



UNIPAC
Universidade Presidente Antônio Carlos
Departamento de Pós-Graduação

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCO ANTONIO GARCIA MONTEIRO

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO SOBRE AS EMPRESAS DE
CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE LEOPOLDINA**

BARBACENA

2008

MARCO ANTONIO GARCIA MONTEIRO

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO SOBRE AS EMPRESAS DE
CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE LEOPOLDINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração da Universidade
Presidente Antonio Carlos como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Cláudia Maria Miranda
de Araújo Pereira

BARBACENA

2008

MARCO ANTONIO GARCIA MONTEIRO

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO SOBRE AS EMPRESAS DE
CONFECCÇÕES DO MUNICÍPIO DE LEOPOLDINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração da Universidade
Presidente Antonio Carlos como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração

Aprovada em _____ / _____ / _____

Prof^a. Dr^a Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira – UNIPAC - Barbacena

Prof. Dr. Antônio Luis Rocha Dacorso – UNIPAC - Barbacena

Prof. Dr. Manuel Antonio Molina Palma - UENF

**“Disseram-vos que a vida é escuridão; e no vosso cansaço, repetis o que os cansados vos disseram.
E eu vos digo que a vida é realmente escuridão, exceto quando há impulso.
E todo impulso é cego, exceto quando há saber.
E todo saber é vão, exceto quando há trabalho.
E todo trabalho é vazio, exceto quando há amor.
E quando trabalhais com amor, vós vos unis a vós próprios, e uns aos outros, e a Deus.”**

Gibran Khalil Gibran

O Profeta – 1923.

Dedicatória:

Dedico esse trabalho com todo o meu amor a minha esposa Miriam, e ao meu filho Marco Antonio Júnior, pois são a razão da conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, iluminando-me e fortalecendo-me para vencer as barreiras impostas durante todo o percurso e dando condições de chegar ao término, sem o apoio DELE este trabalho seria impossível.

A Nossa Senhora Aparecida, pelas orações e pedidos de força da compreensão do assunto tratado no trabalho.

A minha grande amiga e esposa Miriam, pelo amor, contribuição e ajuda na realização de um grande sonho, com certeza este trabalho também é dela.

Ao meu filho, Marco Antonio Júnior, uma criança que admiro e respeito e a amo acima de tudo.

Aos meus pais, José Mauro e Maria Júlia, que sempre me incentivaram e me apoiaram neste projeto pessoal.

A todos os meus familiares que acreditaram em mim.

A minha orientadora e professora Dra. Cláudia, por ter aceitado o desafio, acolhendo-me e orientando-me para a elaboração e conseqüentemente o término deste trabalho.

Aos demais professores do Curso de Mestrado que contribuíram com seus ensinamentos, conhecimentos e profissionalismo.

Aos membros da Banca de Defesa.

Aos demais colegas do curso.

Aos empresários do setor de confecção do município de Leopoldina, sem eles este trabalho não chegaria ao seu término.

RESUMO

As indústrias de confecções constituem-se em um importante segmento para a economia no País, representando uma considerável fonte de renda e emprego. O estado de Minas Gerais se destaca neste setor ocupando o segundo lugar em produção nacional tendo a região da Zona da Mata como o seu principal pólo produtor. Este trabalho tem como objetivo principal, fomentar discussões relacionadas à possível formação de um arranjo produtivo local no setor de confecção no município de Leopoldina. A metodologia utilizada neste trabalho foi um estudo de caso no qual foi realizada uma pesquisa de campo a fim de analisar as 17 empresas deste setor e seus principais aspectos a respeito da cooperação mútua, sendo este um dos principais fatores para a criação de um arranjo produtivo local. A presente pesquisa teve como embasamento teórico os conceitos de diversos autores a respeito de arranjo produtivo local. Os resultados obtidos apontaram para um grande interesse por parte dos empresários em constituírem uma associação visando, entre outras vantagens, o desenvolvimento do setor e conseqüentemente o aumento da oferta de trabalho no município. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir e servir como fonte de dados de apoio a entidades de diversos segmentos objetivando um maior esclarecimento sobre este assunto.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local; Cluster; Cooperação.

ABSTRACT

The industries of apparel manufacturers constitute themselves into an important segment for the economy in the country, representing a considerable source of income and employment. The state of Minas Gerais stands out in this sector occupies the second place in national production and the region of Zona da Mata as its main pole producer. This work has as main goal, to promote discussions related to the possible formation of an arrangement in local productive sector of manufacturing in the city of Leopoldina. The methodology used in this work, it was a case study in which a search was conducted of field to examine the 17 companies in this sector and its main aspects concerning the mutual cooperation, which is one of the main factors for the creation of an array productive place. This search was to base theoretical concepts of the various authors about local production arrangement. The results pointed to strong interest from entrepreneurs in forming an association aimed at, among other advantages, the development of the sector and therefore increasing the demand for labour in the municipality. It is hoped that this research can contribute and serve as a source of data supporting the authorities of various segments aiming for greater clarification on this matter.

Key words: Local Productive Arrangement; Cluster; Cooperation.

LISTA DE SIGLAS

ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MPEs – Micro e pequenas empresas

MTE – Ministério de Trabalho e Emprego

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

REDESIST – Rede de Pesquisas em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação brasileira das MPEs de acordo com o SEBRAE.....	16.
Tabela 2 – Número de MPE formais no Brasil 2002.....	18.
Tabela 3 – Grupos e salários dos trabalhadores do setor de confecção em Leopoldina, em R\$, no ano de 2007.....	20.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das MPEs Brasileiras.....	17.
Quadro 2 – Especificidade dos APLs identificados no Setor.....	18.
Quadro 3 – Aspectos comuns das abordagens de aglomerados locais.....	29.
Quadro 4 – Principais ênfases das abordagens usuais de aglomerados locais.....	30.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total das Empresas Cadastradas no Sindicato dos Oficiais, Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores nas Indústrias de Confecções de Roupas, Cama, Mesa e Banho de Leopoldina	36.
Gráfico 2 – Formas de treinamentos oferecidos pelas Empresas.....	37.
Gráfico 3 – Maiores dificuldades em relação aos colaboradores das Empresas.....	38.
Gráfico 4 – Técnicas de Produção utilizadas pelas Empresas.....	39.
Gráfico 5 – Etapas do Processo de Controle de Qualidade dos Produtos.....	40.
Gráfico 6 – Assessoria Tecnológica.....	41.
Gráfico 7 – Local de Desenvolvimento de Novos Produtos.....	43.
Gráfico 8 – Origem da Matéria-Prima das Empresas.....	44.
Gráfico 9 – Principais Concorrentes.....	45.
Gráfico 10 – Investimento Pretendido.....	46.
Gráfico 11 – Utilização de Financiamento.....	47.
Gráfico 12 – Associação facilita o acesso aos recursos de gestão.....	48.
Gráfico 13 – Intercâmbio de Informações.....	49.
Gráfico 14 – Acesso aos recursos financeiros.....	50.
Gráfico 15 – Principal Vantagem em se associar.....	51.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	14.
1.1 – O Problema e sua Importância	17.
2 – OBJETIVOS DA PESQUISA	21.
2.1 – Objetivo Geral	21.
2.2 – Objetivos Específicos.....	21.
3 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	22.
3.1 – Inovação	22.
3.2 – Redes, Clusters e os Arranjos Produtivos Locais.....	24.
4 – METODOLOGIA.....	33.
4.1 – Plano de Amostra.....	34.
5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	37.
6 – CONCLUSÕES.....	52.
7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54.
8 – ANEXO.....	58.

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO SOBRE AS EMPRESAS DE CONFECCÇÕES DO MUNICÍPIO DE LEOPOLDINA

1 - INTRODUÇÃO

No final do século XX, a indústria brasileira passou por grandes transformações estruturais. Na década de 80, o País possuía um mercado fechado e poucos incentivos ao investimento, permanecendo defasado em relação aos produtos estrangeiros. Com a abertura comercial nos anos 90, a indústria viu-se obrigada ao desafio de incrementar seus produtos visando a competitividade. A abertura permitiu as indústrias de confecções, acesso aos modernos tecidos, preços mais competitivos, novas ferramentas de design e a administração de marcas e da distribuição, agregando valor ao produto brasileiro. Portanto, com os efeitos da globalização, o setor de confecções viu-se obrigado a passar por transformações estruturais, tendo que aumentar a sua produtividade nas várias etapas do processo produtivo.

De acordo com a ABRAVEST (2007), no Brasil, o setor de confecção pode ser caracterizado por empresas de micro, pequeno e médio porte, especializadas em um tipo de produto ou segmento que produz, geralmente, produtos de baixo valor agregado. A ABRAVEST ainda aponta que na maioria das vezes se faz o uso da mão-de-obra barata e não qualificada, aonde em sua maioria predomina a empresa de origem familiar e constituída por capital próprio.

A indústria de vestuário constitui uma das mais importantes fontes de geração de renda e emprego em diversos países, especialmente nos países em desenvolvimento. Essa indústria é formada por um contingente de empresas que apresentam características diferentes em relação ao tamanho e a capacidade de produção.

Minas Gerais se destaca como um dos estados mais industrializados do País, com um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 109,52 bilhões que corresponde a 9,93% do PIB brasileiro. Sua população chega em torno de 18,1 milhões de habitantes, representando 10,5% da população brasileira com a renda per capita de R\$ 6.061,00, sendo composto exatamente de 853 municípios, distribuídos em 66 microrregiões(FIEMG, 2005).

