeiro; CARDOZA, Edwin. Gestão de Melhoria e Mudança em Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas – Uma Abordagem Conceitual. In. XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out./nov. de 2005.

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

GOMES, Alexandre Duarte; PIZAIA, Márcia Gonçalves. Arranjos Produtivos Locais – Uma abordagem do setor Mineiro – Metalúrgico no estado de Minas Gerais. 2006. In. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Out. de 2006.

GRAMKOW, A. Redes Relacionais entre Organizações: uma estratégia inovadora de

sobrevivência. In: XX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Enegep 2000 e VI Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2000, São Paulo. Anais do XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Enegep 2000 e VI Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2000. v. CD-ROM.

GRISA, Gustavo. **Tendências Internacionais:** as novas tecnologias garantem o crescimento. 2007. Disponível em: <http://www.gustavogrisa.com.br/info_artigos.php?codArtigo=56&categoria=1>. Acesso em: 18 de out. de 2007.

GRÖBL, Ingrid; LEVRATTO, Nadine. **Problems of evaluating small firms' quality as a reason for unfavourable loan conditions.** 2004. Disponível em: <<http://129.3.20.41/eps/fin/papers/0406/0406014.pdf>>. Acessado em 25 de jul. de 2007.

HANSEN, Peter Bent; OLIVEIRA, Leonardo Rocha de. Proposta de Modelo para Avaliação Sistemática do Desempenho Competitivo de Arranjos Produtivos O Caso do Arranjo Coureiro-Calçadista do Vale dos Sinos (RS-Brasil). **Revista Produto&Produção**, v. 10, p. 61-75, 2009.

HARNESK, Dan. **Relationship alignment between small firms:** an information exchange perspective on dyads. 2006. 211 f. Doctoral thesis (Ph.D. in Business Administration) – Luleå University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Division of Information Systems Sciences.

HUMPHREY, John.; SCHIMITZ, Hubert T. **Governance in Global Value Chains.** Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton BN1, UK, 2000.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert T. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs.** Institute of Development Studies, University of Sussex, U. K. n. 1, October 1995.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert T. **How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?** Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton BN1 9RE, UK, 2002.

JOSÉ, Aníbal. **Suppin disponibilizará mais seis lotes empresariais no pólo de confecções de Vila Velha.** Assessoria de Comunicação da Suppin – SECOM. 2009. Disponível em: <http://www.es.gov.br/site/noticias/show_popup.aspx?noticiald=99691082>. Acesso em 20 de dez. de 2010.

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil:** 2001, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IEL; CNA; SEBRAE. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira.** IEL, CNA e SEBRAE: Brasília, D.F. 2000.

KREMER, Alessandro; KOVALESKI, João Luiz; FRANCISCO, Antonio Carlos de. Formação de um *cluster* no segmento de confecções-vestuário: o caso de Ponta Grossa/PR. 2005. In. XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out./nov. de 2005.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 137p. 1996

KUAH, Adrian T.H. *Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster*. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 4, i 3, p. 206-228, 2002.

LALL, S. **Globalization and development**: Perspectives for emerging nations, Prepared for the BNDES 50th Anniversary Seminar, Rio de Janeiro, September 12, 2002.

LASTRES, Helena M.M; CASSIOLATO, José E. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – GASPIL. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist. 2005. Disponível em:<<http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>>. Acessado em 15 de março 2007.

LEITE, Ramon Silva; LOPES, Humberto Elias Garcia; SILVA, Suelen Aparecida Duarte. Benefícios percebidos, cooperação e competição: uma análise dos relacionamentos no arranjo produtivo calçadista de nova serrana. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2008, **anais do ENEGEP**: A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008

LEMOS, Cristina Ribeiro. **Notas preliminares do Projeto Arranjos Locais e Capacidade Inovativa em Contexto Crescentemente Globalizado**. IE/UFRJ, Rio de Janeiro, mimeografado, 1997.

LEMOS, Cristina Ribeiro. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento econômico. **Revista SEBRAE**: arranjos Produtivos Locais: soluções coletivas para o acesso a serviços financeiros. Brasília, p. 8-11. 2005.

LEMOS, Cristina. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMA, Miguelangelo Geimba de; BELDERRAIN, Mischel Carmen Neyra; CORREIA Anderson Ribeiro. A análise estratégica das micro e pequenas empresas do arranjo produtivo local moveleiro da serra gaúcha. In. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de out. de 2006.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J.William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J.William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 13^a ed. 2007.

MACADAR, Beky Moron de. A efetividade de construtos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves (RS). 2006, 247 f. Tese (Doutorado em

Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre.

MALETZ, Edison Afonso. Redes de Cooperação: estratégias para o fortalecimento da competitividade das pequenas e médias empresas como fator para o desenvolvimento regional. **Jornal das Missões**, Santo Ângelo, p. 8, 30 out. 2003.

MALMSTRÖM, Malin. **Competence acquisition and competitive advantages: an empirical study of small firms**. 2007. 242 f. Doctoral thesis (Ph.D. in Business Administration) – Luleå University of Technology Department of Business Administration and Social Science Entrepreneurship.

MANTOVANI, Cesar Antônio; SCHULZ, Julhane Alice Thomas; OLIVEIRA, Camila Manuela Tolfo de; SARTORI, Luana da Rosa. Arranjo produtivo local, o caso do setor metal-mecânico de Horizontina (RS). 2006. In. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Out. de 2006.

MARQUES, Andressa Oliveira *et al.* A importância do arranjo produtivo local de fitofarmacologia no desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Amazonas. 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

MARTINS, Daniel de Araujo. Contingências para relações inter-organizacionais: de Oliver (1990) à uma ferramenta prática de medição dos benefícios associados aos arranjos colaborativos. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2008, **anais do ENEGEP**: a integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, 13 a 16 de out. de 2008.

MATTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTAR, Feuze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTIODA, Eliana *et al.*. Indicativos de sucesso e fracasso em arranjos produtivos locais: o caso do setor metal-mecânico automotivo da Serra Gaúcha. 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

McDOUGALL, Kevin; RAJABIFARD, Abbas; WILLIAMSON, Ian. **Understanding the motivations and capacity for SDI development from the local level**. From Pharaohs to Geoinformatics, Working Week 2005, Cairo, Egypt April 16-21, 2005.

MELO, Miguel O. B. C.; CAVALCANTI, Guilherme A.; GONÇALVES, Helen S.; DUARTE, Sibeles T. V. G. Inovações tecnológicas na cadeia produtiva têxtil: análise e estudo de caso em indústria no nordeste do Brasil. **Produção online**, Vol.7, n° 2, ago. 2007. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

MENDES, Francisca Dantas. Um estudo comparativo entre as manufaturas do

vestuário de moda do Brasil e da Índia. 2010. 337 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Paulista. Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, UNIP, São Paulo.

MENDONÇA, Romero. **Banco de imagens**. Assessoria de Comunicação da Suppin – SECOM. 2009. Disponível em: <http://www.es.gov.br/site/noticias/show_imagem_out.aspx?noticeld=99692425>. Acesso em 20 de dez. de 2010.

MERCOSUL/GMC/RES Nº 59/98. **Políticas de apoio às micro, pequenas e médias empresas do MERCOSUL** – etapa II. 2010. Disponível em: <http://www.mercosur.int/msweb/portal%20intermediario/Normas/normas_web/Resoluciones/PT/Res_059_098_Pol%C3%ADtica%20Apoio%20Pequen%20M%C3%A9di a%20Empresas_At a%204_98.PDF>. Acesso em 23 de out. de 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Matriz dos 5 APL, por estado**. 2007. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1201688922.pdf>. Acesso em 15 de jan. de 2008.

MONTEIRO, Antonio Roberto Giriboni; MARTINS, Manoel Fernando. Estudo da gestão da qualidade e inovação nas empresas dos Arranjos produtivos locais do Noroeste do Paraná. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

MORAES, Simone Cristina Silva; PAGANI, Regina Negri; RESENDE, Luis Mauricio; PILATTI, Luiz Alberto. Liderança compartilhada na era da conectividade: uma análise em um arranjo produtivo local. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de out. de 2007.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total**: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NAVARRO JUNIOR, Edevaldo Moreira; BACHEGA, Stella Jacyszyn; LIMA, Andrey Domingues de. Uso de medidas de desempenho logístico: um estudo de caso em uma empresa do setor calçadista. 2009. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

NAGAMATSU, Rosimeiri Naomi; RESENDE, Luis Mauricio; HATAKEYAMA, Kazuo. Governança em arranjo produtivo local: o caso do APL de bonés de Apucarana. 2009. In: I CONGRESSO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CABO VERDE, XV CONGRESSO APDR, II CONGRESSO LUSÓFONO DE CIÊNCIA REGIONAL E III CONGRESSO DE GESTÃO E CONSERVAÇÃO DA NATUREZA. Redes e Desenvolvimento Regional. Cabo Verde, 2009.

NOGUEIRA NETO, Mário de Souza *et al.* APL de ferramentaria da região metropolitana do abc paulista: prospecção das principais necessidades. 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

NUNES, Rodolfo Modrigais Strauss; D'AVILA, Edson; CORRÊA, Silvana Aparecida Martins. Proposta de um modelo teórico para desenvolvimento da produção hidropônica da cidade de São Roque por meio da formação e organização de um arranjo produtivo local. 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

OCDE. **Manual de oslo: diretrizes** para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: FINEP, 184 p. 1997.

OIKO, Olívia Toshie; YAMANAKA, Lie; SOUZA, Adriano de; CARPINETTI, Luiz C. R. Proposta de uma base de dados para *benchmarking* voltada a pequenas empresas e sua aplicação no arranjo produtivo local de Jaú-SP. In. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de out. de 2006.

