



VIII CONGRESSO NACIONAL DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

# INDICADORES DE SATISFAÇÃO E EXPECTATIVAS FUTURAS PARA O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÓVEIS DE VOTUPORANGA-SP

**Edilene Regina Simioli**

(unip/unifev)

**Paulo Rogério da Silva Cecílio**

(unip/unifev)

**José Benedito Sacomano**

(unip)

## **Resumo**

*A implantação de arranjos produtivos locais tem sido uma forma de que muitas empresas se utilizaram para se tornarem mais competitivas, seja pela força que alcançam por meio dos trabalhos em conjunto, ou das melhorias obtidas nos processos,, assessorados por órgãos e entidades que fazem parte do projeto. O cluster de móveis de Votuporanga/SP, está fechando uma etapa do programa, e este artigo aborda os resultados alcançados nesta fase e as expectativas para o futuro, sob a perspectiva de um grupo de empresários participantes do projeto. Foi elaborado e aplicado um instrumento de pesquisa com os empresários. As respostas são as percepções do dono do negócio em relação aos processos do programa.*

*Palavras-chaves: Cluster; Arranjo Produtivo Local; Competitividade; Indústria Moveleira*

## 1. Introdução

Nos últimos anos as empresas têm buscado a melhoria de sua produtividade, no intuito de conseguir uma maior margem de participação no mercado, para sobrepujar a concorrência ou até mesmo para a garantia de sua sobrevivência. Partindo deste pressuposto, podemos dizer que a competitividade passou a ser a palavra de ordem dos novos tempos, entretanto, difícil de ser atingida, o que exige das empresas medidas e ações inovadoras. Muitos exemplos e modelos de cooperação institucional vêm sendo aplicados como resposta a essa exigência de melhor força competitiva da organização, demonstrando que a parceria, o envolvimento dos atores, e a sinergia para um determinado objetivo comum, podem subsidiar ações em prol do aumento da competitividade. Porter (1998, 1999, 2002, 2003), atribui grande vantagem competitiva para as empresas que atuam em conjunto, comparativamente as que atuam isoladamente.

A partir dessa constatação, emergem novos modelos de estruturas organizacionais, como redes, clusters, aglomerados, cadeias de suprimento, arranjos produtivos locais e sistemas locais de produção, visando constituir estratégias eficazes para as novas organizações. Em todos esses casos e apesar das diferenças entre eles, a colaboração e a competição convivem lado a lado e, acima de tudo, há limites cada vez menos distintos entre o fim de uma organização e o início de outra. A quebra das barreiras e limites, tanto internos quanto externos, mostra-se um elemento fundamental dessas novas formas de organização e a cooperação definitivamente passa a fazer parte do novo modelo competitivo. SCHMITT, WEGNER, LOPES & WITTMANN (2009)

Em 2004, Potter afirma em uma entrevista para a revista Exame, que para ser produtiva, a empresa precisa de um cluster. Precisa de fornecedores que possam trabalhar com ela todos os dias, precisa de prestadores de serviço, de escolas que treinem pessoas para seu negócio.

Não dá para fazer tudo simplesmente importando os produtos de que necessita. É preciso uma massa crítica que forme um cluster. O conceito de cluster, de empresas que vêm a si próprias como parte de clusters e trabalham de forma proativa para aumentar sua eficiência, é algo que ainda não se firmou no Brasil. E vai ter de se firmar, porque sabemos, pelo exemplo das

economias realmente avançadas, que os clusters são o ponto de onde vêm a inovação e os rápidos níveis de aumento da produtividade.

Este artigo pretende analisar os primeiros resultados obtidos por um projeto de implantação de um arranjo produtivo local de móveis, em Votuporanga, SP. O presente artigo tem como objetivo apresentar alguns dados coletados com um grupo de empresários que compõem o Arranjo Produtivo Local de Moveis de Votuporanga, SP, a respeito de suas expectativas, suas percepções do alcance de alguns resultados e a predisposição de aceitarem a implementação de projetos inovadores no APL.