O Estado de Minas Gerais responde por 10% da produção nacional, sendo 5,7% das empresas dedicadas ao setor de confecção; é o segundo estado lançador de moda no Brasil e suas principais grifes mineiras são: Patachou, Vide Bula, Graça Ottoni, Disritimia (FIEMG, 2005).

As particularidades essenciais da indústria de confecção, são a diferença no tamanho, capacidade produtiva e acesso à tecnologia. Estas diferenças contribuem diretamente para a formação de preço, qualidade e a entrada competitiva em outros mercados.

A ABRAVEST (2007) ressalta a grande variedade na linha de produção, objetivando atender públicos específicos, pois o mercado consumidor é definido por faixa etária, idade, sexo e nível de renda. Essas características são determinantes para a grande diversificação das empresas de diferentes portes e produtos comercializados.

A ABRAVEST (2007) cita que no setor de confecções, há um grande percentual de mão-de-obra direta, chegando a 84%, com média de crescimento em torno de 5,7% ao ano no número de empregos gerados. Ela ainda conclui que existe uma grande instabilidade em relação a empregos, devido aos efeitos dos momentos econômicos do País.

Em 2005, a indústria de confecção no Brasil apresentava cerca de 17.526 empresas formais espalhadas por todo território brasileiro, empregando diretamente em torno de 1.051.772 (um milhão, cinqüenta e um mil e setecentos e setenta e dois) trabalhadores e indiretamente 4.600.000 (quatro milhões e seiscentos mil), com uma produção em torno e 9.459.368 mil peças / ano totalizando um faturamento anual de US\$ 17.370.437 bilhões (ABRAVEST, 2007).

O Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008), afirma que este segmento é de vital importância para a economia brasileira, com uma produção aproximadamente de 9,4 milhões de peças / ano, sendo que 97% desta produção é destinado ao mercado interno e somente 3% vai para o mercado externo, representando em termos econômicos cerca de 12,3 bilhões de dólares anuais.

Para Silva; Pereira (2004), o panorama do Brasil no ano de 2003 quanto ao percentual de empresas por porte e setor é o seguinte: na indústria, 96,37% é composto por MPEs, no serviço 97,43% e no comércio 99,20%, perfazendo uma distribuição de empregos de 33,43% na indústria, 68,05% no comércio e 36,85% no setor de prestação de serviço.

No Brasil, as micro e pequenas empresas são importantes na economia brasileira. O SEBRAE (2007) através dos dados do IBGE (2002), demonstra que 57,20% dos empregos formais estão nas micro e pequenas empresas, sendo 36,20% na micro e 21% na pequena empresa.

Para Sales; Souza Neto, (2004) não existe uma única classificação e conceituação das micro e pequenas empresas em termos mundiais, pois cada país tem sua própria classificação devido às particularidades próprias. Os autores enfatizam que no Brasil, a classificação de

micro e pequenas empresas é definida pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e pelo Simples (Lei nº 9.317/96), alterada pelas Leis nº 9732/98, 10.034/00 e 11.307/06), que se baseiam para definir o enquadramento e a receita bruta anual. Já o Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas e a Rais/MTE, baseiam-se no número de empregados que compõem o seu quadro de funcionários.

Tabela 1: Classificação brasileira das MPEs de acordo com o SEBRAE

Classificação	Micro nº funcionários	Pequena nº funcionários
Comércio/serviços	0 – 9	10 – 49
Indústria	0 – 19	20 – 99
Rais	0 – 19	20 – 99
Receita Bruta Anual		
Simples	Até R\$ 120.000,00	Até 1.200.000,00
Estatuto MPE	Até R\$ 433.755,14	Até 2.133.222,00
BNDES	Até US\$ 400.000,00	Até US\$ 3.500.000,00

Fonte: Adaptado de Sales; Souza Neto (2004).

Kruglianskas (1996) adota, em termos acadêmicos, a seguinte classificação para as micro, pequenas e médias empresas: empresas que possuem menos de 100 funcionários são classificadas como micro e pequenas, e as empresas com 100 a 500 funcionários como empresas de porte médio.

Devido a esta diversidade de classificação no que tange este assunto e a maioria dos estudos referentes a arranjos produtivos locais utilizaram a classificação do SEBRAE, este trabalho também terá como base esta mesma classificação.

As micro e pequenas empresas têm características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. No Brasil, devido ao grande desequilíbrio regional, elas apresentam um importante papel para a descentralização industrial (GONÇALVES, 1994).

Segundo Leone (1999) existe três tipos de especificidades que caracterizam as Micro e Pequenas Empresas (MPEs): organizacionais, decisoriais e individuais. Nota-se nestas características a forte presença do proprietário e a falta de um planejamento de longo prazo visando o crescimento das empresas (Quadro 1).

Quadro 1: Características das MPEs Brasileiras

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisórias	Especificidades Individuais
Pobreza de recursos; Gestão centralizadora; Situação extra-organizacional incontrolável; Fracamente maturada organizacional; Fracamente das partes no mercado; Estrutura simples e leve; Ausência de planejamento; Fracamente especialização; Estratégia intuitiva; Sistema de informações simples.	Tomada de decisão intuitiva; Horizonte temporal de curto prazo; Inexistência de dados quantitativos; Alto grau de autonomia decisória; Racionalidade econômica, política e familiar.	Onipotência do proprietário/dirigente; Identidade entre pessoa física e jurídica; Dependência perante certos funcionários; Influência pessoal do proprietário/dirigente; Simbiose entre patrimônio social e pessoal; Propriedade dos capitais; Propensão a riscos calculados.

Fonte: Adaptado de Leone (1999).

1.1 – O Problema e sua Importância

Para Kruglianskas (1996), as micro e pequenas empresas têm um importante papel na economia, pois favorecem a melhor distribuição de renda. Quanto maior for o número, menor será a concentração de mercado favorecendo assim a estabilidade política e social, permitindo assim maior dinamismo com aumento das oportunidades de alocação de recursos mais favoráveis, através de uma estrutura de mercado menos concentrada. Enfim, as micro e pequenas empresas diminuem o risco de inflação, pois sem os grandes oligopólios as chances dos preços de mercado é de se tornarem mais competitivos.

Amato Neto (2000), ainda enfatiza que as MPEs são mais atuantes em setores tradicionais da economia, como por exemplo, a prestação de serviços e o comércio do que na indústria.

Segundo dados do SEBRAE (2007) baseados no estudo realizado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (2002) os números das micro e pequenas empresas por setor no ano de 2002 demonstram maior concentração no setor de comércio com

2.443.780 e perfazendo um total de 4.879.616 de micro e pequenas empresas formais no Brasil (Tabela 4).

Tabela 2: Número de MPE formais no Brasil – 2002.

Porte	Micro	Pequena	Total
Indústria	439.013	37.227	476.240
Construção	116.287	8.282	124.569
Comércio	2.337.889	105.891	2.443.780
Serviços	1.712.418	122.609	1.835.027
Total	4.605.607	274.009	4.879.616

Fonte: Adaptado do IBGE; Elaboração SEBRAE/UED.

Devido a grande pulverização de vários setores por todo país e a entrada de concorrentes de outros países, uma das políticas de desenvolvimento regional visando a competitividade, é a criação e o apoio aos Arranjos Produtivos Locais objetivando a sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas.

Conforme o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008), no Brasil estima-se que existam 50 APLs potenciais no setor de vestuário, dos quais 22 contam com suporte do Governo Federal que juntos com outros parceiros vêm difundindo a metodologia do APL conforme demonstra o quadro dois, nota-se que a grande concentração encontra-se nas regiões Sudeste e Sul.

Quadro 2: Especificidade dos APLs identificados no Setor

	Região/ UF	Descrição dos Segmentos
SUDESTE	Minas Gerais	Divinópolis, Juiz de Fora e Cataguases (malharia e roupa esporte), Muriaé (lingerie noite e infantil), São João Nepomuceno e Bicas (Jeans), Montes Claros e Uberlândia (moda casual).
	São Paulo	Atuando em todos os segmentos Amparo (moda infantil/bebê), Ibitinga e Americana (cama, mesa e banho como lençóis, edredons, jogos de banho, enxovais para bebê, jogos de cozinha, colchas e artigos para o lar), São Paulo (moda casual), Auriflama (lingerie dia e Camisaria/Malha).
	Espírito Santo	Vila Velha e Colatina (malharia em geral e jeans), modinha (do

		dia-a-dia) e roupa esportiva.
	Rio de Janeiro	Nova Friburgo (lingerie dia e moda praia) e Itaperuna (lingerie noite).
NORDESTE	Ceará	Fortaleza (roupa íntima, moda praia, jeans).
	Piauí	Teresina (jeans).
	Sergipe	Tobias Barreto (cama, mesa e banho, bermudas, shorts, vestidos, saias e conjuntos infantis e mosquiteiros).
	Rio Grande do Norte	Santa Cruz (cama, mesa e banho).
	Pernambuco	Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capiberibe (moda íntima, jeans e surfwear).
CENTRO OESTE	Distrito Federal	Brasília e entorno (vestuário em geral).
	Mato Grosso do Sul	Dourados e Campo Grande (vestuário em geral).
	Goiás	Pirinópolis Catalão (jeans, roupas finas e de malha, infantis).
SUL	Paraná	Maringá, Apucarana, Cascavel, Cianorte e Londrina (jeans e bonés).
	Santa Catarina	Blumenau e Jaraguá do Sul (vestuário em malha), Itajaí, Brusque, Indaial, Ituporanga, Gaspar, Pomerode, Rio do Sul, (roupas de malharia circular, e cama, mesa e banho).
	Rio Grande do Sul	Caxias do Sul, Farroupinha e Bento Gonçalves (roupas em tricô).

Fonte: Adaptado do MDIC (2008).