OKOSHI, Cleina Yayoe *et al.* Processo de melhoria contínua para arranjos produtivos locais. 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**. v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA, Maria Helena de, RIBEIRO, Ana Paula. **Análise conjuntural da indústria confeccionista brasileira**. Informe Setorial, Rio de Janeiro, n. 9. BNDES, dez. 1996.

OPRIME, Pedro Carlos; GONZÁLEZ, Mario Orestes Aguirre; SILVA, Sérgio Luis da. TQM e a competitividade de arranjos produtivos locais (APLs): estudo de caso do setor de folheados e bijuterias de Limeira – SP. In. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de out. de 2006.

PAGANI, Regina Negri; RESENDE, Luis Mauricio. Modelo de análise da competitividade de aglomerações produtivas embrionárias uma nova proposta. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

PAGANI, Regina Negri; SOUZA, Luiz Fernando de; RESENDE, Luis Mauricio; CASAROTTO FILHO, Nelson. Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem e

Logística: uma análise prévia do setor para a estruturação do APL da região dos Campos Gerais, PR. In. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Out. de 2006.

PANIZZOLO, Roberto; BIAZZO, Stefano; GARENGO, Patrizia. New product development assessment for SMEs: a review. In: XIII INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT. 2007, **Annals of ICIEOM**: Energy that moves production: a dialogue among interation, project and sustainability. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

PARIDA, Vinit. **Small firm capabilities for competitiveness**: an empirical study of ICT related small Swedish firms. 2008. 188 f. Licentiate thesis (Ph.D. in Business Administration) – Luleå University of Technology Department of Business Administration and Social Science Entrepreneurship.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

PEREIRA, João Pedro de Castro Nunes; CARVALHO, Marly Monteiro de. Cooperação e localidade: uma análise no contexto do agronegócio de flores. **Revista Produção**, v. 18, n. 1, jan./abr. 2008, p. 195-209.

PIEKARSKI, Cassiano Moro; FRANCISCO, Antonio Carlos de; PURCIDONIO, Paula Michelle. Mapeamento de práticas de gestão de conhecimento em arranjo produtivo local: um estudo de caso no APL de móveis de metal, sistema de armazenagem e logística de Ponta Grossa, Paraná. 2009 In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

PORTER, Michael E. **Clusters and the new economics of competition**. Harvard Business Review. Boston: Nov/Dec 1998. Disponível em: <<http://polaris.umuc.edu/~fbetz/references/Porter.html>>. Acessado em 18 de agos. 2007.

PORTER, Michael E. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROCHNIK, Victor. A cadeia têxtil/confecções perante os desafios da Alca e do Acordo Comercial com a União Européia. **Economia**, Niterói - RJ, v. 4, n. 1, p. 19-52, jan./jun. 2003.

PURCIDONIO, Paula Michelle; FRANCISCO, Antonio Carlos de. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma indústria do APL do setor moveleiro de Araçongas. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

RAIS/MTE, Relação Anual de Informações Sociais e Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília: RAIS/TEM, 2004, CD-ROM.

REDESIST. **Definição de Arranjos Produtivos Locais dada pela Redesist**, Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php?projeto=md11&cod=15>. Acesso em 17 de jul. 2007

REIS, Ana Paula; ESCRIVÃO FLHO, Edmundo. Análise das barreiras existentes para a prática de treinamento na pequena empresa. In: PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma. (Org.). **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: UNICORPORE, 2005, cap. 2, p. 87-110.

RITA, Luciana Peixoto Santa *et al.* Análise da cadeia produtiva de flores do estado de alagoas sob a ótica do desenvolvimento regional. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade**. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

ROVERE, Renata Lèbre La; HASENCLEVER, Lia; MELO, Luiz Martins de; FIALHO, Beatriz de Castro; SILVA, Marcelo Machado da. **Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais Estudo do Setor Têxtil e de Confecções**. Contrato BNDES/FINEP/FUJB - Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ. 2000.

RUIZ, Fernando Martinson. Exportações brasileiras: fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas (MPE). 2005, 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração, FEA, USP, São Paulo.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SACOMANO NETO Mário. **Redes: difusão do conhecimento e controle - um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões**. 2004, 227 f. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, UFSCAR, São Carlos.

SANT'ANNA, Tadeu Pissinati; REIS, Dálcio Roberto dos; PILATTI, Luiz Alberto. Bases conceituais e hipóteses para o desenvolvimento de um arranjo produtivo local baseado na formação de uma rede de empresas. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de out. de 2006.

SANTA RITA, Luciana Peixoto *et al.* Análise do consumidor organizacional de pescados: um estudo do arranjo produtivo de piscicultura do Baixo São Francisco. 2006. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de out. de 2006.

SANTA RITA, Luciana Peixoto. Sistemas regionais de inovação: estudo do arranjo produtivo local de tecnologia da informação de alagoas. 2007. **Anais do ENEGEP: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade**. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

SANTOS, Daniela Tatiane dos; BATALHA, Mário Otávio. Estratégia de produção do apl de cerâmica branca do município de Pedreira (SP). 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

SANTOS, Fabio Lyrio. Evidências empíricas do papel das exportações na sustentabilidade socioeconômica dos sistemas produtivos. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

SCHMITZ, Hubert. Eficiência coletiva: Caminho de Crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**. v.18, n.2, Porto Alegre, 1997.

SCHMITZ, Hubert; NADVI, Khalid *Clustering and industrialization: Introduction*. **World Development**, v. 27, n. 9, 1999.

SCUR, Gabriela; GARCIA, Renato. Conhecimento e inovação em sistemas locais de produção de revestimentos cerâmicos e os novos desafios da concorrência internacional. **Revista Produção**, v. 18, n. 3, set./dez. 2008, p. 583-597.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Crêterios e conceitos para classificação de empresas**. 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/>>. Acesso em 23 de out. de 2010.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Nacional. História do Sebrae. 2007. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/institucional/institucional/historia-1/historia-do-sebrae/BIA_1207/integra_bia>. Acesso em 10 de dez. 2007.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos DIEESE, 2008.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cadeia produtiva têxtil e de confecções**: cenários econômicos e estudos setoriais. Recife: SEBRAE, 2008, p. 13

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**: relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.

SEBRAE. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Marco Aurélio Bedê, (coord.). 1ª ed. São Paulo: SEBRAE, 2006

SEBRAE. **Termo de referência acesso a mercados pelas MPE**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2005.

SENGENBERGER, Werner. Economic and social perspectives of small enterprises. **Labour and Society**, vol. 13, n.3, July. 1988.

SILVA, Anielson Barbosa da; ALBERTON, Anete; CANCELLIER, Éverton L. P., MARCON, Rosilene. Fatores determinantes para a criação e gestão de pequenas empresas. In: PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma. (Org.). **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: UNICORPORE, 2005, cap. 1, p. 27-52.

SILVA, Juvenil Teixeira da; PIMENTA, Rosângela Borges; LIMA, Isaura Alberton de; REIS, Dálcio Roberto do. Consórcio de exportação como ferramenta estratégica de inovação para um arranjo produtivo local: O caso CONEX. 2005. In. XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out./nov. de 2005.

SILVA, Sergio Evangelista; FERNANDES, Flávio César Faria. O arranjo produtivo local como instrumento de apoio à empresa manufatureira. 2007. **Anais do ENEGEP: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade**. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres B. de C. Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. **REAd**, v.14, n.3, p. 1-29, 2008.

SIMIOLI, Edilene Regina; CECÍLIO, Paulo Rogério da Silva; SACOMANO, José Benedito. A gestão do conhecimento e a transferência de tecnologia para arranjos produtivos locais: uma aplicação no pólo moveleiro de Votuporanga – SP. 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

SOUZA, Gustavo Beltran de; FERNANDES, Flávio César Faria. Alocação de pedidos em aglomerados industriais calçadistas: modelos e estudo de caso. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 142-157, maio/ago. 2005.

SOUZA, Maria Carolina A.F. de; GARCIA, Renato. **Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Âmbito do Mercosul e Proposições de Políticas de C&T – O arranjo produtivo de indústrias de Alta tecnologia da região de campinas – estado de São Paulo – Brasil**. Universidade Estadual de Campinas. Mangaratiba – Rio de Janeiro: NEIT-IE, Nota Técnica nº 27/99, Rio de Janeiro, 1998.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de; MAZZALI, Leonel. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 591-603, set.-dez. 2008, p. 591-603.

SOUZA, Sebastião Décio Coimbra de. Análise da evolução de padrões de recursos competitivos em um arranjo produtivo local. 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

SOUZA, Sebastião Décio Coimbra de; ARICA, José. Estratificação tecnológica e trajetória competitiva em um arranjo produtivo local. 2005. In. XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, RS, Brasil, 29

out./nov. de 2005.

SOUZA, Sebastião Décio Coimbra de; ARICA, José. Mudança tecnológica e estratificação competitiva em um arranjo produtivo do setor ceramista. **Produção**, v. 16, n. 1, p. 088-099, jan./abr. 2006.

SOUZA, Sebastião Décio Coimbra de; ARICA, José. Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de arranjos produtivos locais. **Produção**, v. 16, n. 1, p. 080-087, Jan./Abr. 2006.

STAINSACK, C. Cooperação estratégica em arranjos produtivos locais a experiência da metodologia Investigação Apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná. In: XI SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO TECNOLÓGICA. 2005. **Anais do ALTEEC**. Salvador: out. 2005.

SZAFIR-GOLDSTEIN, Claudia; TOLEDO, Geraldo Luciano. Orientação Estratégica em *Clusters* Industriais. In: BOAVENTURA, João Maurício Gama. (Org.). REDE DE NEGÓCIOS - Tópicos em Estratégia. São Paulo: Editora Saint Paul, 1ª ed. 2006. 312 p.