## **2. Redes de Empresas**

### **2.1 Alguns conceitos fundamentais**

A utilização do conceito de redes tem se expandido a vários campos de estudo como a antropologia, ciência política, psicologia, sociologia e os estudos organizacionais. As análises das redes são empregadas para compreender relações entre organizações e/ou instituições, na medida em que há um maior interesse do papel e conseqüências das redes no sistema econômico. Atualmente existem metodologias para análise das redes. (POWELL; SMITH-DOER, 1994)

Para Lazzarini (2008), uma rede é como um conjunto de indivíduos ou organizações interligados por meio de relações de tipos diversos. Uma rede é composta por nós (nodes) e por laços (lines ou edges) que interligam os nós. Os nós, são representados pelos atores (indivíduos ou firmas), enquanto os laços representam os relacionamentos entre elas.

Não há como negar a abrangência e subjetividade do termo “redes”. Não existe um consenso se as redes são metáforas, métodos de uma teoria. (POWELL; SMITH-DOER, 1994). É possível pensar nas redes como uma metáfora para se compreender relações das mais variadas. Entretanto, as redes também podem ser consideradas como teorias, na medida em que evoluem nos métodos e na sistematização de suas análises. Na interpretação de Dowding (1995), as redes políticas eram inicialmente empregadas como uma metáfora, e somente tornaram-se teoria ao longo das análises sociológicas das redes.

Por conta disso, é preciso esclarecer os antecedentes teóricos, os diferentes níveis de análise e as variáveis amplamente estudadas por diversas áreas.

O termo “redes” engloba várias formas de relações entre organizações (*joint-ventures*, *franchising*, consórcios, acordos comerciais, sub-contratação, redes sociais, entre outros), o que é necessário esclarecer. As questões levantadas por Grandori & Soda (1995, p.198) são certamente compartilhadas por estudiosos das redes: “quais são as diferenças entre essas formas?”, “é possível classificar essas formas e compará-las?”. Os autores, visando a responder essas questões, sugerem uma tipologia das redes inter-firmas através de dois mecanismos de coordenação: o grau de formalização e a centralização. A partir desses mecanismos, os autores destacam três diferentes tipos de redes: as redes sociais, as redes burocráticas e as redes proprietárias.

As redes sociais são aquelas que não utilizam nenhum tipo de contrato ou acordo formal. As relações sociais é que suportam e regulam as trocas econômicas. Os autores definem dois tipos de redes sociais: as redes simétricas e as assimétricas.

As redes sociais simétricas são aquelas caracterizadas pelos contatos pessoais entre empresários e gerentes. As relações entre os autores funcionam como uma rede exploratória de troca de informações confidenciais. Grandori & Soda (1995) destacam que os contatos pessoais entre estes membros são elementares para manter a confiabilidade dos contatos e estabelecer possíveis parceiros futuros. Os autores ainda destacam que para pregar mecanismos de comunicação e tomadas de decisão existem normas e controles sociais capazes de regular os processos de troca. A intersecção dos quadros dirigentes (*interlocking directorates*) representa a mais institucionalizada forma de redes sociais simétricas. Os autores citam exemplos de redes sociais simétricas nos distritos industriais, nos distritos de alta tecnologia e nos pólos de pesquisa e desenvolvimento.

As redes assimétricas ou centralizadas têm a presença e um agente central. Frequentemente, essas redes são coordenadas verticalmente ou apresentam interdependência transacional entre firmas. Nessas redes, as transações são formalizadas através de contratos; entretanto esses contratos dizem respeito somente à troca de bens e serviços. As relações da rede, embora funcionem como um mecanismo de coordenação, não são formalizadas através de contratos.

*Putting out* é uma forma antiga que hoje ressurgiu no relacionamento inter-firmas. Nesse sistema, uma firma centraliza os direitos de propriedade da matéria prima que está sendo transformada ou processada em outra firma. A coordenação e o controle entre as firmas são acompanhados por relações de autoridade. Os autores destacam que esse tipo de arranjo é muito comum em diversos setores, como na construção civil e indústria automobilística, onde um ator central negocia um produto completo com um outro ator, o qual designa parte do trabalho a subcontratados especializados.

Já as redes burocráticas são caracterizadas pela formalização das trocas entre os agentes ou pelas associações de acordos contratuais. Diferentes das redes sociais, os contratos formais especificam as relações entre as partes através de um sistema legal, protegendo os direitos recíprocos das partes. O grau de formalização pode variar, mas nunca é completo. As redes burocráticas, embora formalizadas, nunca substituem a presença das relações sociais. Para Grandori & Soda (1995) há dois tipos de redes burocráticas: as redes simétricas e as assimétricas.