De acordo com FIEMG (2005), um dos mais importantes centros de referência da indústria de confecção em Minas Gerais, se encontra na Zona da Mata Leste Mineira que ocupa o primeiro lugar em número de estabelecimentos e de empregos gerados neste setor, e um dos municípios que se encontra nesta faixa é Leopoldina.

De acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano (2000), a renda média per capita do município de Leopoldina cresceu 58,14%, chegando a R\$ 245,27 em 2000, contra os R\$ 155,10 apurados em 1991, o crescimento médio anual da população no período de 1991 – 2000 foi de 0,88% chegando a 50.097 habitantes em 2000, sendo que 43.493 habitantes ou seja 86,82% se encontram em área urbana e 6.604 habitantes representando 13,18% na área rural. O município de Leopoldina pode ser considerado uma região de médio desenvolvimento humano, já que o seu índice de desenvolvimento humano municipal é de 0,778.

Estudou-se neste trabalho o ramo de confecção no município de Leopoldina assim como suas principais características e a possível formação de um arranjo produtivo local. Em termos práticos, este estudo se dará nas 17 empresas do setor de confecção instaladas no município e registradas juridicamente, que com o apoio do sindicato dos trabalhadores através de acordo celebrado e registrado na Convenção Coletiva do Trabalho, conseguiram um piso salarial para a categoria superior ao piso do Estado de Minas Gerais.

Tabela 3: Grupos e salários dos trabalhadores do setor de confecção em Leopoldina, em R\$, no ano de 2007.

Grupo A	R\$ 383,00
Grupo B	R\$ 390,00
Grupo C	R\$ 400,00
Grupo D	R\$ 415,00
Grupo E	R\$ 420,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta tabela demonstra a preocupação do Sindicato dos Trabalhadores em manter o piso salarial da categoria acima do salário mínimo estipulado pelo governo federal.

Minas Gerais é hoje o segundo pólo têxtil do Brasil, com cerca de 65% das empresas do setor têxtil do estado são de confecções, sendo a maioria micro e pequenas empresas.

Em Leopoldina, este setor vem crescendo a cada dia, criando uma nova identidade para a economia local que antes tinha na lavoura e na pecuária suas principais atividades econômicas.

A indústria de confecção de Leopoldina emprega atualmente mais de 780 funcionários diretamente constituindo assim, uma importante atividade para o desenvolvimento local e regional.

Atualmente existem 17 empresas cadastradas no sindicato dos trabalhadores, com uma produção eclética que vai de roupas de crianças a ternos sofisticados, tendo a sua comercialização através de representantes e vendas diretas para grandes lojas nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo.

O choque das grandes mudanças na economia mundial está despertando e motivando as organizações e entidades empresariais na busca de soluções conjuntas para comprometer os empresários nesta nova dinâmica dos negócios: a de encontrar simultaneamente soluções visando o desenvolvimento e fortalecendo seus negócios de forma participativa e integrada.

Devido a grande pulverização do setor por todo país e a entrada de concorrentes de outros países, uma das políticas de desenvolvimento regional visando a competitividade, é a criação e o apoio aos Arranjos Produtivos Locais objetivando a sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas.

O problema central desta pesquisa é investigar a possibilidade da formação de um arranjo produtivo local nas empresas de confecções de Leopoldina e verificar se com o arranjo as empresas conseguirão obter benefícios potenciais para o desenvolvimento do setor em conjunto.

Para responder a essa pergunta utiliza-se um referencial teórico sobre arranjo produtivo local e uma pesquisa de campo através de um roteiro semi-estruturado sobre a indústria de confecção de Leopoldina.

A contribuição deste estudo para a sociedade pretende ser a divulgação dos resultados para os gestores (proprietários), órgãos públicos, sindicatos patronais e dos trabalhadores, a fim de aprimorarem os conhecimentos no campo da Administração. Pretende-se auxiliar os gestores públicos no que se refere a implantação de novas políticas de desenvolvimento e incentivo as micro e pequenas empresas no município de Leopoldina.

2 - OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 – OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é investigar a possível formação de um arranjo produtivo local no setor de confecção no município de Leopoldina – MG.

2.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mais especificamente pretende-se:

- a) Estudar os principais aspectos da MPE no setor de confecção no município de Leopoldina – MG;
- b) Discutir as principais características gerais relacionadas à cooperação na participação destas empresas em um APL.

3 . REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 – INOVAÇÃO

Um dos pontos chaves para a sobrevivência e competitividade no mercado atual é o poder de criar, inovar e produzir novos produtos ou idéias.

Para Solomom (1986), inovar é criar o que nunca foi criado de maneira que obtenha sucesso. A inovação é um processo na busca do aumento da produtividade e competitividade das empresas, podendo seus resultados serem gerados a partir de anos de desenvolvimento na busca de um único lançamento de um produto visando o resultado. Para o autor, as MPEs têm um papel fundamental no que se refere às entradas de novos produtos no mercado, devido ao seu porte, estas entradas têm uma maior rapidez se comparada às grandes empresas.

A inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de produzir riqueza, de fato podendo até produzir um recurso na medida em que dote de valor econômico alguma coisa da natureza, não utilizada anteriormente para esse fim. Consiste essencialmente na viabilidade de idéias (FERREIRA, 2002).

Para Drucker (1987), a inovação sistemática espessa a busca deliberada e organizada de mudanças, ela é um fator primordial para desenvolver o espírito empreendedor, devido à análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

A inovação tecnológica também pode ser traduzida como a utilização de novos conhecimentos, que produz novos produtos, processos, conhecimentos ou serviços, ou uma melhoria representativa de seus atributos (REIS, 2004).

Reis (2004) ainda conclui que a inovação tem uma importância significativa nas MPEs, tendo que ser adaptada constantemente no que abrange os produtos, processos produtivos e os processos de negócios.

A inovação pode ser definida em termos estratégicos nos mais amplos sentidos. Não é somente a criação de novas tecnologias, mas também novos métodos, maneiras de gerenciar ou fazer as coisas que por sua vez, parecem comuns (PORTER, 1999).

As MPEs, devido a sua estrutura, acabam sendo prejudicadas para desenvolverem idéias novas, pois na maioria da empresas não existe um profissional qualificado e responsável para iniciar um projeto, mesmo tendo novas idéias, a contratação deste profissional ou a criação de um departamento de P&D é oneroso e acaba não tendo recurso para tal contratação e manutenção deste departamento de criação (CEZARINO, 2005).

Kruglianskas (1996) ainda ressalta a dificuldade de criar, manter e gerenciar este departamento, P&D, devido ao processo decisório de inovação, a ausência de informações e principalmente o andamento do processo técnico de informação.

A falta de recursos financeiros é sempre um fator de que prejudica a inovação, pois as empresas têm dificuldade em investimentos tecnológicos devido ao volume da produção ser limitada. Shumpeter (1985) cita a dificuldade do empréstimo bancário para as MPEs para ser aplicado na inovação, pois os bancos classificam estes empréstimos como sendo de alto risco, inviabilizando assim toda a operação financeira. Para os agentes financeiros, a redução do ciclo de vida e a criação constante de novos produtos e produtos similares, são fatores preponderantes para esta análise negativa.

Estes fatores mencionados acima vão de contra a gestão das grandes empresas, que para investirem em um mercado ou em novos produtos têm que ter uma perspectiva clara do mercado e qual o ciclo de vida do produto e que fatia de mercado e setor pretende atingir, devido ao fato de que o fracasso de um lançamento é mais prejudicial para a imagem da grande empresa, sua reputação, credibilidade e até o afastamento de novos investidores e parceiros. As decisões nas grandes empresas referentes à inovação são decisões mais cautelosas, baseadas na estratégia e nos planos empresariais sistematicamente planejados, a fim de evitar maiores danos (SOLOMON, 1986). O autor ainda conclui que com relação à inovação, comparando as grandes com as micro e pequenas empresas, as grandes tem um tempo maior para maturação da inovação até a sua chegada no mercado, e o volume de inovações das grandes empresas é proporcionalmente menor do que as pequenas empresas.

Para Amato Neto (2000), as dificuldades podem ser diminuídas mediante uma política pública voltada para o crescimento e fortalecimento e de promoções das micro e pequenas empresas, incentivando a busca de serviços através de uma cooperativa ou associação visando a facilidade do acesso.

Este sistema cooperativista ou associativista deixaria as MPEs mais propensas as inovações pois elas apresentam características nas suas estruturas, com menor trâmite burocrático, têm decisões mais ágeis, uma maior proximidade com o cliente e competências específicas (AMATO NETO, 2000).

De acordo com Bortoli Neto (2005), as MPEs exercem funções essenciais nas economias em desenvolvimento e desenvolvidas devido aos seguintes fatores: geram grande parte do produto nacional, são responsáveis pela absorção da mão-de-obra, são menores as exigências para contratação de funcionários, têm alta flexibilidade locacional, desempenham papel importante no processo de interiorização, contribuem para melhor distribuição da renda,

representam grande possibilidade de gerar tecnologia, têm capacidade de atuar junto aos grandes grupos, apresentam possibilidades de atuar no comércio exterior proporcionando uma salutar diversificação na pauta das exportações e possuem a capacidade de gerar classe empresarial genuinamente brasileira.

Cezarino (2005) conclui que as principais desvantagens na gestão das MPEs estão na estrutura gerencial e mercadológica. A estrutura organizacional é simples e centralizada, tendo como principal reflexo o comportamento conservador, a ausência de planejamento de estratégia e a aversão ao risco pelo gestor. Percebe-se grande dificuldade de entrar no comércio exterior, exportação, devido a falta de conhecimento do processo, a constante falta de capital de giro, que impossibilita o melhoramento do processo produtivo e de gestão; baixa produção, comprometendo a relação custo x benefício e baixo investimento em recursos humanos qualificados, salários poucos competitivos e falta de uma política de benefício visando uma melhor produtividade.