TACHIZAWA, Takeshy *et al.* Arranjo produtivo local de organizações prestadoras de serviços sustentáveis: proposta baseada em pesquisa empírica. 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

TEIXEIRA, Keuler Hissa; AMARAL FILHO, Jair do; MAYORGA, Ruben Dario; MAYORGA, Maria Irlles de Oliveira. Território, cooperação e inovação: um estudo sobre o Arranjo Produtivo Pingo D'água. **Revista de Economia e Sociologia**. vol.44, n.3, p. 573-594. 2006.

TEIXEIRA, Rute Borges; NASCIMENTO FILHO, Raimundo Sousa. A consolidação dos arranjos produtivos locais como mecanismos de desenvolvimento sustentável e inclusão social. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, **anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de out. de 2006.

TOMAZZONI, Edegar Luis. **Turismo e desenvolvimento regional, modelo APL TUR aplicado à região das Hortênsias (Rio Grande do Sul - Brasil)**. 2007, 385f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

VALENTE, J.A., **O computador na sociedade do conhecimento**. 1 ed. Campinas, SP: UNICAMP/ NIED, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**.

3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Terminando o projeto de pesquisa. In: **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 2^a. São Paulo: Atlas, 1998. Cap. 11, p. 117-124.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 12, n.4, p. 1043-1069. 2008.

VIANA, Fernando Luiz Emerenciano; ROCHA, Roberto Ednísio Vasconcelos; NUNES, Fernando Ribeiro de Melo. A indústria têxtil na região nordeste: gargalos, Potencialidades e desafios. **Produção online**, Vol. VIII, n^o III, 2008. Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

VIEIRA, Ariana Martins *et al.* Diagnóstico organizacional como condicionante na elaboração do plano de ação de inovação tecnologia do arranjo produtivo local do vestuário de Maringá - PR. 2009. In. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **anais do ENEGEP**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de out. de 2009.

VILLASCHI FILHO, Arlindo. As micro e pequenas empresas do arranjo produtivo de confecções em Colatina/ES: uma análise empírica. 2004. Disponível em: <http://www.neitec.ufsc.br/cd_relatorio/arranjos_produtivos_locais/Artigo_Nunes_e_Villaschi-Confeccoes_em_Colatina.pdf>. Acesso em 22 de set. de 2008.

VINBERG, Stig. **Health and performance in small enterprises**: studies of organizational determinants and change strategy. 2006. 172 f. Doctoral thesis (Ph.D. in Business Administration) – Luleå University of Technology Department of Human Work Sciences, Division of Industrial Work Environment.

WEISE, Andreas Dittmar; SCHULTZ, Charles Albino; ROCHA, Rudimar Antunes da; ROCHA, Jacita Manfio da. Um modelo de análise estratégica para cooperações. In: V SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2008, **Anais do SEGGeT**. Resende, Rio de Janeiro, 20 a 22 de out. de 2008.

YANO, Makoto. Coexistence of large firms and less efficient small firms under price competition with free entry. **International Journal of Economic Theory**. 2005, p. 167–188.

YEH-YUN LIN, C. Success Factors of Small- and Medium-sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases. **Journal of Small Business Management**. 36(4), p. 43–56. 1998.

ZANQUETTO FILHO, Helio; LYRA, Murillo de Marchi; GOMES, Vinicius Costa Amorim. Cooperação nas redes interorganizacionais do APL de rochas ornamentais de Cachoeiro de Itapemirim-ES. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007. **Anais do ENEGEP**: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

ZANQUETTO FILHO, Helio; LYRA, Murillo de Marchi; GOMES, Vinicius Costa Amorim. Tecnologias de gestão e processos produtivos em dinâmica: diagnóstico do APL de rochas ornamentais de Cachoeiro de Itapemirim-ES. 2006. In. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Out. de 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUADRO RESUMO DE REVISTAS 2005-2009

LOCAL	AUTOR (ANO)	TÍTULO
Revista Produto & produção	Cavalcanti, Lima e Pereira Neto (2005)	Gestão do Conhecimento em Arranjos Produtivos Locais: o caso de Nova Fiburgo
Revista Produção On Line	Chiochetta e Hatakeyama (2007)	Implementação de um APL – arranjo produtivo local – o caso do setor metal mecânico da região sudoeste do Estado do Paraná
	Carneiro <i>et al.</i> (2007)	A redução dos custos no uso de arranjos produtivos locais na gestão competitiva da logística de suprimentos. Estudo de caso no APL Leite & Sol da cadeia produtiva do leite no Estado do Ceará
Revista Produção	Souza e Fernandes (2005)	Alocação de pedidos em aglomerados industriais calçadistas: modelos e estudo de caso
	Souza e Arica (2006)	Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de arranjos produtivos locais
	Souza e Arica (2006)	Mudança tecnológica e estratificação competitiva em um arranjo produtivo do setor ceramista
	Pereira e Carvalho (2008)	Cooperação e localidade: uma análise no contexto do agronegócio de flores
	Scur e Garcia (2008)	Conhecimento e inovação em sistemas locais de produção de revestimentos cerâmicos e os novos desafios da concorrência internacional
Revista Gestão e Produção	Galdámez, Carpinetti e Gerolamo (2009)	Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais

APÊNDICE B: QUADRO RESUMO DO ENEGEP 2005-2009

AUTOR (ANO)	TÍTULO
Souza e Arica (2005)	Estratificação tecnológica e trajetória competitiva em um arranjo produtivo local
Silva <i>et al.</i> (2005b)	Consórcio de exportação como ferramenta estratégica de inovação para um arranjo produtivo local: O caso CONEX
Gerolamo, Carpinetti e Cardoza (2005)	Gestão de Melhoria e Mudança em Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas – Uma Abordagem Conceitual
Kremer, Kovaleski e Francisco (2005)	Formação de um <i>cluster</i> no segmento de confecções-vestuário: o caso de Ponta Grossa/PR
Cardoza, Carpinetti e Gerolamo (2005)	Avaliação do Desempenho em Arranjos Produtivos Locais
Sant'Anna, Reis e Pilatti (2006)	Bases conceituais e hipóteses para o desenvolvimento de um arranjo produtivo local baseado na formação de uma rede de empresas
Gomes e Pizaia (2006)	Arranjos Produtivos Locais – Uma abordagem do setor Mineiro – Metalúrgico no estado de Minas Gerais
Lima, Belderrain e Correia (2006)	A análise estratégica das micro e pequenas empresas do arranjo produtivo local moveleiro da serra gaúcha
Santa Rita <i>et al.</i> (2006)	Análise do consumidor organizacional de pescados: um estudo do arranjo produtivo de piscicultura do Baixo São Francisco
Mantovani <i>et al.</i> (2006)	Arranjo produtivo local, o caso do setor metal-mecânico de Horizontina (RS)
Pagani <i>et al.</i> (2006)	Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem e Logística: uma análise prévia do setor para a estruturação do APL da região dos Campos Gerais, PR
Oiko, Yamanaka, Souza e Carpinetti (2006)	Proposta de uma base de dados para benchmarking voltada a pequenas empresas e sua aplicação no arranjo produtivo local de Jaú-SP
Oprime, González e Silva (2006)	TQM e a competitividade de arranjos produtivos locais (APLs): estudo de caso do setor de folheados e bijuterias de Limeira – SP
Zanquetto Filho, Bianco, Lyra e Gomes (2006)	Tecnologias de gestão e processos produtivos em dinâmica: diagnóstico do APL de rochas ornamentais de Cachoeiro de Itapemirim-ES.
Teixeira e Nascimento Filho (2007)	A consolidação dos arranjos produtivos locais como mecanismos de desenvolvimento sustentável e inclusão social
Cardoso, Saldanha e Casarotto Filho (2007)	A diferenciação pelo <i>design</i> como estratégia para exportação – caso do APL moveleiro de São Bento do Sul
Santa Rita <i>et al.</i> (2007)	Sistemas regionais de inovação: estudo do arranjo produtivo local de tecnologia da informação de alagoas
Moraes, Pagani, Resende e Pilatti (2007)	Liderança compartilhada na era da conectividade: uma análise em um arranjo produtivo local
Barreto, Oliveira e Sicsú (2007)	Arranjo produtivo local e desenvolvimento endógeno: uma apresentação do APL de turismo no litoral norte do Estado de Alagoas
Barreto, Oliveira e Sicsú (2007)	Explanação do cenário evolutivo do arranjo produtivo local de flores na Zona da Mata Alagoana
Zanquetto Filho, Lyra e Gomes (2007)	Cooperação nas redes interorganizacionais do APL de rochas ornamentais de Cachoeiro de Itapemirim-es
Pagani e Resende (2007)	Modelo de análise da competitividade de aglomerações produtivas embrionárias uma nova proposta
Purcidonio	Práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma indústria do APL do