A associação entre firmas é o tipo mais estudado nas redes burocráticas simétricas. Os autores citam as associações de comércio, os cartéis e as federações, as cooperações em pesquisa e desenvolvimento como exemplos desse tipo de rede. O consórcio é a forma mais complexa de redes burocráticas simétricas. Os mecanismos de coordenação dos consórcios são o planejamento e os sistemas de programação que definem a divisão de trabalho entre as firmas. Os autores destacam ainda os sistemas de controle para o monitoramento do desempenho e para os sistemas de incentivos e punições; destacam ainda que esses são mecanismos formais de coordenação e que, no caso dos consórcios, ainda há uma intensa coordenação social.

Quanto às redes burocráticas assimétricas, os autores citam as redes de agência, licenciamento e *franchising* como as mais importantes. Nas redes de agências, os contratos especificam cláusulas específicas, inspeções, controle dos direitos e transferências de *know-how* para alinhar o interesse dos agentes. Embora as licenças sejam reconhecidas como um contrato de mercado, os autores destacam que mais e mais cláusulas são incluídas e acompanhadas por relações extra-contratus, como no caso da produção de fármacos e das revendedoras de carro. O *franchising* visa a garantir um alto padrão de qualidade e maior visibilidade dos produtos e serviços. Dentro desta rede, os contratos devem aplicar uma variedade de mecanismos operacionais que permitam a padronização e transferência de *know how* técnico e gerencial e ainda, controle de desempenho do franqueador sobre o franqueado. Por esta razão, o *franchising* é considerado uma forma “burocrática” de rede.

As redes proprietárias são aquelas que também dispõem de um contrato formal, porém com acordos de propriedade. Os direitos de propriedade são entendidos como sistemas de incentivos para manter alguma forma de cooperação. Os autores destacam ainda, duas formas de coordenação inter-firmas que utilizam acordos sobre os direitos de propriedade: *joint ventures* (simétricas) e *capital ventures* (assimétricas).

As *joint ventures* apresentam efetividade para regulação das trocas em pesquisa e desenvolvimento, atividades inovadoras, produção de alta tecnologia ou produção altamente automatizada. Os autores definem *joint ventures* através de duas ou mais firmas que

conduzem as atividades e a criação conjunta. Essas firmas são proprietárias e gestoras de uma terceira empresa, a qual necessita de um conjunto de mecanismos de coordenação, comunicação, decisões conjuntas e processos de negociação para balancear os acordos de capitais. Embora uma *joint venture* não necessite de simetria de investimentos e ações, ela é caracterizada como um tipo simétrico de aliança.

A *capital venture* é um tipo de rede proprietária assimétrica, que não envolve somente uma forma de financiamento. Essa aliança necessita de relações organizacionais entre o investidor e o parceiro firma. O problema desta aliança é como proporcionar capital para atividades inovadoras e arriscadas, que têm dificuldades de obter créditos pelas formas tradicionais. Esse fato, segundo os autores, faz com que surjam novas formas, principalmente em setores de alta tecnologia ou em setores avançados. Para esse arranjo, é necessário um profundo conhecimento do parceiro, direitos e propriedades asseguradas por um empreendedor, um conjunto de canais para decisões conjuntas e ainda a transferência de *know how* gerencial.

A rede como forma analítica teve grande influência da antropologia e da sociologia na análise das redes de afiliação, conforme POWELL; SMITH-DOER (1994). Também é conhecida como análise das redes sociais (*social network analysis – SNA*). Os estudiosos buscavam compreender como os indivíduos são ligados uns aos outros e como estas relações funcionam como um facilitador para as realizações e ainda como uma “cola” que proporciona ordem e significado para a vida social.

Também conhecida como análise das redes sociais (ARS ou *social network analysis – SNA*), hoje desempenha importante contribuição para estudos organizacionais, estratégia, ciência política e sociologia das organizações. Estudo realizado por Borgatti (2003) mostra o crescimento significativo da análise das redes na sociologia e nos estudos organizacionais.

A rede, como instrumento de análise, apóia-se na estrutura das relações para compreender uma ampla gama de aspectos. Nessa perspectiva, o ambiente social pode ser expresso como estruturas ou relações regulares entre as unidades. As estruturas de relações podem ser econômicas, políticas, interacionais ou afetivas, entre outras formas. As relações são expressas através dos elos ou conexões (*linkages*) entre as unidades de análise. (WASSERMAN; FAUST, 1994). Através dos *linkages* fluem recursos materiais e não materiais, a interação física dos atores e as relações formais de autoridade.