No que se refere à estrutura mercadológica falta poder de barganha, comprometendo a negociação com fornecedores e dificultando a política de formação de custo/preço; grande dificuldade ao acesso ao crédito devido a falta de documentos que comprovem a real situação contábil e a não oferta de garantias reais; falta de estrutura organizacional empresarial; a dificuldade de apoio governamental pois as maiorias dos incentivos financeiros governamentais não atendem as necessidades das MPEs (CEZARINO, 2005).

Para Lastres e Cassiolato (2003), uma das alternativas para as MPEs serem mais competitivas e organizadas é a formação entre elas de redes e os arranjos produtivos locais.

3.2. Redes, Clusters e os Arranjos Produtivos Locais.

Segundo Amato Neto (2000), uma forte tendência no mundo das organizações ao que diz respeito ao processo da globalização e reestruturação empresarial, é a forma de relação que as MPEs vêm realizando. Elas estão formando e desenvolvendo redes de empresas e com isso vem ganhando espaço na economia, não só nos países de primeiro mundo, mas também nas economias em desenvolvimento como Brasil, Argentina, Chile e México.

Os distritos industriais desde a década de 70 vêm contribuindo para a mudança da estrutura organizacional, visto as pequenas empresas que formam os distritos industriais da chamada Terceira Itália (AMATO NETO 2000).

Silva (2004) aponta que as empresas de pequeno porte, têm características como a facilidade ou flexibilidade de criar arranjos através de uma simples estrutura por serem mais dinâmicas, estão mais perto do mercado que atuam e têm um atendimento diferenciado aos seus clientes, possuindo ainda o empreendedorismo e a diversificação no modelo de gestão tornando-as mais competitivas.

Amato Neto (2000) apresenta três fatores que determinam a criação de redes. A diferenciação na qual gera benefícios aos participantes que fazem parte da rede, sendo difícil ocorrer em uma empresa que não faz parte de uma rede, já que o processo de diferenciação pode acarretar aumento do custo. A interdependência interfirmas, prenuncia a criação de redes, e por fim a flexibilidade que é a característica de maior particularidade das redes, incluindo aqui a inovação e o processo produtivo e de gestão.

Levando em consideração que as MPEs têm como característica a flexibilidade no processo produtivo e de gestão, pode-se concluir que as MPEs têm grande tendência a formação em redes.

A entrada competitiva das MPEs aconteceu também em estruturas organizacionais nas quais elas não são dependentes das grandes empresas. Para o autor este é o exemplo das aglomerações setoriais com predominância de MPEs, chamando assim de clusters (BOTELHO et. al., 2004).

Porter (1990) define clusters como sendo concentrações geográficas de empresas, instituições em um mesmo setor. Os clusters envolvem várias empresas, instituições, fornecedores, que são importantes para o aspecto da competição e o desenvolvimento das empresas ligadas.

Para Silva (2004), clusters são concentrações geográficas de conjuntos produtivos, sejam de empresas, cadeias produtivas ou quaisquer atividades ligadas ao desenvolvimento econômico da região que agreguem conhecimento e capital.

Segundo Zacarelli (2000), um cluster completo é a concentração de empresas que apresentam as seguintes características: uma alta concentração geográfica, a existência de todos os tipos de empresas e instituições a serviço do cluster, empresas com alta especialização do produto, várias empresas de cada tipo presente, reaproveitamento de materiais reciclados e subprodutos, uma grande relação de cooperação entre os participantes, substituição seletiva constante, igualdade no que diz respeito à tecnologia e a cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster.

Contudo Zacarelli (2000) salienta que para existir um cluster, não é necessário que ele apresente todas essas características apresentadas anteriormente, mas elas servem como medidor pois quanto maior o atendimento à estas características, mais completo ele será.

Amato Neto (2000) divide o cluster em dois tipos de setores do desenvolvimento. O primeiro o cluster *high road*, que é aquele que visa a alta tecnologia, funcionalidade, flexibilidade e inovação, e o segundo o cluster *low road*, tendo como base as competições baseadas em baixos preços e materiais mais em conta. No Brasil, encontra-se com muita frequência clusters com os dois tipos de desenvolvimento, um alto grau de tecnologia e uma mão-de-obra barata.

Para Porter (1990), o cluster visa a produtividade, o crescimento e a relação entre as empresas. O cluster busca unir as entidades, empresas, fornecedores em um único propósito que é o crescimento conjunto da região, e este conceito é diferente de agrupamento, que para Porter, são aglomerados com subsídio e intervenção no qual a produtividade está atrelada as ligações das empresas.

Porter ainda conclui que o motivo principal para a criação de um cluster, é o relacionamento entre as empresas, sendo o cluster uma ferramenta de informação a respeito de seus clientes, fornecedores e estímulo ao crescimento e investimento.

Em se tratando de relacionamento e cooperação, Amato Neto (2000) demonstra que a cooperação pode facilitar várias necessidades tais como: combinar competências e utilizar conhecimentos das outras empresas, dividirem os custos com pesquisas e desenvolvimento, realizar experiências em conjunto dividindo os riscos, obter uma maior qualidade dos produtos, aumentarem a força competitiva no mercado, compartilhar recursos e informações, obter um maior poder de compra e adquirir maior agressividade no comércio exterior.

Tristão (2000) relaciona alguns fatores do cluster, para ele estes fatores são responsáveis pela durabilidade e permanência das relações, entre eles a confiança entre os agentes que fazem parte do cluster, a cumplicidade nas parcelas de riscos de cada agente, a disseminação do conhecimento e o comprometimento das relações entre as empresas.

Para Tristão (2000) o fator confiança tende a sofrer variáveis desde a origem da própria relação, da cultura e da atitude dos próprios parceiros, sendo que cada cluster pode criar um modelo de confiança baseado na cultura local.

Portanto a grande importância de um cluster é viabilizar as oportunidades que ele dá para poder combater e enfrentar a concorrência do mercado nos diversos setores da economia. O cluster tem sempre que buscar ações que visam o aumento da produtividade por meio da

cooperação entre as empresas visando sempre produtos competitivos e com qualidade (TRISTÃO, 2000).

Porter (1998), ainda conclui que, o ganho da eficiência coletiva é um dos mais importantes aspectos da formação de um cluster, pois visa o desenvolvimento local.

Um dos modelos mais importantes segundo Casarotto e Pires (2001), que visa MPEs inserir e competir em um mercado globalizado buscando a melhoria dos padrões de qualidade, integração e cooperação dos agentes envolvidos são os arranjos produtivos locais.

A região da Emilia Romagna, na Itália, é um exemplo de organização de pequenas e médias empresas que após o trabalho conjunto estão conseguindo resultados e grande capacidade competitiva no âmbito internacional. Esta região tem destacado pelo seu desenvolvimento em redes de pequenas fábricas, sendo exemplo de região mais industrializada tendo como parâmetro a distribuição de renda (CARRÃO, 2004).

Brito (2000) enfatiza que os arranjos aparecem nas regiões sem nenhuma intervenção e com a sua evolução com o passar do tempo, é normal o aparecimento de instituições visando a estruturação, definindo diretrizes e metas para o desenvolvimento das atividades em grupo.

Para Cassarotto e Pires (2001), existem grandes limitações para as MPEs competirem no mercado com eficiência, mas existem dois meios para explorar as condições favoráveis: serem fornecedoras de uma grande empresa ou grupo ou se inserirem dentro de uma rede de pequenas empresas.

Quando as empresas optam por redes flexíveis existe uma maior cooperação entre elas, há aumento no número de empregos, ganho no volume de negociação e desenvolvem a economia da região. Contudo, para que este processo exista, é essencial a constante troca de informações entre as empresas envolvidas (CASSAROTTO E PIRES, 2001).

Britto (2000) define arranjos produtivos locais como concentrações geográficas de atividades econômicas da mesma natureza fortemente inter-relacionadas ou interdependentes.

Conforme a definição proposta pela RedeSist (2003), arranjos produtivos locais:

“são aglomerados territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresa que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços,

comercializadoras, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento”. RedeSist, (apud Lastres, Cassiolato e Maciel, 2003, p 27).

Cassiolato e Lastres (2003, p. 11), ainda concluem que:

“sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local”.

Lastres e Cassiolato (2003), ainda concluem que os arranjos produtivos locais têm uma grande importância em regiões de pouco desenvolvimento e mão-de-obra pouca especializada. Os autores também enfocam a importância dos APLs em termos de mobilização e proteção das capacitações e, contribuindo diretamente para o conhecimento tácito de produção e modelo de gestão.

Segundo o SEBRAE (2007), APL's são:

“Aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa”.

Para Costa (2003) APL, pode ser explicado como um grupo de agentes orquestrados que tem como finalidade a harmonia, interação e principalmente a cooperação entre si, sem esquecer a competitividade entre eles.

Já o MDIC (2007) define duas principais características de um APL: possuir uma quantidade de empreendimentos na região e de elementos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e que os membros compartilhem entre si a cooperação e ferramentas de gestão em prol do APL.

O quadro 02 demonstra os aspectos comuns das diversas abordagens, sintetizando as características básicas de APL's encontradas na literatura (LEMOS, 1997, APUD CASSIOLATO, LASTRES E MACIEL, 2003).