Francisco (2007)	setor moveleiro de arapongas
Silva e Fernandes (2007)	O arranjo produtivo local como instrumento de apoio à empresa manufatureira
Monteiro e Martins (2007)	Estudo da gestão da qualidade e inovação nas empresas dos arranjos produtivos locais do Noroeste do Paraná
Albuquerque Neto e Silva (2008)	Avaliação do nível de capacidade tecnológica das empresas do APL de calçados de Campina Grande e formulação de um plano estratégico de inovação
Martins (2008)	Contingências para relações inter-organizacionais: de Oliver (1990) à uma ferramenta prática de medição dos benefícios associados aos arranjos colaborativos
Leite, Lopes e Silva (2008)	Benefícios percebidos, cooperação e competição: uma análise dos relacionamentos no arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana
Campeão, Marques e Gehlen (2008)	A gestão da informação em arranjos produtivos locais: uma reflexão inicial sobre o caso da piscicultura da Região de Dourados/MS
Simioli, Cecílio e Sacomano (2009)	A gestão do conhecimento e a Transferência de tecnologia Para arranjos produtivos locais: uma aplicação no pólo moveleiro Votuporanga – SP
Nogueira Neto et al. (2009)	APL de ferramentaria da região metropolitana do ABC Paulista: prospecção das principais necessidades
Vieira et al. (2009)	Diagnóstico organizacional como condicionante na elaboração do plano de ação de inovação tecnologia do arranjo produtivo local do vestuário de Maringá - PR.
Navarro Junior, Bacheaga e Lima (2009)	Uso de medidas de desempenho logístico: um estudo de caso em uma empresa do setor calçadista
Santos e Batalha (2009)	Estratégia de produção do APL de cerâmica branca do município de pedreira (SP)
Souza (2009)	Análise da evolução de padrões de recursos competitivos em um arranjo produtivo local
Mattioda et al. (2009)	Indicativos de sucesso e fracasso em arranjos produtivos locais: o caso do setor metal-mecânico automotivo da Serra Gaúcha
Okoshi et al. (2009)	Processo de melhoria contínua para arranjos produtivos locais
Tachizawa et al. (2009)	Arranjo produtivo local de organizações prestadoras de serviços sustentáveis: proposta baseada em pesquisa empírica
Nunes, D'ávila e Corrêa (2009)	Proposta de um modelo teórico para desenvolvimento da produção hidropônica da cidade de São Roque por meio da formação e organização de um arranjo produtivo local
Marques et al. (2009)	A importância do arranjo produtivo local de fitofarmacologia no desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Amazonas
Ferreira, Bilibio e Cavenaghi (2009)	Estudo da competitividade em empresas industriais moveleiras: o caso do arranjo produtivo local (APL) de Votuporanga
Piekarski, Francisco e Purcidonio (2009)	Mapeamento de práticas de gestão de conhecimento em arranjo produtivo local: um estudo de caso no APL de móveis de metal, sistema de armazenagem e logística de Ponta Grossa, Paraná.

APÊNDICE C: PROPOSTA DE CHEKLIST FASE 1

FASE 1 - DA PROPOSTA DE VIABILIDADE DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO		GRAU DE IMPORTÂNCIA DA DECISÃO:		
Definição das Bases e dos Pilares para as Ações de Estruturação para Cooperação em APL		<input type="checkbox"/> Importantíssimo - <input type="checkbox"/> Importante - <input type="checkbox"/> Sem Importância		
Base (1) Identificação das Possibilidades Locais				
Pilar (1) Caracterização do APL		Escolha a pontuação abaixo	Validação da resposta	
Q1. Como será a estrutura de cooperação das MPE de confecção do APL?				
Cooperação Estratégia (Missão, Visão e Valores Comuns)	1	0	0	Importantíssimo
Cooperação Tática (Cooperação Gerencial)	0	2	0	Importante
Cooperação Operacional (Cooperação Operacional)	0	0	3	Sem Importância
Observação:	1			Importantíssimo
Q2. Como será o processo de aceitação e de socialização da estrutura de cooperação pelas MPE de confecção e pela comunidade local?				
Gera muita Expectativa	1			Importantíssimo
Possui alguma restrição	1			Importantíssimo
Representa uma proposta de solução para a comunidade local	1			Importantíssimo
Representa um projeto de inovação local	1			Importantíssimo
Existe algum segmento específico de empresa na região	1			Importantíssimo
Observação:	1			Importantíssimo
Q3. Quais segmentos de MPE de confecção que irão se associar ao APL?				
Cama	1			Importantíssimo
Mesa	1			Importantíssimo
Banho	1			Importantíssimo
Copa	1			Importantíssimo
Limpeza e decoração	1			Importantíssimo
Roupas íntimas e de dormir	1			Importantíssimo
Esportivas	1			Importantíssimo
Moda praia	1			Importantíssimo
Gala	1			Importantíssimo
Social	1			Importantíssimo
Lazer	1			Importantíssimo
Infantil	1			Importantíssimo
Roupas para proteção e segurança	1			Importantíssimo
Uniformes profissionais	1			Importantíssimo
Meias	1			Importantíssimo
Modeladores	1			Importantíssimo
Acessórios para vestuário e de uso técnico ou industrial	1			Importantíssimo
Outros	1			Importantíssimo
Observação:	1			Importantíssimo
Q4. Quais órgãos poderão fomentar as práticas de cooperação entre as MPE de confecção do APL?				
Organizações Públicas	1			Importantíssimo
Organizações Sociais	1			Importantíssimo
Comunidade Local	1			Importantíssimo
Outros	1			Importantíssimo
Observação:	1			Importantíssimo

Pilar (2) Formulação do Plano de Ação				
Q1. Quantas empresas irão participar do processo de cooperação				
Até 10 empresas	1			Importantíssimo
Entre 11 a 20 empresas	1			Importantíssimo
Entre 21 a 30 empresas	1			Importantíssimo
Acima de 31 empresas	1			Importantíssimo
Observação:	1			Importantíssimo
Q2. Quais os mecanismos para escolha dessas organizações?				
Entrevista	1			Importantíssimo
Escolha pelo comitê público	1			Importantíssimo
Análise documental e de propostas	1			Importantíssimo
Empresas start up	1			Importantíssimo
Empresas mais antigas na região	1			Importantíssimo
Observação:	0	0	3	Sem Importância
Q3. Quais os mecanismos utilizados por outros APL para a manutenção das relações sociais e de cooperação?				
Gestão da qualidade	1			Importantíssimo
<i>Balanced scorecard</i>	1			Importantíssimo
Parcerias estratégicas	1			Importantíssimo
Outras ferramentas específicas	1			Importantíssimo
Observação:	1			Importantíssimo
Pilar (3) Configuração do Plano				
Q1. Como serão configuradas as práticas de cooperação pelas MPE de confecção do APL?				
Operacional	1			Importantíssimo
Compartilhamento de máquinas e equipamentos	1			Importantíssimo
Compartilhamento de pessoal técnico	1			Importantíssimo
Compartilhamento de ambiente	1			Importantíssimo
Ajustes	1			Importantíssimo
As Máquinas e Equipamentos são suficientes	1			Importantíssimo
O Pessoal Técnico é suficiente	1			Importantíssimo
O Ambiente é adequado	1			Importantíssimo
Observação:	1			Importantíssimo
Q2. Quais as reais possibilidades de cooperação entre as MPE do APL?				
Cooperação Estratégia (Missão, Visão e Valores Comuns)	1			Importantíssimo
Compartilhamento de informações vitais para as MPE	1			Importantíssimo
Compartilhamento de bases de dados estratégico	1			Importantíssimo
Cooperação Tática (Cooperação Gerencial)	1			Importantíssimo
Compartilhamento de informações gerenciais as MPE	1			Importantíssimo
Compartilhamento de informações da produção nas MPE	1			Importantíssimo
Cooperação Operacional (Cooperação Operacional)	1			Importantíssimo
As Máquinas e Equipamentos	1			Importantíssimo
O Pessoal Técnico	1			Importantíssimo
O Ambiente	1			Importantíssimo
Observação:	1			Importantíssimo
Pilar (4) Políticas de Cooperação				
Q1. Quais os objetivos e metas de cooperação das MPE do APL?				
Objetivos	1			Importantíssimo
Mercado interno	1			Importantíssimo
Mercado Externo	1			Importantíssimo
Metas	1			Importantíssimo
Manutenção no número de empresa nos primeiros 2 anos de APL	1			Importantíssimo
Crescimento de 10% do número de empresas em 2 anos	1			Importantíssimo

Novos mercados: início das exportação de produtos com o prazo máximo de realização em 5 anos	1			Importantíssimo
Manutenção do mercado: lançamento de novos <i>designer</i> de produtos a cada 3 meses	1			Importantíssimo
Desenvolvimento de novos produtos a cada 3 meses	1			Importantíssimo
Manutenção dos produtos iniciais do APL: pesquisa com clientes interno e externo 1 vez ao ano	1			Importantíssimo
Q2. Quais os programas de cooperação a serem implementados?				
Estratégicos	1			Importantíssimo
Marketing	1			Importantíssimo
Finanças	1			Importantíssimo
Recursos humanos	1			Importantíssimo
Operacionais	1			Importantíssimo
Produção	1			Importantíssimo
Logística	1			Importantíssimo
Contratação de programas	1			Importantíssimo
Desenvolvimentos de programas específicos para o setor	1			Importantíssimo
SOMATÓRIO DE PONTOS DA ESCALA LIKERT	86	0	0	
Necessidades de Revisão da Fase 1 para implementação da proposta:				

Fórmula desenvolvida no Microsoft Excel para identificar o grau de concordância

=SE(E(C6=1;D6=0;E6=0);"Importantíssimo";SE(E(C6=1;D6=2;E6=3);"INVÁLIDO";SE(E(C6=0;D6=2;E6=0);"Importante";SE(E(C6=1;D6=0;E6=3);"INVÁLIDO";SE(E(C6=0;D6=0;E6=3);"Sem Importância")))))