Conforme mencionado por Britto (2002), existem quatro elementos morfológicos que constituem a estrutura das redes: nós, posições, ligações e fluxos.

Os nós podem ser descritos como um conjunto de agentes, objetos ou eventos presentes na rede em questão; existem duas perspectivas para o estabelecimento dos nós da rede: a

primeira tem as empresas como unidade básica da análise e a segunda considera as atividades como os pontos focais do arranjo.

As posições definem as localizações das empresas ou atividades (os nós) no interior da estrutura. A posição está diretamente associada à divisão do trabalho dos diferentes agentes.

As ligações, conexões ou *linkages* determinam o grau de difusão ou densidade dos atores de uma rede. Britto (2002) destaca que nas redes de empresas é necessário um detalhamento dos relacionamentos organizacionais, produtivos e tecnológicos entre os seus membros.

Para o entendimento da estrutura de uma rede, ainda é necessária a análise dos fluxos tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (informações).

As redes como forma de análise contribuem no sentido de mapear as redes de relações existentes nos APLs. A morfologia das redes fornece um ponto de partida para o mapeamento a partir da descrição dos nós, posições, ligações e fluxos. As propriedades permitem/entendem diversas características de uma determinada rede. Nos APLs, os atores com maior centralidade (empresa ou instituição) tem maior acesso a recursos e informações, exercendo um papel na governança do sistema.

Atualmente a análise das redes é reconhecida por muitos estudiosos como uma metodologia sofisticada para entender o conjunto de modificações no padrão de relacionamento entre empresas.

As redes como forma de governança também tem grande interface com os estudos das formas de aglomerações. Os mecanismos de coordenação e a tipologia das redes apresentadas oferecem alguns parâmetros para o estudo das aglomerações de empresas e das políticas públicas necessárias para promover desenvolvimento regional.

### **3. O Arranjo Produtivo Local de Móveis de Votuporanga**

Os *clusters* são concentrações geográficas de empresas similares, relacionadas ou complementares, que atuam na mesma cadeia produtiva, auferindo vantagens de desempenho por meio da locação e, eventualmente, da especialização. Essas empresas partilham, além da infra-estrutura, o mercado de trabalho especializado e confrontam-se com oportunidades e ameaças comuns. (PORTER, 1990), (DOERINGER; TERKLA, 1995), (ROSENFELD, 1997)

A inovação tecnológica é um elemento chave no surgimento do que se convencionou chamar de novos distritos industriais (*new industrial districts*). Exemplos desse tipo de *cluster*



regional são os distritos industriais italianos, que apresentam várias especificidades, dentre as quais destaca-se a forte colaboração entre empresários, que se relacionam por meio de uma teia de relações informais.

Graças ao espírito empresarial e ao uso de formas originais de financiamento, esses agrupamentos geográficos de firmas, em uma mesma indústria, são capazes de se adaptar rapidamente a diferentes condições de mercado, mantendo assim baixos níveis de desemprego. (SFORZI, 1992, 2002), (PIORE, 1990), (PYKE; BECATTINI; SENGENBERGER, 1992)

O motivo que nos leva a desenvolver APLs é o fato de acreditarmos que a atuação sistemática em Arranjos Produtivos Locais constitui o que se pode considerar uma estratégia de interiorização do desenvolvimento para o país. O desenvolvimento de um APL está baseado em um sistema amplo de estímulo à iniciativa privada, passando desde o apoio ao empreendedorismo individual e coletivo até a transferência sistemática e mesmo maciça de competências em gerenciamento empresarial. Trabalham-se a organização produtiva, a concepção de produtos, a inovação tecnológica, o design e as estratégias de mercado. (SEBRAE, 2004)

O APL de Móveis de Votuporanga e Região está localizado na região noroeste do Estado de São Paulo (Região Administrativa de São José do Rio Preto, que por sua vez, é subdividida em 8 microrregiões = 96 municípios). Essa região do Estado tem como principais pólos da indústria moveleira – Votuporanga e Mirassol, com uma grande concentração de indústrias de móveis com predomínio de pequenas e médias empresas, porém com elevados investimentos em alta tecnologia e capacitação de recursos humanos. De acordo com o Atlas de Competitividade Industrial Paulista, 2007, o APL de Móveis de Votuporanga e Região foram encontradas 221 empresas: 77% delas confeccionam móveis com predominância de madeira, 19% fabricam móveis de metal, 3% fabricam móveis de outros materiais e 1% produzem colchões.