Quadro 03 – Aspectos comuns das abordagens de aglomerados locais

Localização	Proximidade ou concentração geográficas
Atores	grupos de pequenas empresas pequenas empresas nucleadas por grande empresa associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc.
Características	intensa divisão de trabalho entre as firmas flexibilidade de produção e de organização especialização mão-de-obra qualificada competição entre as firmas e demais agentes fluxo intenso de informações identidade cultural entre os agentes relações de confiança entre os agentes complementaridade e sinergias

Fonte: Adaptado de Lemos, C. (1997) apud Cassiolato, Lastres e Maciel, (2003).

No quadro 03, Lemos, C. (1997) apud Cassiolato, Lastres e Maciel, (2003) demonstram uma forma de organização e análises destas características, e a idéia é entender os fatores que constituem um APL e suas dificuldades para defini-los. Os aglomerados locais se definem pelas abordagens, dando enfoque nas principais ênfases e dentro o estado o papel definido por cada abordagem.

Quadro 04 – Principais ênfases das abordagens usuais de aglomerados locais

Abordagens	Ênfase	Papel do Estado
Distritos industriais	alto grau de economias externas; redução de custos de transação;	Neutro
Distritos industriais recentes	eficiência coletiva – baseada em economias externas e em ação conjunta.	promotor e, eventualmente estruturador
Manufatura flexível	tradições artesanais e especialização; economias externas de escala e escopo; redução de custos de transação; redução de incertezas;	indutor e promotor
Milieu inovativo	capacidade inovativa local; aprendizado coletivo e sinergia; identidade social, cultural e psicológica; redução de incertezas;	promotor.
Parques científicos e tecnológicos e tecnópolis	property-based; setores de tecnologias avançada; intensa relação instituições ensino e pesquisa/empresas; hospedagem e incubação de empresas; fomento à transferência de tecnologia.	indutor, promotor e, eventualmente, estruturador.
Redes locais	sistema intensivo em informação; complementaridade tecnológica identidade social e cultural; aprendizado coletivo; redução e incertezas.	Promotor

Fonte: Adaptado de Lemos, C. (1997) apud Cassiolato, Lastres e Maciel, (2003).

Conforme Cassiolato, Lastres e Maciel (2003), existem três tipos de aglomerações: as aglomerações industriais em setores tradicionais ou artesanais, os complexos *hi-tech* (como o Vale do Silício), aonde prevalecem altos orçamentos de P&D e excelência na produção de bens sofisticados e as aglomerações baseadas na presença de grandes empresas (exemplo da Alemanha em Baden-Württemberg), enfatizando a importância de suporte institucional regional via treinamento de alta qualidade, educação, P&D e infra-estrutura de telecomunicações.

O SEBRAE (2007), aponta ainda que a grande particularidade de um APL, é a atividade em comum dos seus participantes e a cooperação sendo elemento chave.

Segundo Puga (2003) a cooperação entre as empresas se torna mais fácil quando as empresas isoladamente são incapazes de atenderem as oportunidades de negócio, e mais difícil em arranjos do tipo horizontal, quando as empresas produzem bens pertencentes ao mesmo elo da cadeia produtiva.

De acordo com Costa (2003):

“O APL de conformação horizontal fundamenta-se numa rede de empresas similares. Geralmente ocorre quando as empresas, de forma isolada, apresentam dificuldades operacionais em adquirir recursos e matérias-primas, para atender o mercado em que atuam e lançar e manter novos produtos, podendo ser constituído de empresas de setores tradicionais ou de alta tecnologia. O APL de conformação vertical apresenta uma estrutura mais complexa formada pela cooperação de agentes em diferentes elos da cadeia produtiva”.

Conforme o SEBRAE (2007), Arranjo Produtivo Local / *Cluster* é caracterizado por:

“... aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que as empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos”.

O SEBRAE (2007), ainda conclui que:

“Os Arranjos Produtivos Locais, devem manter ou terem a capacidade de promover uma convergência em termo de expectativas de desenvolvimento, estabelecerem parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território, e promover ou ser passível de uma integração econômica e social no âmbito local”.

Cassiolato (2001) define que um Sistema Produtivo Local quando apresenta em sua estrutura características como a capacidade de P&D, o conhecimento e capacitações, o desenvolvimento de seus colaboradores, a proximidade, o relacionamento com os fornecedores, a disponibilidade de recursos financeiros, o acesso a serviços especializados, empresas produtoras de equipamentos, uma alta intensidade de relacionamento, uma infraestrutura social, grande cultura empreendedora, poder de criação e inovação, liderança e visão compartilhada entre os membros, ele se diferecia de um simples aglomerado.

Segundo Cassiolato (2001) simples aglomerados não são APL's, existem algumas ferramentas necessárias para transformarem aglomerados em APL's que são: a análise da capacidade inovativa local e da inserção do aglomerado na economia globalizada, o mapeamento da cadeia de oferta local, uma forte ligação entre instituições locais e provedores de serviços para MPMEs visando o fortalecimento de cooperação, e a criação, ou a parceria com uma instituição com intuito de financiamento a atores coletivos (*cluster bank*).

Fernandes e Santos (2005) concluem que existem vários tipos de APL's, sendo os mais simples de entendimentos os APL's potenciais e os estruturados. Nos APL's potenciais existe uma aglomeração, mas seus integrantes possuem pouca comunicação e nenhuma ação conjunta, sendo pouco competitivos. Os APL's estruturados são considerados como um conjunto competitivo, com ações coordenadas e uma grande comunicação entre os seus integrantes.

4 . METODOLOGIA

Para Gonçalves e Meirelles (2002), o termo método se refere a uma técnica específica ou a um processo empregado na solução de um problema, e a metodologia seria o estudo deste método. Assim, nos trabalhos científicos a palavra metodologia deve ter maior peso, pois é um conceito bem mais completo do que o método.

Essa pesquisa pode ser considerada um estudo de caso do setor de confecção do município de Leopoldina. De acordo com Yin (2005) o estudo de caso pode ser uma pesquisa empírica que busca pesquisar fenômenos contemporâneos, principalmente quando não existe uma coesão entre o fenômeno e o contexto.

Conforme Gil (2006) o estudo caso busca pesquisar diferentes propósitos, tais como: estudar situações da vida real, fazer a descrição da conjuntura do contexto em que está sendo feita a investigação e esclarecer as variáveis causais de determinado fenômeno em situações que não é possível fazer uso de experimentos e levantamentos.

Para Yin (2005) o estudo de caso contempla as seguintes etapas da pesquisa. As questões do estudo, encontrando as perguntas para as respostas. As hipóteses valem ressaltar que nem em todos os estudos de casos existem hipóteses. As unidades de análises, escolhendo as que serão usadas no estudo, como por exemplo, pessoas, empresas e a lógica que une os dados às proposições e critérios para interpretar as constatações.

Um estudo de caso verifica um ou poucos casos com profundidade e deve ser utilizado principalmente em pesquisas exploratórias e no começo de pesquisas mais complexas (Silva 2003).

O estudo de caso permite o questionamento ou validar as teorias referentes ao assunto estudado (Yin 2005).

Yin (2005) descreve também quatro aspectos que determinam a qualidade de um estudo de caso.

A Validade do Constructo, que tem como objetivo instituir normas com objetivo de estudar os conceitos e as teorias, nesta etapa busca-se fontes variadas de evidências através da coleta de dados, busca uma conexão entre as evidências, redigi a conclusão e discute com as principais fontes da pesquisa. A Validade Interna (somente para estudos de casos exploratórios ou causais) tem como objetivo buscar as relações causais que são responsáveis pela ocorrência dos efeitos específicos, nesta etapa é usado a análise de dados com fim de investigar os padrões, construir as explicações para as ocorrências, verificar as explicações e definir o modelo. A Validade Externa, que determina o domínio para os achados dos estudos, nesta etapa já se encontra o projeto de pesquisa, aonde é trabalhada a teoria e a replicação em

casos. E a Confiabilidade, que garante que os procedimentos utilizados no estudo podem ser repetidos em outros estudos sendo que os resultados serão praticamente iguais.

Yin (2005) define como métodos e etapas de pesquisas de estudo de caso sendo: o primeiro passo é o desenvolvimento da teoria, o segundo, a seleção das empresas e/ou instituições e o preparo dos questionários, o terceiro é a condução da pesquisa em cada empresa e a preparação do relatório individual com os resultados de cada empresa, e o último passo é a compilação dos dados de todos os envolvidos na pesquisa, a análise e a redação do relatório final.

4.1. Plano da Amostra

O estudo foi formado pelas empresas cadastradas no Sindicato dos Oficiais Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores na Indústria de Confecção de Roupas de Leopoldina e os seus responsáveis diretos. Essas empresas foram escolhidas utilizando os seguintes critérios: as organizações deveriam fazer parte do setor têxtil (confecção), as organizações deveriam atender a Convenção Coletiva de Trabalho, as organizações deveriam se enquadrar na classificação do SEBRAE (2004), as referências as micro e pequenas empresas.

O Sindicato dos Oficiais, Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores nas Indústrias de Confecções de Roupas, Cama, Mesa e Banho de Leopoldina, através de um pedido ao seu Presidente Washington Luiz da Silva informou a relação das empresas de confecções que estão ativas e cadastradas no sindicato no município de Leopoldina na qual consta um total de 17 empresas no ramo, citadas a seguir:

1. Almeida & Jendiroba Indústria e Comércio Ltda;
2. Antônio Carlos Rubim;
3. APA Confecções S/A;
4. Arrogância Comércio e Confecções de Leopoldina Ltda;
5. Arte Secreta Confecções Ltda;
6. Aatoria Estampa Exclusiva Ltda;
7. Cicatriz Indústria e Comércio Ltda;
8. Confecções Garotim Ltda;
9. Léo Griffes Confecções Ltda;
10. Harlequim Indústria e Comércio de Roupas Ltda;
11. Nascente Indústria e Comércio de Roupas Ltda;
12. Nith – Haiah Indústria e Comércio Ltda;
13. S. L. e Confecções Ltda;

14. Vera Lúcia Rodrigues da Silva;
15. Via Mundo Ltda;
16. Simões e Batista Indústria e Comércio Ltda;
17. Yan e Pytt Confeccões Ltda.