APÊNDICE D: PROPOSTA DE CHEKLIST FASE 2

FASE 2 – PROPOSTAS DE COOPERAÇÕES OPERACIONAIS		GRAU DE IMPORTÂNCIA DA DECISÃO:			
Estruturação das ações de cooperações operacionais entre MPE de confecções		<input type="checkbox"/> Importantíssimo - <input type="checkbox"/> Importante - <input type="checkbox"/> Sem Importância			
1) Marketing		Escolha a pontuação abaixo		Validação da resposta	
Marketing Coletivo					
Q1. Quais mecanismos de marketing coletivo devem ser utilizados pelas MPE de confecção do APL?					
Aplicação do Mix de Marketing	1	0	0	Importantíssimo	
Fortalecimento da imagem	0	2	0	Importante	
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	0	0	3	Sem Importância	
Redução dos custos	1			Importantíssimo	
Associação da imagem ao produto	1			Importantíssimo	
Exploração do mercado externo	1			Importantíssimo	
Prospecção de novos parceiros	1			Importantíssimo	
Participação em Feiras	1			Importantíssimo	
2 vezes por ano	1			Importantíssimo	
3 vezes por ano	1			Importantíssimo	
2) Distribuição dos Produtos					
Atos de cooperação logísticos comuns					
Q1. Quais as estratégias logísticas devem ser utilizadas pelo APL de confecção para a manutenção das relações sociais e de cooperação?					
Internamente	1	0	0	Importantíssimo	
Ponto comum de armazenagem	1	0	0	Importantíssimo	
Roteirização para entrega	1	0	0	Importantíssimo	
Externamente	1	0	0	Importantíssimo	
Canais comuns de distribuição	1	0	0	Importantíssimo	
Plano comum para entrega	1	0	0	Importantíssimo	
Parcerias estratégicas	1	0	0	Importantíssimo	
3) Treinamento dos Profissionais					
Ações específicas para o segmento realizadas de forma cooperativa					
Q1. O que pode ser realizado de modo cooperativo para suprir as necessidades de treinamento das MPE de confecção no APL?					
Cursos	1	0	0	Importantíssimo	
Técnicos	1	0	0	Importantíssimo	
Tecnólogos	1	0	0	Importantíssimo	
Graduação	1	0	0	Importantíssimo	
Cursos livres	1	0	0	Importantíssimo	
Corte e Costura	1	0	0	Importantíssimo	
Modelagem	1	0	0	Importantíssimo	
Desenho	1	0	0	Importantíssimo	
Parcerias	1	0	0	Importantíssimo	
Oficinas	1	0	0	Importantíssimo	
Corte e Costura	1	0	0	Importantíssimo	
Desenho	1	0	0	Importantíssimo	
Modelagem	1	0	0	Importantíssimo	
4) Vendas					
Conhecimento do público alvo					

Q1. Quais as ações de cooperação a serem realizadas para cada público com o intuito de impulsionar as vendas?

Público Interno	1	0	0	Importantíssimo
Ações comuns	1	0	0	Importantíssimo
Implementação de 1 APL para vendas	1	0	0	Importantíssimo
Vendas diretas	1	0	0	Importantíssimo
Serviço de pós-venda	1	0	0	Importantíssimo
Público Externo:	1	0	0	Importantíssimo
Participação em feiras	1	0	0	Importantíssimo
Escritório de vendas	1	0	0	Importantíssimo
Consórcio de exportação	1	0	0	Importantíssimo

5) Aquisição de materiais e Equipamentos
Compra conjunta
Q1. Existem materiais, máquinas e equipamentos que não podem ser comprados em comum para manter a integridade da estratégia individual da MPE do segmento de confecção?

Materiais:	1	0	0	Importantíssimo
Tecido	1	0	0	Importantíssimo
Cola	1	0	0	Importantíssimo
Bordado	1	0	0	Importantíssimo
Botão	1	0	0	Importantíssimo
Etiquetas	1	0	0	Importantíssimo
Acessórios	1	0	0	Importantíssimo
Máquinas:	1	0	0	Importantíssimo
Costura	1	0	0	Importantíssimo
Corte	1	0	0	Importantíssimo
Bordar	1	0	0	Importantíssimo
Outras máquinas	1	0	0	Importantíssimo
Especificar	1	0	0	Importantíssimo
Equipamentos	1	0	0	Importantíssimo
Mesas de corte	1	0	0	Importantíssimo
Computadores	1	0	0	Importantíssimo
Periféricos	1	0	0	Importantíssimo
Outros equipamentos	1	0	0	Importantíssimo
Especificar	1	0	0	Importantíssimo

Q2. Quais os materiais, máquinas e equipamentos que podem ser adquiridos em comum, sem invalidar a estratégia individual da MPE do segmento de confecção?

Materiais	1	0	0	Importantíssimo
Tecido	1	0	0	Importantíssimo
Cola	1	0	0	Importantíssimo
Bordado	1	0	0	Importantíssimo
Botão	1	0	0	Importantíssimo
Etiquetas	1	0	0	Importantíssimo
Acessórios	1	0	0	Importantíssimo
Máquinas	1	0	0	Importantíssimo
Costura	1	0	0	Importantíssimo
Corte	1	0	0	Importantíssimo
Bordar	1	0	0	Importantíssimo
Outras máquinas	1	0	0	Importantíssimo
Especificar	1	0	0	Importantíssimo
Equipamentos	1	0	0	Importantíssimo
Mesas de corte	1	0	0	Importantíssimo
Computadores	1	0	0	Importantíssimo

Periféricos	1	0	0	Importantíssimo
Outros equipamentos	1	0	0	Importantíssimo
Especificar	1	0	0	Importantíssimo
Q3. As decisões sobre as aquisições de materiais, máquinas e equipamentos individuais põem em risco a estratégia do APL?				
O Risco é Alto	0	0	3	Sem Importância
O Risco é Baixo	1	0	0	Importantíssimo
SOMATÓRIO DE PONTOS DA ESCALA LIKERT	76	2	6	
Necessidades de Revisão da Fase 2 para implementação da proposta:				

APÊNDICE E: PROPOSTA DE CHEKLIST FASE 3

FASE 3 – AÇÕES COOPERATIVAS PARA O CRESCIMENTO DO APL				
Ações de Crescimento		GRAU DE IMPORTÂNCIA DA DECISÃO:		
1) Fornecedores		<input type="checkbox"/> Importantíssimo - <input type="checkbox"/> Importante - <input type="checkbox"/> Sem Importância		
Seleção de fornecedores				
		Escolha a pontuação abaixo	Validação da resposta	
Q1. O que é necessário identificar junto ao fornecedor para seu cadastro no APL?				
Razão social	1	0	0	Importantíssimo
Endereço	0	2	0	Importante
Bairro	0	0	3	Sem Importância
Cidade	1			Importantíssimo
Número	1			Importantíssimo
CEP	1			Importantíssimo
Telefone	1			Importantíssimo
Comercial	1			Importantíssimo
Celular	1			Importantíssimo
FAX	1			Importantíssimo
Site	1			Importantíssimo
CNPJ	1			Importantíssimo
Tempo de Mercado	1			Importantíssimo
Até 3 anos	1	0		Importantíssimo
De 4 a 7 anos	1	0	0	Importantíssimo
Mais de 8 anos	1	0	0	Importantíssimo
Informações e comprovações de capacidade	1	0	0	Importantíssimo
Capacidade de entrega por mês	1	0	0	Importantíssimo
Cópia de notas de vendas recentes	1	0	0	Importantíssimo
Q2. Como ocorrerá o contato para o cadastro do fornecedor?				
Primeiro contato	1	0	0	Importantíssimo
Site	1	0	0	Importantíssimo
Telefone	1	0	0	Importantíssimo
Fax	1	0	0	Importantíssimo
E-mail	1	0	0	Importantíssimo
Reposta a anúncio de jornal	1	0	0	Importantíssimo
Contatos secundários	1	0	0	Importantíssimo
Site	1	0	0	Importantíssimo
Agendamento de reuniões	1	0	0	Importantíssimo
Telefone	1	0	0	Importantíssimo
Q3. Quanto à escolha do fornecedor, essa decisão será tomada com base em quais critérios de seleção?				
Preço	1	0	0	Importantíssimo
Qualidade	1	0	0	Importantíssimo
Desempenho das entregas	1	0	0	Importantíssimo
Flexibilidade	1	0	0	Importantíssimo
Saúde financeira do fornecedor	1	0	0	Importantíssimo
Administração	1	0	0	Importantíssimo
Competências essenciais	1	0	0	Importantíssimo
Segurança e respeito ao meio ambiente	1	0	0	Importantíssimo

Desenvolvimento				
Q1. Quais serão os procedimentos para desenvolvimentos dos fornecedores?				
Y Programa integrado de desenvolvimento de fornecedores (PRODFOR)	1	0	0	Importantíssimo
Desenvolvimento de um programa específico do segmento	1	0	0	Importantíssimo
Compartilhamento de informações técnicas				
Q1. Quais mecanismos poderão ser utilizados para integrar informações comuns no repositório de dados técnicos da empresa cliente versus empresa fornecedora?				
Sistemas integrados com fornecedores	1	0	0	Importantíssimo
Outros mecanismos de software	1	0	0	Importantíssimo
2) Instituições de Ensino				
Seleção da instituição de ensino				
Q1. Quais os cursos ofertados pela instituição de ensino? (cursos comuns ao APL de Confeccões)				
Pós-graduação	1	0	0	Importantíssimo
Gestão	1	0	0	Importantíssimo
Designer de produtos	1	0	0	Importantíssimo
Tecnologia para empresas de confeccões	1	0	0	Importantíssimo
Gestão (graduação)	1	0	0	Importantíssimo
Administração geral	1	0	0	Importantíssimo
Tecnólogos com ênfase em gestão de MPE	1	0	0	Importantíssimo
Tecnólogos com ênfase em gestão de empresas de confeccões	1	0	0	Importantíssimo
Tecnologia em moda e estilo	1	0	0	Importantíssimo
Cursos técnicos	1	0	0	Importantíssimo
Tecnologia em informática voltado para produção de confeccões	1	0	0	Importantíssimo
Moda	1	0	0	Importantíssimo
Empreendedorismo	1	0	0	Importantíssimo
Q2. Esses cursos têm proximidade com quais áreas das MPE?				
Gestão	1	0	0	Importantíssimo
Produção	1	0	0	Importantíssimo
Marketing	1	0	0	Importantíssimo
Q3. Como será o retorno do APL para a instituição de ensino?				
Parcerias para:	1	0	0	Importantíssimo
laboratório de produção	1	0	0	Importantíssimo
Laboratório de gestão	1	0	0	Importantíssimo
Laboratório de marketing	1	0	0	Importantíssimo
Laboratório de logística	1	0	0	Importantíssimo
Outras formas de parcerias	1	0	0	Importantíssimo
Repases em dinheiro	1	0	0	Importantíssimo
Desenvolvimento de pesquisas				
Q1. Quais pesquisas podem ser desenvolvidas pela instituição de ensino?				
Y Satisfação de clientes	1	0	0	Importantíssimo
Y Novos produtos	1	0	0	Importantíssimo
Novos modelos de gestão	1	0	0	Importantíssimo
Socialização de conhecimentos				
Q1. Como será o feedback da instituição de ensino para o APL?				
Reuniões	1	0	0	Importantíssimo
Trimestrais	1	0	0	Importantíssimo
Semestrais	1	0	0	Importantíssimo
Anuais	1	0	0	Importantíssimo
Workshops	1	0	0	Importantíssimo