Das 221 empresas do APL de Móveis de Votuporanga e Região, 170 são micro empresas – representando 76,92% do total delas -, 21,72% são empresas de pequeno porte (48 empresas) e 3 empresas são consideradas de médio porte (1,35% do total de empresas) e juntas, geram 5.540 empregos diretos. (Atlas de Competitividade Industrial Paulista, 2007)

O Arranjo Produtivo Local de Móveis de Votuporanga foi iniciado no ano de 2007. O Grupo Piloto é constituído por 15 empresas que estão divididas em 3 municípios: 13 empresas em Votuporanga, 01 em Gastão Vidigal e 01 em Valentim Gentil. Comparando com o total de empresas (221) encontradas no pólo de Votuporanga, segundo o Atlas da Competitividade da



Indústria Paulista, o percentual das empresas que participam desta primeira fase do Projeto APL é de 6,7%. O maior número de empresas está concentrado no município de Votuporanga, 13 em um total de 83, representando 15,6% sobre o total das empresas encontradas neste município.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Móveis de Votuporanga e Região.(2007) a produção destas empresas contempla os seguintes itens: cama, criado-mudo, estofados, guarda-roupas, móveis para escritório e sala de jantar. Vale destacar que o Pólo Moveleiro de Votuporanga e Região também produz apliques para cama, cadeira decorativa, cômoda, conjunto de mesa de centro, telefone e aparador, cozinha modulada/planejada, escrivaninha, estante, gabinete para banheiro e cozinha, *kits* de cozinha e infantis, móvel clássico, pés de cama, *rack*, sapateira e sofá-cama.

#### **4 O programa APL**

De acordo com o Sebrae (2004), a filosofia básica da metodologia do programa parte do princípio de que existem vários caminhos para o desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local. Entretanto, a reflexão e a prática, a experiência e a vivência, a teorização e a operacionalização de um programa de desenvolvimento de APL, permitiram conceber a presente metodologia de intervenção em APL a partir de três grandes eixos, vistos como linhas simultâneas e convergentes de trabalho, e não como etapas sucessivas de um programa. A idéia da sucessão determina a diferença entre uma metodologia etapista e uma matricial. A primeira pressupõe um percurso único no tempo, com momentos sucessivos, organizados dentro de uma lógica. Quando se trata de APL, por sua complexidade, o grande desafio é justamente tentar compreender as suas várias lógicas. Esse princípio é o ponto de partida da metodologia matricial. Foi ela o caminho por meio do qual chegaram à definição dos seguintes eixos:

- Eixo 1: Dinâmica de Distrito.
- Eixo 2: Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção.
- Eixo 3: Informação e Acesso a Mercados.

A idéia dos eixos de trabalho é pertinente porque em torno de cada um deles gravita uma multiplicidade de ações, projetos, metas e dinâmicas, que se aproximam mais ou menos do foco central de cada um. No dia-a-dia do desenvolvimento de um programa de APL, fica claro que os eixos, e as ações que giram em torno dele, são auto-implicativos, com muitas

sobreposições. Assim, o trabalho faz-se, ao mesmo tempo, na construção de uma dinâmica de distrito, no desenvolvimento da produção e da empresa, e na busca de acesso a novos mercados.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a do estudo de caso, analisando os resultados obtidos no projeto, sob o ponto de vista de três empresários. Vale ressaltar que o programa ainda está sendo implementado, e a medição da satisfação do projeto, é referente ao primeiro estágio do programa. A intensidade de trabalho em cada eixo deve variar de acordo com o planejamento, os diagnósticos elaborados pelos executores do programa e pela demanda dos agentes locais. Esses fatores determinarão as principais atividades que devem ser desenvolvidas em cada APL e serão tão distintas quanto forem os pólos entre si. Assim, a equipe de projeto, juntamente com a governança local, deverá ter sensibilidade para verificar quais eixos estão menos desenvolvidos e devem ser priorizados.