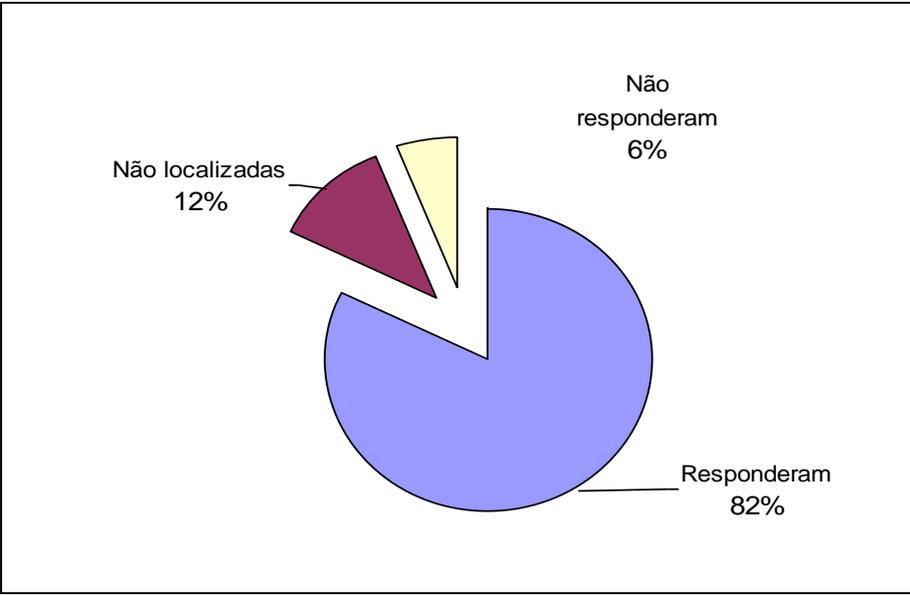
Destas 17 empresas, a APA é uma filial, onde sua matriz está instalada em Duque de Caxias, município do estado do Rio de Janeiro, que apesar de ser sociedade anônima, fez parte da pesquisa, visto que segue toda a estrutura da Convenção Coletiva de Trabalho.

Para levantar a possível formação do Arranjo Produtivo Local, foi imprescindível o levantamento de dados, através de uma pesquisa de campo, sendo esta realizada pelo pesquisador, no município de Leopoldina – MG, envolvendo as empresas selecionadas pelos requisitos já mencionados. O instrumento de coleta de dado foi um roteiro semi-estruturado, com 39 perguntas, mais a identificação das empresas e dos entrevistados.

O roteiro semi-estruturado foi elaborado visando iniciar as perguntas tais como a identificação da empresa, endereço, telefone, pessoa responsável pelas informações (entrevistado), o cargo do entrevistado, o grau de instrução, o produto que a empresa fabrica, natureza jurídica e a classificação da empresa quanto ao tamanho.

Das 17 empresas selecionadas, 14 empresas responderam o roteiro semi-estruturado, representando 82 % das empresas entrevistadas, 02 empresas (12%) não foram localizadas, e uma empresa, que representa (6%) não teve interesse em responder.

**Gráfico 1 -
Total das Empresas Cadastradas no Sindicato dos Oficiais, Alfaiates, Costureiras
e Trabalhadores nas Indústrias de Confeções de Roupas, Cama, Mesa e Banho
de Leopoldina**



Fonte: Dados da pesquisa.

5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.

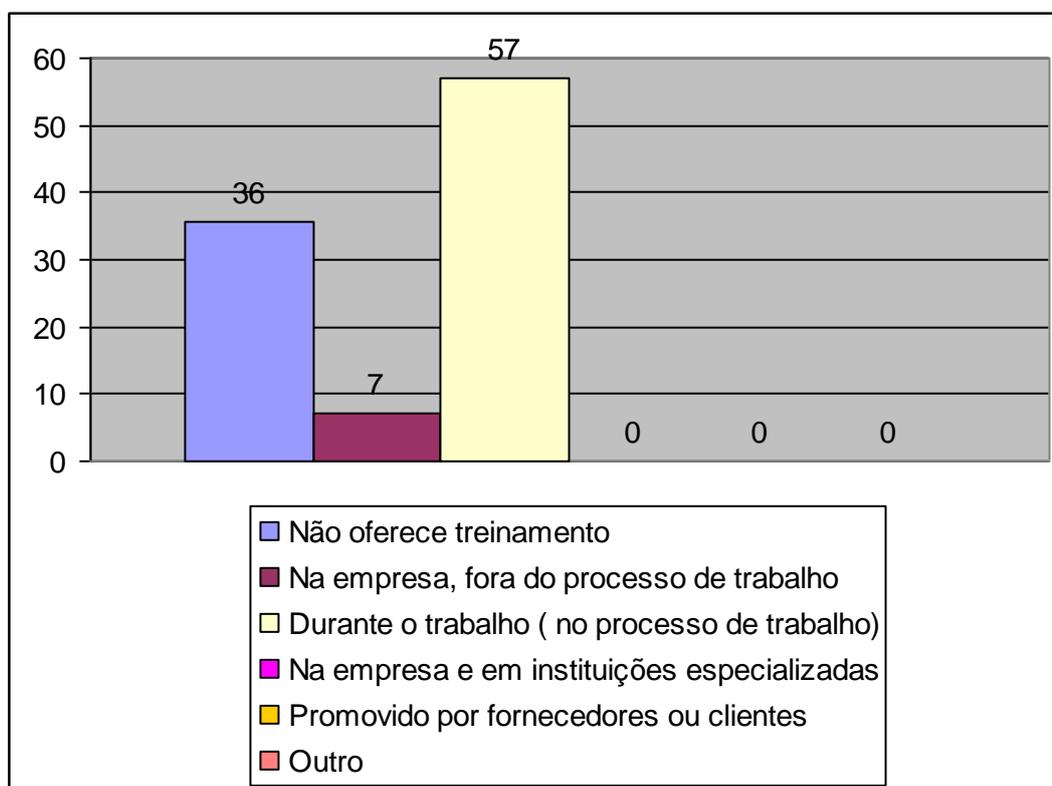
A indústria de confecção em Leopoldina representa uma importante fonte de geração de renda e desenvolvimento para o município. Este segmento atua tanto na indústria como no comércio, empregando mais de 780 trabalhadores, aonde a maioria é micro empresa (64%) e pequena empresa (29%) e somente 7% das empresas são de médio porte.

Estas empresas são praticamente empresas de sociedade limitada e de caráter familiar, somente uma empresa é de natureza jurídica de sociedade anônima.

A maioria das empresas estudadas de Leopoldina não tem um programa de treinamento de mão-de-obra específico. Estas empresas preferem contratar mão-de-obra treinada e não se preocupam em treinar essa mão-de-obra, que é encarado como custo e não como benefício. Somente 7% das empresas oferecem treinamento fora do processo de trabalho, isto é, somente uma empresa do total das quatorze entrevistadas.

Para Lemos (1997 apud Cassiolato, Lastres e Maciel, 2003), algumas das características do aglomerado local são a mão-de-obra qualificada, a especialização e o aprendizado coletivo, tais características são de vital importância para a criação de um APL.

Gráfico 2 - Formas de treinamentos oferecidos pelas Empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação a treinamento, a pesquisa demonstra que há necessidade de treinamento no processo produtivo, ficando clara a preocupação das empresas em terem mão-de-obra qualificada.

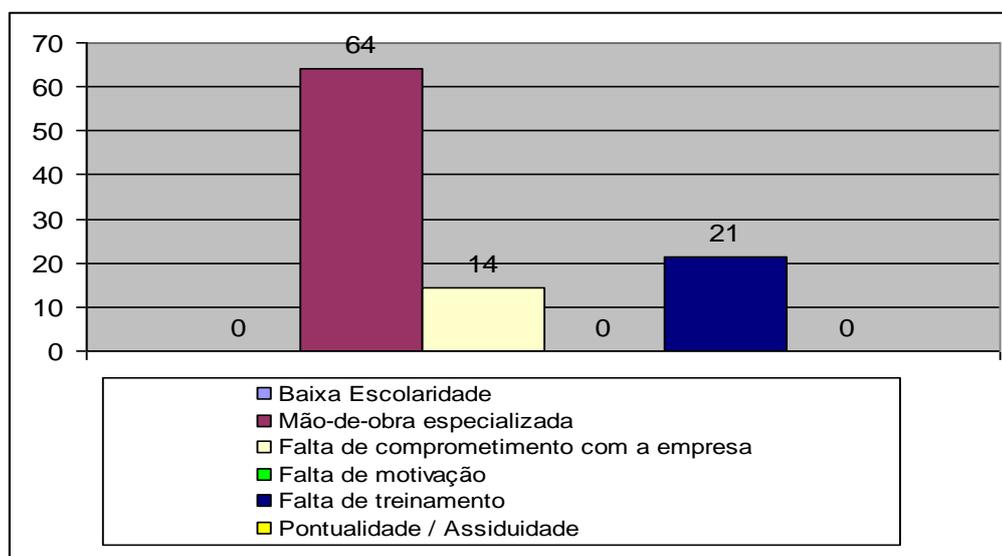
Todas as empresas entrevistadas afirmaram que a grande necessidade de treinamento seria na mão-de-obra do processo produtivo, e que um dos órgãos que poderia auxiliar neste quesito seria o Poder Público ou entidades de classes, criando uma escola profissionalizante, ou até mesmo cursos objetivando a criação e o aperfeiçoamento desta mão-de-obra.