Mesa redonda	1	0	0	Importantíssimo
Q2. Como será o feedback do APL para a instituição de ensino?				
Reuniões	1	0	0	Importantíssimo
Trimestrais	1	0	0	Importantíssimo
Semestrais	1	0	0	Importantíssimo
Anuais	1	0	0	Importantíssimo
Workshops	1	0	0	Importantíssimo
Mesa redonda	1	0	0	Importantíssimo
Q3. Quais os recursos a serem utilizados para integração e troca de conhecimentos entre MPE do APL e a instituição de ensino?				
ÿ Internet	1	0	0	Importantíssimo
ÿ Intranet	1	0	0	Importantíssimo
ÿ Gestores	1	0	0	Importantíssimo
Supervisores	1	0	0	Importantíssimo
3) Clientes				
Participação em pesquisa				
Q1. Quais ações devem ser realizadas para que o cliente participe em pesquisas?				
Gratificações	1	0	0	Importantíssimo
Sorteios	1	0	0	Importantíssimo
Convites formais	1	0	0	Importantíssimo
Ofertas de prêmios	1	0	0	Importantíssimo
Q2. Quais mecanismos podem ser utilizados para selecionar os participantes dessas ações?				
Rádio	1	0	0	Importantíssimo
Jornal	1	0	0	Importantíssimo
Televisão	1	0	0	Importantíssimo
Internet	1	0	0	Importantíssimo
Convites formais	1	0	0	Importantíssimo
Outros	1	0	0	Importantíssimo
Q3. Como serão implantadas as pesquisas?				
Mensal	1	0	0	Importantíssimo
Semestral	1	0	0	Importantíssimo
Anual	1	0	0	Importantíssimo
Sazonalmente envolvendo as 4 quatro estações do ano	1	0	0	Importantíssimo
Q4 Quem será responsável pela pesquisa?				
Comitê operacional	1	0	0	Importantíssimo
Gestores	1	0	0	Importantíssimo
Supervisores	1	0	0	Importantíssimo
Desenvolvimento de uma política de fidelização				
Q1. Quais estratégias devem ser utilizadas para a fidelização dos clientes?				
Personalizar produtos	1	0	0	Importantíssimo
Diferenciar em preços	1	0	0	Importantíssimo
Diferenciar em promoções	1	0	0	Importantíssimo
Realizar estratégias diferenciadas para cada tipo de cliente	1	0	0	Importantíssimo
Desenvolver central de atendimento (telefone 0800)	1	0	0	Importantíssimo
Desenvolver central de atendimento online (e-mail)	1	0	0	Importantíssimo
4) Centro de Pesquisa				
Ampliação do portfólio de produtos (P&D)				
Q1. Na maturidade o APL de confecções deve possuir um centro de pesquisa para ampliação do portfólio de produtos?				
Centro de pesquisa próprio do APL	1	0	0	Importantíssimo
Parcerias com centro de pesquisa de terceiros ao APL	1	0	0	Importantíssimo

5) Novos Entrantes				
Integração de novas MPE para inibir as limitações de crescimento do APL				
Q1. Quais estratégias devem ser utilizadas para selecionar novas empresas?				
Selecionar	1	0	0	Importantíssimo
Edital	1	0	0	Importantíssimo
Plano de negócio	1	0	0	Importantíssimo
Saúde financeira da empresa	1	0	0	Importantíssimo
Cadastro do sócios detalhados dos	1	0	0	Importantíssimo
Endereço	1	0	0	Importantíssimo
Bairro	1	0	0	Importantíssimo
Cidade	1	0	0	Importantíssimo
Número	1	0	0	Importantíssimo
CEP	1	0	0	Importantíssimo
Telefone	1	0	0	Importantíssimo
Comercial	1	0	0	Importantíssimo
Celular	1	0	0	Importantíssimo
Q2. Como o APL de confecções irá desenvolver os novos Entrantes?				
Cursos	1	0	0	Importantíssimo
Palestras	1	0	0	Importantíssimo
Treinamento	1	0	0	Importantíssimo
Capacitação	1	0	0	Importantíssimo
Q3. Quais programas de gestão de novos entrantes serão necessários implantar?				
Programa de incentivo cooperacional de nível baixo	1	0	0	Importantíssimo
Programa de incentivo cooperacional de nível intermediário	1	0	0	Importantíssimo
Programa de incentivo cooperacional de nível alto	1	0	0	Importantíssimo
SOMATÓRIO DE PONTOS DA ESCALA LIKERT	126	2	3	
Necessidades de Revisão da Fase 3 para implementação da proposta:				

APÊNDICE F: PROPOSTA DE CHEKLIST FASE 4

FASE 4 – AÇÕES COOPERATIVAS DE APRENDIZAGEM				
Ações de Aprendizagem				
GRAU DE IMPORTÂNCIA DA DECISÃO:				
<input type="checkbox"/> Importantíssimo - <input type="checkbox"/> Importante - <input type="checkbox"/> Sem Importância				
1) Avaliação do Aprendizado				
Macro estrutura		Escolha a pontuação abaixo		Validação da resposta
Q1. Como o processo de sustentação das práticas de cooperação subsidiou as MPE?				
Desenvolvendo o plano de ação preliminar	1	0	0	Importantíssimo
Fornecendo recursos tecnológicos	0	2	0	Importante
Fornecendo recursos financeiros	1	0	0	Importantíssimo
Fornecendo estrutura física	0	0	3	Sem Importância
Q2. O APL precisa formular de novos pilares?				
Sim, pois os pilares foram mal formulados	1	0	0	Importantíssimo
Não, pois os pilares foram bem formulados	1	0	0	Importantíssimo
Sim, mas é preciso pouca reformulação	1	0	0	Importantíssimo
Q3. Quais as estratégias de cada pilar que serviu como arcabouço para o APL de confecções?				
Pilar (1) Caracterização do APL				
Quantidade de empresas	1	0	0	Importantíssimo
Mecanismos para escolha das organizações participantes	1	0	0	Importantíssimo
Manutenção das relações sociais e de cooperação	1	0	0	Importantíssimo
Pilar (3) Configuração do Plano				
Configuração das práticas de cooperação	1	0	0	Importantíssimo
Possibilidades de cooperação	1	0	0	Importantíssimo
Pilar (4) Políticas de Cooperação				
Objetivos e metas de cooperação	1	0	0	Importantíssimo
Programas de cooperação implementados	1	0	0	Importantíssimo
Q4. O APL precisa reformular alguma estratégia da fase 1?				
Pilar (1) Caracterização do APL				
Quantidade de empresas	1	0	0	Importantíssimo
Mecanismos para escolha das organizações participantes	1	0	0	Importantíssimo
Manutenção das relações sociais e de cooperação	1	0	0	Importantíssimo
Pilar (3) Configuração do Plano				
Configuração das práticas de cooperação	1	0	0	Importantíssimo
Possibilidades de cooperação	1	0	0	Importantíssimo
Pilar (4) Políticas de Cooperação				
Objetivos e metas de cooperação	1	0	0	Importantíssimo
Programas de cooperação implementados	1	0	0	Importantíssimo
Operacional				
Q1. Os objetivos operacionais foram atendidos eficazmente a partir das estratégias de cooperação do APL?				
Foram atendidos	1	0	0	Importantíssimo
Não foram atendidos	1	0	0	Importantíssimo
Foram atendidos parcialmente	1	0	0	Importantíssimo
Q2. Quais ações de Marketing conjunto trouxeram resultados significativos?				
Aplicação do Mix de Marketing	1	0	0	Importantíssimo
Fortalecimento da imagem	1	0	0	Importantíssimo