No eixo Dinâmica de Distrito, trabalham-se os fundamentos de natureza interativa do desenvolvimento daquele setor econômico, atingindo, de forma ampla, o contexto social e institucional do território. As instituições que atuam sob a inspiração de fundamentos técnicos, em áreas como formação de mão-de-obra, regulação da base legal das empresas, organização da sociedade civil, e o poder público, de forma geral, todos devem envolver-se de alguma maneira. O trabalho nesse eixo visa gerar iniciativas de aperfeiçoamento dessa interação social, nos diversos vetores conectados com o setor empresarial em questão. Coloca-se então o tema da boa governança. A governança está associada à: (1) qualidade das lideranças empresariais, políticas, sindicais, e sua relação com os problemas das empresas; (2) construção de centros tecnológicos prestadores de serviço – estruturas que as empresas não poderiam suportar de forma isolada, que cumprem o papel que os núcleos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e recursos humanos desempenham nas grandes empresas; (3) gestão dos recursos naturais, com vistas a uma conservação adequada das condições ambientais, garantindo que a atividade produtiva não se tornará destrutiva da qualidade ambiental; (4) geração de solidariedade, confiança mútua e atenção para com os problemas sociais; e (5) construção de atitudes positivas no rumo do desenvolvimento técnico, tecnológico e econômico.

O eixo Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção abrange os temas mais conhecidos e mais bem desenvolvidos teoricamente: os assuntos relativos à produção e à produtividade, em termos quantitativos e qualitativos. Aqui, trabalha-se tudo que constitui o fundamento da produtividade física da empresa. Entram em cena as questões da eficiência tecnológica, da qualidade, do design e da logística, requisitos essenciais à geração de uma

relação qualidade/preço que viabilize o crescimento de mercado. Trabalhar esse eixo é trabalhar o gerenciamento das empresas de forma ampla. Custos, recursos humanos, produção, fluxo de caixa, tecnologia e finanças, estão entre os problemas em jogo. Não é possível empreender a melhoria dos processos produtivos sem investimento em formação gerencial. Programas de qualificação de gestores, de enriquecimento e ampliação do capital humano das empresas, de formação profissional, de empreendedorismo e de aprimoramento de processos burocráticos visando alcançar maior eficiência, são algumas das iniciativas essenciais para a melhoria dos processos produtivos.

O eixo Informação e Acesso a Mercados inclui tudo o que está relacionado com a venda, a “realização” das mercadorias. Aqui, aloja-se o problema da agregação de valor ao faturamento das empresas, de forma individual e coletiva. O que impõe a necessidade de conhecer: (1) o mercado, seu modus operandi, os interesses dominantes, secundários e emergentes; (2) as avaliações sobre a qualidade do produto vendido e do pós-venda das empresas do APL; e (3) os concorrentes, seus interesses e sua capacidade em termos de produtos, preços e serviços. Trata-se, portanto, de construir uma visão do posicionamento competitivo do arranjo.

Por se tratar de um programa que tem características muito específicas para cada grupo, os autores deste artigo, elaboraram um pequeno questionário para levantar o nível de satisfação do empresário, em relação ao programa e aos trabalhos desenvolvidos até o momento. As informações foram coletadas por meio de entrevistas.

## 5. Metodologia

A metodologia utilizada neste levantamento foi uma entrevista com 25% dos empresários do grupo, onde estes relataram o grau de satisfação com as ações do programa e suas expectativas para o futuro. Foram elaboradas sete questões, conforme demonstradas no Quadro 1, que serviram de norteamento para a entrevista.

<b>Questão 1 : PORQUE SUA EMPRESA ENTROU NO PROJETO DE APL</b>
a) Desejo de integração com outras empresas do mesmo segmento b) Possibilidade de participar das consultorias de profissionais qualificados nas áreas c) Possibilidade de participar de missões e programas em conjunto com demais empresas do mesmo segmento d) Pelo baixo custo do programa

e) Pela facilidade de acessos a novas tecnologias

f) Nenhuma das alternativas

**Questão 2: QUAL SUA EXPECTATIVA PARA A SEQUENCIA DO PROJETO**

a) Continuidade do trabalho da maneira que está sendo feito

b) Conhecimento de novas tecnologias na Indústria

c) Alteração da Metodologia utilizada, através dos atendimentos das entidades parceiras.

d) Que as empresas do grupo fiquem cada vez mais unidas

e) Outra Expectativa

**Questão 3: VOCE APOIARIA A CRIAÇÃO DAS SEGUINTE PROPOSTAS**

a) Um centro de excelência da qualidade (testes e ensaios)

b) A criação de um selo da qualidade único para industrias do APL

c) A criação de uma Central de Compras

d) A criação de uma Central Logística de Distribuição

e) O desenvolvimento de uma campanha de marketing voltada ao grupo do APL

f) Atividades de prospecção de mercado para todo o grupo.