O SEBRAE (2007) afirma que o elemento chave para o APL, é a cooperação entre os atores. Estas empresas estão abertas e necessitando da participação de outros atores, visando diminuir as dificuldades.

Foi detectado que, em se tratando de colaboradores, a mão-de-obra qualificada é a maior dificuldade, das quatorze empresas entrevistadas, nove empresas (64%), apontaram este item como sendo o fator de maior dificuldade encontrada, três empresas (21%), apontaram a falta de treinamento dos colaboradores, duas empresas (14%) apontaram falta de comprometimento com a empresa sendo a maior dificuldade em relação aos seus funcionários (Gráfico 3).

Conforme Lemos (1997 apud Cassiolato, Lastres e Maciel, 2003), uma das características de um APL, é a qualificação e capacitação dos colaboradores, visando a capacidade produtiva e a competitividade no mercado.

Gráfico 3 - Maiores dificuldades em relação aos colaboradores das Empresas

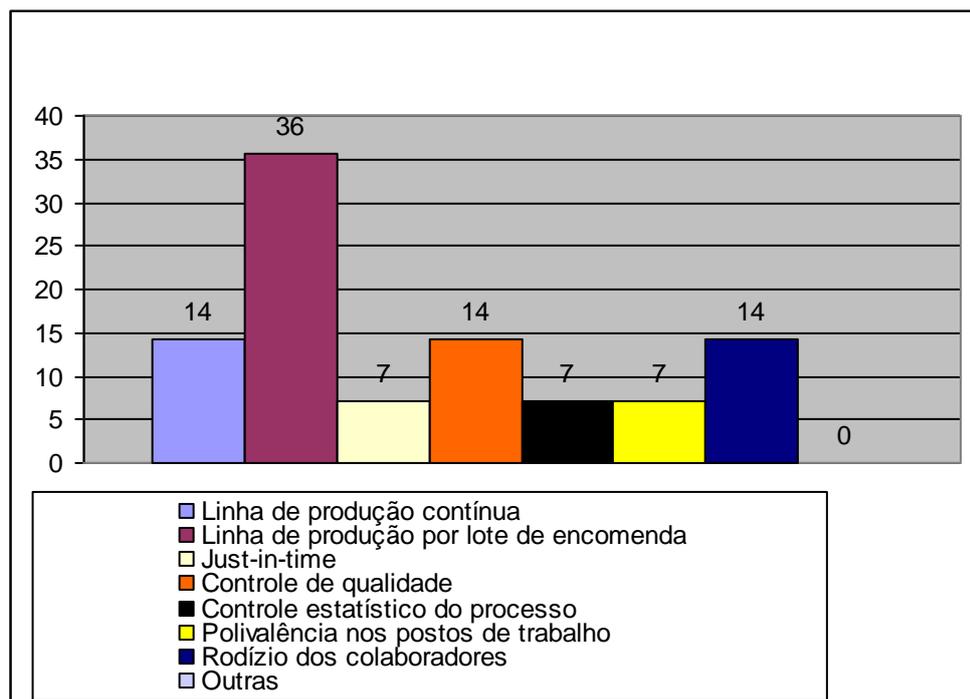


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao quesito normas técnicas, as informações coletadas apontam que todas as empresas não utilizam quaisquer normas, e o mais importante que foi constatado nas entrevistas é o fato de que algumas nem mesmo tem conhecimento das normas tais como: Organização Internacional para Padronização (ISO), Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e outras.

No método produtivo das empresas de confecção, a técnica mais utilizada é a linha de produção por lote de encomenda, representando 36% das empresas entrevistadas, isto é cinco empresas utilizam esta técnica. A linha de produção contínua é utilizada por 2 empresas (14%), outras duas empresas (14%) utilizam o controle de qualidade no processo de produção, e duas empresas trabalham com o rodízio de funcionários. As técnicas de produções como just-in-time, controle estatístico do processo e polivalência nos postos de trabalho, foram observadas em somente três empresas, representando assim 7% cada técnica (Gráfico 4).

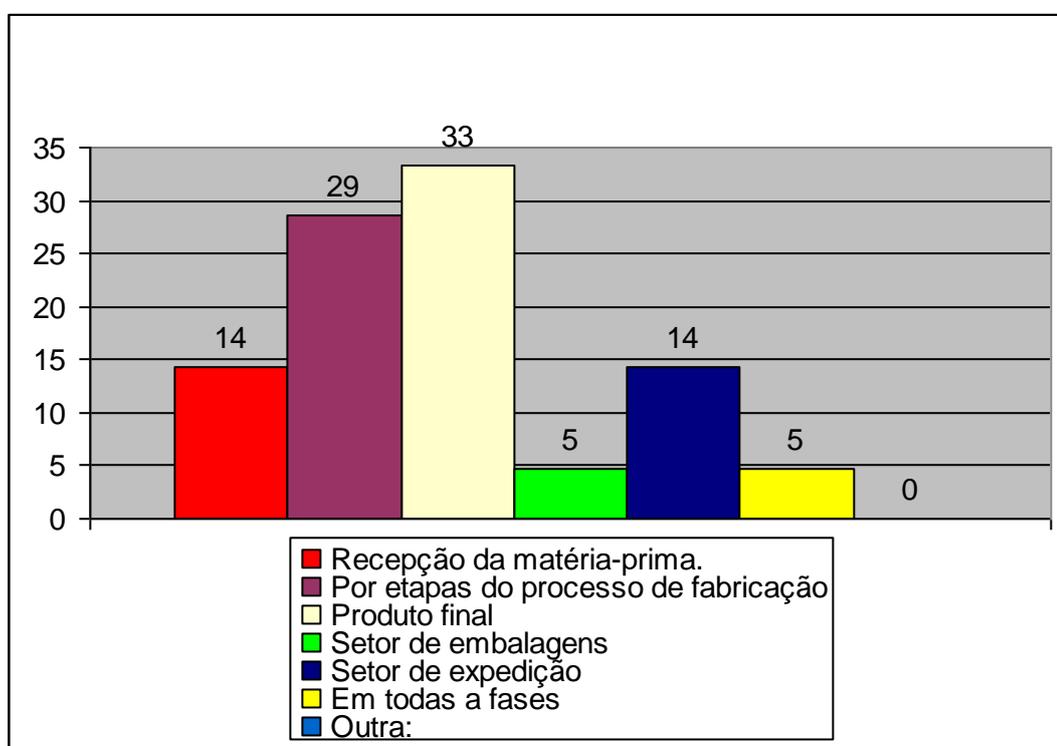
Gráfico 4 - Técnicas de Produção utilizadas pelas Empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as empresas aplicam o controle de qualidade, facilitando assim a correção, sendo possível perceber falhas. Nota-se ainda que o controle de qualidade no produto final (33%) é o mais utilizado pelas empresas, seguido do controle por etapas do processo de fabricação (29%). O controle na recepção da matéria-prima e no setor de expedição corresponde a 14% cada, enquanto o controle de qualidade aplicado em todas as fases e a expedição representam somente 5% cada de todos os tipos de controle (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Etapas do Processo do Controle de Qualidade dos Produtos



Fonte: Dados da Pesquisa.

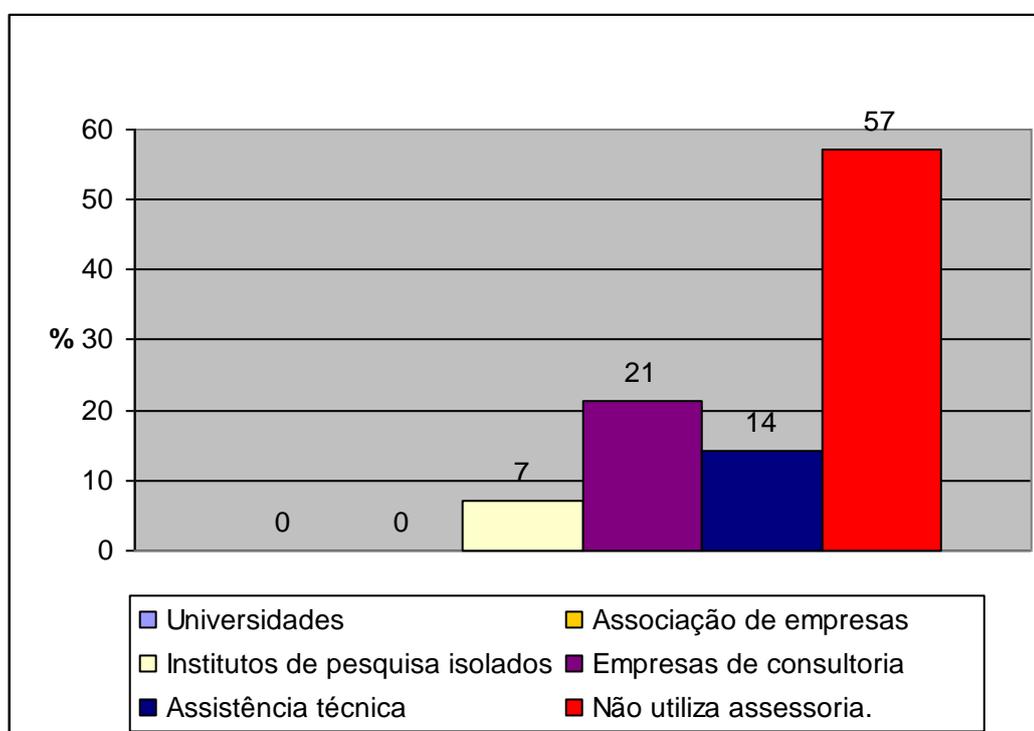
Casarotto e Pires (2001) enfatizam que para as MPEs estejam inseridas e competitivas em um mercado globalizado devem sempre buscar melhoria no padrão de controle de qualidade, sendo este aspecto juntamente com a integração e cooperação dos agentes envolvidos, são os pontos fundamentais para a criação de um APL.