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	1	0	0	Importantíssimo
Redução dos custos	1	0	0	Importantíssimo
Associação da imagem ao produto	1	0	0	Importantíssimo
Exploração do mercado externo	1	0	0	Importantíssimo
Prospecção de novos parceiros	1	0	0	Importantíssimo
Q3. Os canais de distribuição conseguem atender a demanda?				
Atendem	1	0	0	Importantíssimo
Atendem parcialmente	1	0	0	Importantíssimo
Q4. Os treinamentos e as capacitações realizadas foram suficientes?				
Foram suficientes	1	0	0	Importantíssimo
Q5. A equipe de venda está integrada com o propósito do APL?				
Está integrada	1	0	0	Importantíssimo
Está integrada parcialmente	1	0	0	Importantíssimo
Q6. A aquisição de suprimentos, matérias-primas e equipamentos conjuntamente ocorreu conforme o esperado?				
Ocorreu	1	0	0	Importantíssimo
Ocorreu parcialmente	1	0	0	Importantíssimo
Q7. Foi adotada alguma ferramenta específica para medir o resultado do desempenho operacional?				
Sim, PDCA	1	0	0	Importantíssimo
Sim, BSC	1	0	0	Importantíssimo
Sim, outra ferramenta	1	0	0	Importantíssimo
Expectativa de crescimento do APL				
Q1. Quais as expectativas do APL sobre a integração de novas organizações?				
Positiva	1	0	0	Importantíssimo
Negativa	1	0	0	Importantíssimo
Q2. Quais as expectativas para com as empresas de outros segmentos?				
Positiva	1	0	0	Importantíssimo
Negativa	1	0	0	Importantíssimo
Q3. Quais as expectativas das MPE do APL de confecções sobre a integração de novas MPE do mesmo segmento?				
Positiva	1	0	0	Importantíssimo
Negativa	1	0	0	Importantíssimo
2) Divulgação de resultados				
Transparência organizacional				
Q1. Como divulgar os resultados do processo de cooperação?				
Divulgar o resultado na íntegra	1	0	0	Importantíssimo
divulgar o resultado parciais	1	0	0	Importantíssimo
Q2. Quais tecnologias devem ser adotadas para as práticas de transparência organizacional?				
Site Técnico	1	0	0	Importantíssimo
Jornal impresso de circulação restrita	1	0	0	Importantíssimo
Placas	1	0	0	Importantíssimo
SOMATÓRIO DE PONTOS DA ESCALA LIKERT		56	2	3
Necessidades de Revisão da Fase 4 para implementação da proposta:				

APÊNDICE G: QUESTIONÁRIO DA PRÉ-AVALIAÇÃO DA FASE 1

<p>O propósito deste questionário é realizar uma investigação com organizações de apoio a Micro e Pequenas Empresas do APL indústrias de confecção de Santa Inês, município de Vila Velha – ES, visando identificar possíveis ações estruturais de cooperação entre MPE de confecções. Agradecemos a sua disponibilidade em responder a essa pesquisa.</p> <p><input type="checkbox"/> Aceito <input type="checkbox"/> Não Aceito</p>									
A – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE									
NOME DA ORGANIZAÇÃO									
CARGO									
SETOR		E-MAIL							
FAIXA ETÁRIA		ESCOLARIDADE		SEXO					
<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos		<input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> completo incompleto <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> completo incompleto <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> completa incompleta <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> completa incompleta <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> completo incompleto <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> completo incompleto		<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino					
<p>Grau de Concordância: Considere (5) para Concordo totalmente; (4) para Concordo em parte; (3) para Não concordo nem discordo; (2) para Discordo em parte; e, (1) para Discordo totalmente.</p>									
ASSINALE COM UM X O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA									
B – AÇÕES PARA CARACTERIZAÇÃO DO APL									
Q1. No que se refere às ações estruturais para caracterização de um APL, deve-se considerar:					5	4	3	2	1
Desenvolvimento de uma estrutura preliminar									
Conscientização da comunidade									
Seleção das MPE e demais organizações que participarão do APL									
Seleção de outras organizações que participarão do APL									
Estimulo do poder público									
Estimulo do poder privado									
Estimulo das instituições sem fins lucrativos									
C – AÇÕES PARA FORMULAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO									
Q1. Para formulação de um plano de ação de um APL, deve-se considerar:					5	4	3	2	1
Quantidade de empresas participantes									
Mecanismos para escolha das organizações participantes									
Mecanismos utilizados para a manutenção das relações sociais e de cooperação									
D – AÇÕES PARA CONFIGURAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO									
Q1. Para configurar as práticas de cooperação pelas MPE de um APL deve-se considerar o compartilhamento de:					5	4	3	2	1
Máquinas									
Equipamentos									
Pessoal técnico									
Ambiente									
Q2. Quanto às reais possibilidades de cooperação entre as MPE do APL, deve-se considerar uma:					5	4	3	2	1
Cooperação Estratégia (Missão, Visão e Valores Comuns)									
Cooperação Tática (Cooperação Gerencial)									
Cooperação Operacional (máquinas, equipamentos, pessoal técnico, ambiente)									

E – AÇÕES PARA POLÍTICAS DE COOPERAÇÃO					
Q1. Os programas de cooperação em um APL devem considerar:	5	4	3	2	1
Marketing					
Finanças					
Recursos humanos					
Produção					
Logística					
Sugestões:					

APÊNDICE H: QUESTIONÁRIO DA PRÉ-AVALIAÇÃO DA FASE 2

<p>O propósito deste questionário é realizar uma investigação com Micro e Pequenas Empresas do APL de indústrias de confecção de Santa Inês, município de Vila Velha – ES, visando identificar possíveis ações para cooperações operacionais entre MPE de confecções. Agradecemos a sua disponibilidade em responder a essa pesquisa.</p> <p><input type="checkbox"/> Aceito <input type="checkbox"/> Não Aceito</p>					
A – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE					
NOME DA ORGANIZAÇÃO					
CARGO					
SETOR			E-MAIL		
FAIXA ETÁRIA		ESCOLARIDADE		SEXO	
<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos		<input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado		<input type="checkbox"/> completo incompleto <input type="checkbox"/> completo incompleto <input type="checkbox"/> completa incompleta <input type="checkbox"/> completa incompleta <input type="checkbox"/> completo incompleto <input type="checkbox"/> completo incompleto	
				<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
B – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO					
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS		TEMPO DE MERCADO		PORTE DA EMPRESA	
<input type="checkbox"/> Até 19 empregados <input type="checkbox"/> De 20 a 99 empregados <input type="checkbox"/> De 100 a 499 empregados <input type="checkbox"/> Mais de 500 empregados		<input type="checkbox"/> Até 2 anos <input type="checkbox"/> Entre 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 a 8 anos <input type="checkbox"/> Acima de 9 anos		<input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequena <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Grande	
LINHAS DE PRODUTOS FABRICADOS					
Lar		Vestuário		Técnicos	
<input type="checkbox"/> Cama <input type="checkbox"/> Mesa <input type="checkbox"/> Banho <input type="checkbox"/> Copa <input type="checkbox"/> Limpeza <input type="checkbox"/> Decoração		<input type="checkbox"/> Roupas íntimas <input type="checkbox"/> Roupas de dormir <input type="checkbox"/> Roupas esportivas <input type="checkbox"/> Moda praia <input type="checkbox"/> Roupas de gala <input type="checkbox"/> Roupas sociais <input type="checkbox"/> Lazer <input type="checkbox"/> Infantil		<input type="checkbox"/> Roupas para proteção e segurança <input type="checkbox"/> Uniformes profissionais <input type="checkbox"/> Meias <input type="checkbox"/> Modeladores <input type="checkbox"/> Acessórios para vestuário <input type="checkbox"/> Acessórios de uso técnico <input type="checkbox"/> Acessórios de uso industrial	
<p>Grau de Concordância: Considere (5) para Concordo totalmente; (4) para Concordo em parte; (3) para Não concordo nem discordo; (2) para Discordo em parte; e, (1) para Discordo totalmente.</p>					
C – AÇÕES DE MARKETING					
ASSINALE COM UM X O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA					
Q1. Em relação ao marketing, a concentração de empresas existentes no APL de confecções pode vir a favorecer:					
	5	4	3	2	1
Participação das MPE em feiras					
Anúncios das MPE em revistas especializadas					
Realização de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)					
Redução dos custos de marketing					
Melhoria da imagem da MPE					
Melhoria da imagem do produto e maior cobertura de mercado interno					
Inserção ou crescimento da MPE no mercado externo					

D – AÇÕES PARA A DISTRIBUIÇÃO					
Q1. No que se refere à distribuição dos produtos, a concentração de empresas existentes nesse APL pode vir a favorecer:	5	4	3	2	1
Internamente					
Roteiro para entrega de matéria-prima					
Ponto comum para armazenagem e estocagem de matéria-prima					
Ponto comum para armazenagem e estocagem de produtos					
Externamente					
Gestão da cadeia produtiva					
Desenvolvimento de canais comuns de distribuição					
Estruturação de plano de entrega de produto					
Formação de parcerias estratégicas					
E – AÇÕES PARA TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO					
Q1. Para as práticas de treinamento e capacitação, a concentração de empresas existentes nesse APL pode vir a favorecer:	5	4	3	2	1
Realização de cursos específicos					
Formação de parcerias com instituições de ensino					
Oficinas de práticas de cooperação					
Ações conjuntas de treinamento					
F – AÇÕES DE VENDAS					
Q1. No que se refere às vendas, a concentração de empresas existentes nesse APL pode vir a favorecer:	5	4	3	2	1
Internamente					
Ações comuns de cooperação					
Vendas diretas realizadas para MPE varejista					
Central única de serviço pós-venda					
Ponto comum para venda dos produtos					
Externamente					
Manutenção de um escritório de vendas para o mercado externo					
Participação em consórcios de exportação					
G – AÇÕES DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS					
Q1. Na aquisição de materiais e equipamentos, a concentração de empresas nesse APL pode vir a favorecer a compra conjunta de:	5	4	3	2	1
Materiais (matérias-primas, aviamentos, Informática, outros)					
Máquinas e equipamentos					
Sugestões:					

APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO DA PRÉ-AVALIAÇÃO DA FASE 3