g) A criação de um programa de ação de responsabilidade social (meio ambiente e sociedade)

h) A criação de um centro de desenvolvimento de novas tecnologias

i) A adoção de um modelo PPCP único para todas as industrias do APL

**Questão 4: VOCE ACREDITA QUE O GRAU DE CONFIANÇA ENTRE OS PARTICIPANTES DO APL**

a) Aumentou

b) Manteve-se

c) Diminuiu

**Questão 5: SUA EMPRESA PARTICIPARIA NOVAMENTE DE UM GRUPO APL**

a) Sim, participaria.

b) Preciso analisar pra decidir

c) Não entraria neste programa novamente

**Questão 6: SE O PROGRAMA TIVESSE INÍCIO HOJE, QUAIS ÁREAS PRECISARIAM SER MELHORADAS NO PROJETO**

a) A liderança do projeto

b) O atendimento dos consultores (parceiros)

c) A integração das empresas do grupo

d) Melhoria nos custos do projeto

e) O feedback dos resultados

**Questão 7: VOCÊ ATRIBUI A MAIOR FORÇA DO APL DE MÓVEIS DE VOTUPORANGA Á:**

a) O apoio das entidades (SEBRAE/SENAI/e outros parceiros)

b) A união dos empresários

c) Ao conhecimento dos consultores

d) A força do programa no estado de SP.

e) Outros.

Quadro 1 - Questões aplicadas no levantamento junto aos empresários. Fonte: Autores do artigo

## 5.1- Análises dos Resultados

As entrevistas foram elaboradas e aplicadas pelos autores do artigo. Cada empresário ficou a vontade para explicitar suas percepções a respeito do programa, e sugeriram algumas ações para os próximos passos. Abaixo estão relacionados os questionamentos e os resultados de cada um.

### A - Expectativas iniciais dos empresários em relação ao programa APL.

Quanto às expectativas iniciais dos empresários em relação ao programa APL de Móveis de Votuporanga, 67% dos entrevistados responderam que o que o impulsionou a ingressar no programa foi a possibilidade de participar das consultorias de profissionais qualificados nas áreas e 33% pela possibilidade de participar de missões e programas em conjunto com demais empresas do mesmo setor. O que vem confirmar o que a governança do APL de Móveis de Votuporanga já havia detectado em um diagnóstico elaborado por eles, para levantamento de fragilidades do grupo, que apresentava fragilidades do setor produtivo das indústrias. (DIAGNÓSTICO SENAI- APL DE MOVEIS DE VOTUPORANGA, 2007).

### B- Expectativa para a seqüência do programa

Quando indagados a respeito das expectativas que o empresário possuía em relação á continuidade dos trabalhos, 67% deles disseram esperar que os trabalhos continuassem sendo desenvolvidos da forma que vem ocorrendo, e 33% alegou que é importante a apresentação de novas tecnologias para a indústria moveleira.

### **C- Apoio à implantação de projetos e ações inovadoras no APL**

Quanto ao apoio a projetos e ações inovadoras, que poderão refletir positivamente no Arranjo, os empresários apontaram pré-disposição à implantação de quase todas as ações propostas, 100% deles apóiam o centro de excelência da qualidade, o selo de qualidade único para as indústrias do APL e a criação de um centro de desenvolvimento de novas tecnologias. As outras ações obtiveram 67% de aprovação. A única sugestão que não foi bem acolhida pelos empresários, foi a da criação de uma central de compras para o grupo, com um indicador de desaprovação de 33% do grupo.

### **D- Grau de confiança entre os participantes do APL.**

Como em comunidade de pessoas, nas redes cria-se uma atmosfera de confiança, que facilita as relações não contratuais (Uzzi, 1996). 33% dos entrevistados acredita que o grau de confiança entre os integrantes aumentou, e 67% que ele manteve-se.

### **E – Permanência no programa**

Quanto à disposição do empresário em permanecer no programa, houve unanimidade, 100% deles demonstraram intenção em continuar no projeto, isto demonstra o grau de satisfação dos entrevistados, e principalmente, na credibilidade do programa.

### **F- Sugestão de melhorias para o APL.**

Quando questionados a respeito do que poderia ser melhorado, 40% dos empresários disseram que deveria haver mais integração entre os participantes, que apesar da proximidade, eles ainda não interagem muito.