<p>O propósito deste questionário é realizar uma investigação com Micro e Pequenas Empresas (MPE) de confecções clientes do APL de indústrias de Santa Inês, sobre possíveis ações para cooperações. Agradecemos a sua disponibilidade em responder a essa pesquisa.</p> <p><input type="checkbox"/> Aceito <input type="checkbox"/> Não Aceito</p>						
A – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE						
NOME DA ORGANIZAÇÃO						
CARGO						
SETOR				E-MAIL		
FAIXA ETÁRIA		ESCOLARIDADE			SEXO	
<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos		<input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> completo incompleto <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> completo incompleto <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> completa incompleta <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> completa incompleta <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> completo incompleto <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> completo incompleto			<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
B – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO						
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS		TEMPO QUE COMPRA DO APL		PORTE DA EMPRESA		
<input type="checkbox"/> Até 19 empregados <input type="checkbox"/> De 20 a 99 empregados <input type="checkbox"/> De 100 a 499 empregados <input type="checkbox"/> Mais de 500 empregados		<input type="checkbox"/> Até 2 anos <input type="checkbox"/> Entre 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 a 8 anos <input type="checkbox"/> Acima de 9 anos		<input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequena <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Grande		
LINHAS DE PRODUTOS FABRICADOS						
Lar		Vestuário		Técnicos		
<input type="checkbox"/> Cama <input type="checkbox"/> Mesa <input type="checkbox"/> Banho <input type="checkbox"/> Copa <input type="checkbox"/> Limpeza <input type="checkbox"/> Decoração		<input type="checkbox"/> Roupas íntimas <input type="checkbox"/> Roupas de dormir <input type="checkbox"/> Roupas esportivas <input type="checkbox"/> Moda praia <input type="checkbox"/> Roupas de gala <input type="checkbox"/> Roupas social <input type="checkbox"/> Lazer <input type="checkbox"/> Infantil		<input type="checkbox"/> Roupas para proteção e segurança <input type="checkbox"/> Uniformes profissionais <input type="checkbox"/> Meias <input type="checkbox"/> Modeladores <input type="checkbox"/> Acessórios para vestuário <input type="checkbox"/> Acessórios de uso técnico <input type="checkbox"/> Acessórios de uso industrial		
<p>Grau de Concordância: Considere (5) para Concordo totalmente; (4) para Concordo em parte; (3) para Não concordo nem discordo; (2) para Discordo em parte; e, (1) para Discordo totalmente.</p>						
C – PARTICIPAÇÃO EM PESQUISAS						
ASSINALE COM UM X O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA						
Q1. A participação da sua empresa em pesquisa junto ao seu fornecedor sobre o produto a ser confeccionado pode vir a favorecer:	5	4	3	2	1	
Melhores escolhas de matérias primas						
Melhoria da concepção do modelo a ser confeccionado						
Realização de testes do produto confeccionado						
Q2. Entre as ações que devem ser realizadas para estimular o cliente a participar de pesquisas, deve ser proposto:	5	4	3	2	1	
Convites formais						
Preço diferenciado						
Participação nas vendas do produto confeccionado						

Q3. Quanto à forma de comunicação junto às MPE para participação de pesquisa no APL das indústrias de confecção, o melhor mecanismo é:	5	4	3	2	1
Rádio					
Jornal					
Televisão					
Internet					
Convites formais					
D – POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO					
Q1. Nas estratégias para a fidelização dos clientes, o APL de indústrias de confecção deve:	5	4	3	2	1
Personalizar produtos					
Diferenciar preços					
Diferenciar em promoções					
Realizar estratégias diferenciadas para cada tipo de cliente					
Desenvolver central de atendimento (telefone 0800)					
Desenvolver central de atendimento online					
Sugestões					

**APÊNDICE J: RESPOSTAS DAS MPE INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO
FASE 2**

AÇÕES DE MARKETING													
Q1. Em relação ao marketing, a concentração de empresas existentes no APL de confecções pode vir a favorecer:	ME.1	ME.2	ME.3	ME.4	ME.5	ME.6	ME.7	PE.8	PE.9	PE.10	PE.11	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
Participação das MPE em feiras	4	1	4	5	5	5	5	5	5	3	5	1,61818182	1,272078
Anúncios das MPE em revistas especializadas	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	0,67272727	0,8202
Realização de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	5	1,07272727	1,035725
Redução dos custos de marketing	3	4	5	4	5	5	5	3	4	3	5	0,76363636	0,873863
Melhoria da imagem da MPE	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	1,67272727	1,29334
Melhoria da imagem do produto e maior cobertura de mercado interno	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	0,47272727	0,687552
Inserção ou crescimento da MPE no mercado externo	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	0,65454545	0,80904
AÇÕES PARA A DISTRIBUIÇÃO													
Q1. No que se refere à distribuição dos produtos, a concentração de empresas existentes nesse APL pode vir a favorecer:	ME.1	ME.2	ME.3	ME.4	ME.5	ME.6	ME.7	PE.8	PE.9	PE.10	PE.11	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
Internamente													
Roteiro para entrega de matéria-prima	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	0,65454545	0,80904
Ponto comum para armazenagem e estocagem de matéria-prima	3	1	5	5	1	5	1	5	5	2	4	3,25454545	1,804036
Ponto comum para armazenagem e estocagem de produtos	1	1	5	5	1	5	1	5	5	2	4	3,76363636	1,940009
Externamente													
Gestão da cadeia produtiva	5	1	5	5	3	5	5	5	4	3	4	1,69090909	1,30035
Desenvolvimento de canais comuns de distribuição	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	5	0,81818182	0,904534
Estruturação de plano de entrega de produto	5	5	5	5	5	5	2	5	4	3	4	1,05454545	1,026911
Formação de parcerias estratégicas	5	3	5	5	5	4	5	1	5	4	4	1,56363636	1,250454
AÇÕES PARA TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO													
Q1. Para as práticas de treinamento e capacitação, a concentração de empresas existentes nesse APL pode vir a favorecer:	ME.1	ME.2	ME.3	ME.4	ME.5	ME.6	ME.7	PE.8	PE.9	PE.10	PE.11	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
Realização de cursos específicos	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	0,09090909	0,301511
Formação de parcerias com instituições de ensino	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	0,09090909	0,301511
Oficinas de práticas de cooperação	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	0,41818182	0,64667
Ações conjuntas de treinamento	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	0,09090909	0,301511

AÇÕES DE VENDAS													
Q1. No que se refere às vendas, a concentração de empresas existentes nesse APL pode vir a favorecer:	ME.1	ME.2	ME.3	ME.4	ME.5	ME.6	ME.7	PE.8	PE.9	PE.10	PE.11	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
Internamente													
Ações comuns de cooperação	4	5	5	5	1	5	4	5	4	4	5	1,41818182	1,190874
Vendas diretas realizadas para MPE varejista	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	0,47272727	0,687552
Central única de serviço pós-venda	2	1	5	5	5	5	4	1	3	5	4	2,65454545	1,629278
Ponto comum para venda dos produtos	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1,81818182	1,3484
Externamente													
Manutenção de um escritório de vendas para o mercado externo	4	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	1,45454545	1,206045
Participação em consórcios de exportação	1	1	5	5	5	1	5	5	4	4	3	3,07272727	1,75292
AÇÕES DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS													
Q1. Na aquisição de materiais e equipamentos, a concentração de empresas nesse APL pode vir a favorecer a compra conjunta de:	ME.1	ME.2	ME.3	ME.4	ME.5	ME.6	ME.7	PE.8	PE.9	PE.10	PE.11	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
Materiais (matérias-primas, aviamentos, Informática, outros)	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3,49090909	1,868397
Máquinas e equipamentos	1	1	4	5	1	5	5	5	5	5	5	3,36363636	1,834022

APÊNDICE K: RESPOSTAS DAS EMPRESAS CLIENTES DO APL DE CONFECÇÃO FASE 3

PARTICIPAÇÃO EM PESQUISAS

Q1. A participação da sua empresa em pesquisa junto ao seu fornecedor sobre o produto a ser confeccionado pode vir a favorecer:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
Melhores escolhas de matérias primas	5	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	1,6947368	1,301821
Melhoria da concepção do modelo a ser confeccionado	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	0,0947368	0,307794
Realização de testes do produto confeccionado	5	4	5	3	3	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1,6947368	1,301821
Q2. Entre as ações que devem ser realizadas para estimular o cliente a participar de pesquisas, deve ser proposto:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20		
Convites formais	1	2	5	3	5	3	5	5	5	1	4	1	3	3	5	5	1	5	1	3	2,7473684	1,657519
Preço diferenciado	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1,3131579	1,145931
Participação nas vendas do produto confeccionado	1	1	5	1	5	1	5	5	2	4	4	1	5	1	5	5	1	1	4	1	3,5684211	1,889026
Q3. Quanto à forma de comunicação junto às MPE para participação de pesquisa no APL das indústrias de confecção, o melhor mecanismo é:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20		
Rádio	4	4	4	2	3	4	5	3	4	3	5	5	5	1	5	4	1	5	5	1	2,0289474	1,424411
Jornal	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	0,45	0,67082
Televisão	5	5	5	2	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	0,6736842	0,820783
Internet	4	4	5	5	2	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	1,2078947	1,099043
Convites formais	1	4	1	2	5	1	5	5	4	3	1	2	5	1	5	4	1	5	1	1	3,1868421	1,785173

POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO

Q1. Nas estratégias para a fidelização dos clientes, o APL de indústrias de confecção deve:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20		
Personalizar produtos	5	1	5	2	5	5	5	5	3	4	1	5	5	3	5	5	5	5	5	3	1,9894737	1,410487
Diferenciar preços	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	4	4	5	5	5	0,8842105	0,940325
Diferenciar em promoções	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	3	2	5	5	1,4105263	1,187656
Realizar estratégias diferenciadas para cada tipo de cliente	1	1	1	3	5	5	5	4	5	3	1	1	5	1	5	5	4	5	1	1	3,4631579	1,860956
Desenvolver central de atendimento (telefone 0800)	1	1	5	4	5	5	5	5	5	2	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	2,4105263	1,552587
Desenvolver central de atendimento online	1	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1,5236842	1,234376