### **G- Força do APL de Móveis de Votuporanga**

A respeito do que poderia ser considerada a maior força do APL de Móveis de Votuporanga, 67% deles atribuíram ao apoio das entidades parceiras, o ponto forte que deveria ser destacado.

## **6. Considerações Finais**

A eficiência de um Arranjo Produtivo depende da maturidade das relações sociais que se efetivam em seu meio, da confiança que se estabelece entre os pares e do espírito de corpo que os governa (AMORIM, 1998).

O Arranjo Produtivo Local de Móveis de Votuporanga, está buscando, em linhas gerais, fortalecer o nível de cooperação e interinstitucionalidade do arranjo, com a finalidade, de concretizar projetos e propostas voltadas para o aumento e aprimoramento da competitividade do setor. Entretanto, ainda há muito o que melhorar no que tange a união dos empresários e a confiança entre os atores.

A confiança é um dos componentes mais imprescindíveis para a cooperação que, por sua vez, é altamente necessária para o sucesso de um APL. Ainda também, é necessário melhorar a dependência das ações das entidades parceiras, que são as responsáveis pelas consultorias e encaminhamentos dos trabalhos.

## 7. Referências Bibliográficas

**AMORIM, M. A.** *Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará.* Fortaleza: Banco do Nordeste – ETENE, 1998.

Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007. Disponível: <http://www.seade.gov.br/projetos/fiesp/>

**BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C.** *UCINET 6 For Windows - Software For Social Network Analysis: User's Guide.* ANALYTIC TECHNOLOGIES, (2002) 2005. *review and typology.* Journal of Management, Miami, v. 29, n. 6, p.991-1013, 2003.

**BRITTO, J.** *Redes de cooperação entre empresas.* In: KUPFER, D. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.

**DOERINGER, P. B.; TERKLA, D. G.** *Business strategy and cross-industry clusters.* Economic Development Quarterly, v. 9, p. 225-37, 1995.

**DOWDING, K.** *Model or metaphor? A critical review of the policy network approach.* Oxford: Political Studies, v.XLIII, 1995.

**GRANDORI, A.; SODA, G.** *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.* Berlin: Organization Studies, v.16, 1995.

**LAZZARINI, S. G.** *Empresas em Rede.* São Paulo: Cengage Learning, 2008.



Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Móveis de Votuporanga e Região. 2007 (Documento interno, obtido com a Associação Industrial da Região de Votuporanga – AIRVO)

**PIORE, M. J.; SABEL, C.** *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Universidad, 1990.

**PORTER, M.** *Vantagem Competitiva das Nações*. Traduzido por Waltensir Dutra. 5ª edição. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1999.

\_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. 22ª edição. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. *Competição= On Competition: estratégias competitivas internacionais*. Traduzido por de Afonso Celso da Cunha Serra. 8ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

**POWELL, W.W.; SMITH-DOER, L.** *Networks and economic life*. In: **SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R.** *The handbook of economic sociology*. Princeton NJ: Princeton University Press, 1994.

**PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W.** *Industrial Districts and inter-firm co-operation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1992.

**REVISTA EXAME** n. 809, Estratégia para o Brasil, São Paulo: 2004.

**ROSENFELD, S. A.** *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*. *European Planning Studies*, v. 5, p. 3-23, 1997.

**SEBRAE** -*Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais : Projeto Promos - Sebrae - BID : versão 2.0 / Renato Caporali e Paulo Volker (organizadores)*. Brasília : Sebrae, 2004.

**SCHMITT, C. L; WEGNER, D; LOPES, H. C; WITTMANN, M. L.** *Concentrações de empresas: Estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva* Disponível em [http://www.unisc.br/universidade/estrutura\\_administrativa/departamentos/administracao/docs/artigos\\_b\\_c/concentracoes\\_de\\_empresas.pdf](http://www.unisc.br/universidade/estrutura_administrativa/departamentos/administracao/docs/artigos_b_c/concentracoes_de_empresas.pdf) Acessado em 18/08/2009.

**SFORZI, F.** *Los distritos industriales ante el reto de la globalización*. In: *Geographicalia, Departamento de Geografía y Ordenacion del Territorio*. Universidad de Zaragoza: p. 5-18, 2002.

\_\_\_\_\_. *The quantitative importance of Marshallian industrial districts in the Italian economy*. In: *International Institute for Labour Studies*, Geneva, p. 75-107, 1992.

**UZZI, B.** (1996). *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect.* *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.