A qualidade dos produtos que são comercializados pelas empresas é sempre um fator preocupante, apesar dos processos de controle de qualidade realizados por estas empresas serem criados por elas mesmas, sendo muitos sem nenhum modelo tecnológico ou estatístico, possibilitando assim falhas no processo.

A realidade destas empresas em termos de apoio e assessoria tecnológica demonstra que das 14 empresas entrevistadas, oito empresas (57%) disseram que não utilizam assessorias pelos mais variados motivos, sendo o custo financeiro o principal deles, três empresas (21%) utilizam algum tipo de consultoria, duas empresas (14%) utilizam assistência técnica de profissionais do próprio município, e somente uma empresa (7%) trabalha com apoio de instituto de pesquisa (Gráfico 6).

A maioria dos entrevistados por sua vez disse que gostaria de contar com estes de serviços tanto na busca para a melhoria do processo produtivo quanto na gestão da empresa.

Gráfico 6 - Assessoria Tecnológica



Fonte: Dados da pesquisa.

Lemos (1997 apud Cassiolato, Lastres e Maciel, 2003), enfatizam que os atores que compõem um APL, são os grupos de empresas, associações, instituições de suporte, serviços e ensino e pesquisa.

Perante esta afirmação, podemos concluir que mesmo com toda a estrutura acadêmica e instrucional que existe no município, a relação entre os atores ainda é bastante fraca.

Com respeito aos equipamentos utilizados nas empresas de confecções do município de Leopoldina, 11 empresas encontram-se com os seus maquinários parcialmente atualizados e 3 totalmente atualizados. As máquinas e equipamentos utilizados no processo atendem perfeitamente as demandas produtivas, sendo estes considerados em bom estado de conservação. Algumas empresas, no entanto, assinalaram para a necessidade de compra de outras máquinas, visando o aumento da produção e melhoria do processo.

Destas 14 empresas entrevistadas, 11, isto é, 79% apresentam idade média dos seus equipamentos e maquinários entre quatro e sete anos e apenas 3 que representam 21% estão entre 8 e 12 anos de idade média.

Entre as empresas entrevistadas, 11 (79%) desconhecem qualquer tipo de projeto cooperativo no setor de confecção no que diz respeito ao município de Leopoldina, e somente 3 empresas (21%), afirmaram que têm conhecimento de cooperação entre empresas. Esta cooperação segundo os entrevistados são uso de equipamentos em comum, pequena parceria para compras de insumos e matéria-prima e informações a respeito de clientes e processos administrativos.

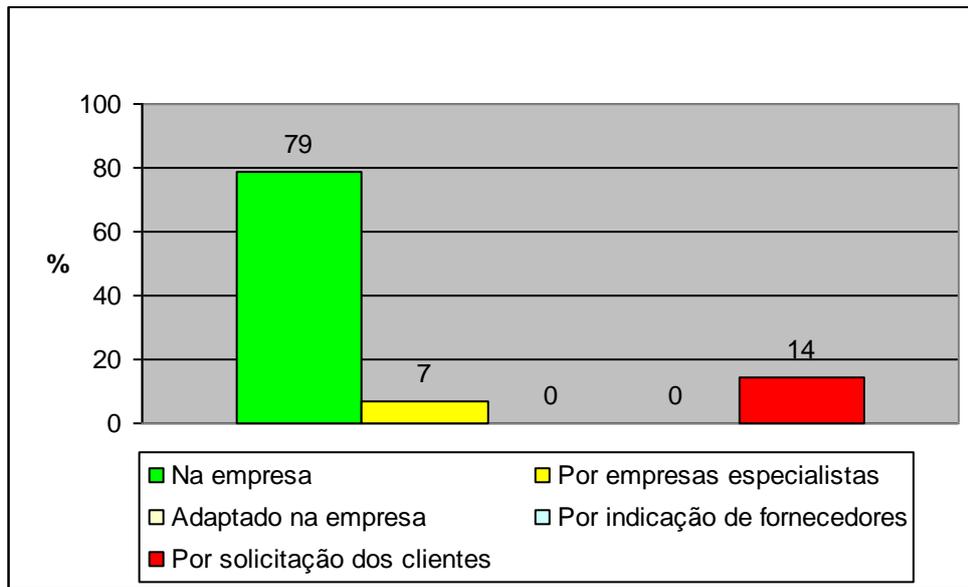
Perante este resultado, nota-se a necessidade de um trabalho visando a integração destas empresas e envolvendo todos os outros organismos representativos (atores) que compõem um APL.

O trabalho isolado ou não cooperativo destas empresas ficou também claramente demonstrado quando perguntadas quais as fontes de informações que utilizam visando as principais atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Das empresas entrevistadas, treze fazem pesquisas próprias ou em revistas especializadas na área, visando a concepção de novos produtos. Sendo que sete participam ou participaram de feiras no ano de 2007 em busca de informações e lançamentos de novos equipamentos e maquinários para o processo produtivo, e somente uma empresa conta com consultoria especializada.

Nota-se que a grande preocupação no processo de pesquisa e desenvolvimento, é o processo produtivo, a concepção de novos produtos, onze empresas entrevistadas (79%) desenvolvem novos produtos internamente, duas empresas (14%) desenvolvem de acordo com a solicitação dos clientes e apenas uma empresa (7%) das empresas terceirizam o trabalho de desenvolvimento de novos produtos (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Local de desenvolvimento de novos produtos



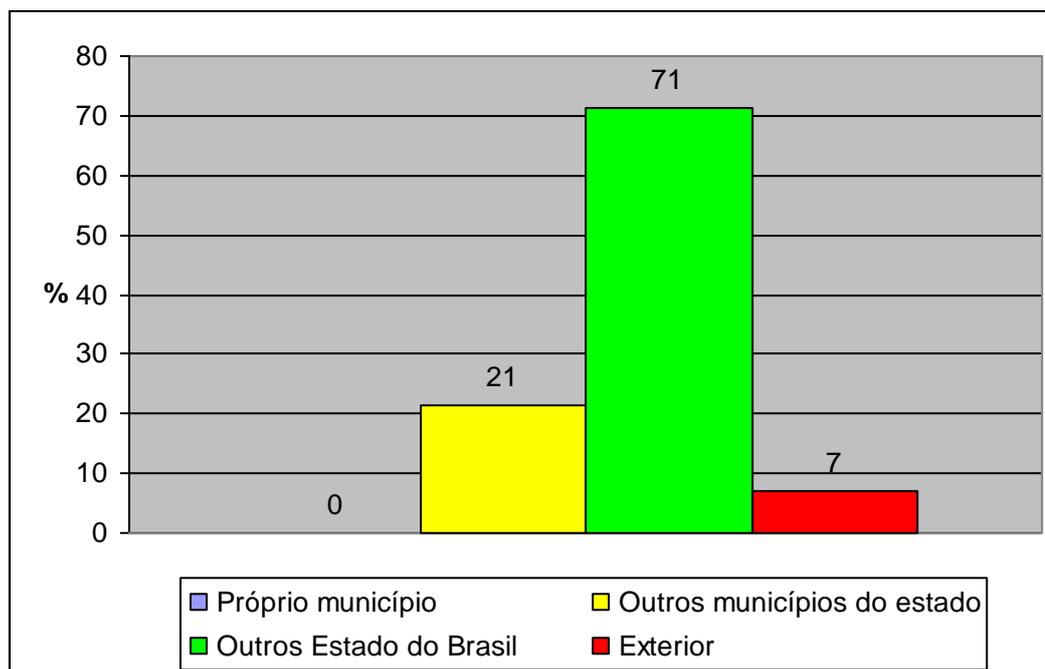
Fonte: Dados da pesquisa.

Para Solomon (1986), as MPEs têm mais facilidade de criação e desenvolvimento de novos produtos do que as empresas de grande porte, pois um fracasso de um lançamento é muito mais prejudicial para a imagem de uma grande empresa do que na MPE. Ele ainda destaca que o volume de inovação das MPEs é proporcionalmente maior do que nas grandes empresas.

Para selecionar os fornecedores, a maioria das empresas busca o fornecedor que oferece o menor preço. Do total das empresas, 13 consideraram este fator mais importante, e em segundo a qualidade do produto e ficando em terceiro o prazo de entrega.

Com referência a origem da matéria-prima utilizada nas confecções de Leopoldina, a maioria é oriunda de outros estados. Do total das confecções, dez (71%) compram a principal matéria-prima de outros estados do Brasil (Rio de Janeiro, São Paulo), três (21%) utilizam matéria-prima oriunda dentro do estado de Minas Gerais e somente uma empresa (7%) compra fora do País (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Origem da Matéria-Prima das Empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

As grandes dificuldades enfrentadas para aquisição da matéria-prima pelas confecções de Leopoldina são: o limite mínimo do pedido imposto pelos fornecedores, a distância destes fornecedores e a pontualidade e o prazo da entrega.

Perante este quadro apresentado, Costa (2003) afirma que as empresas quando agem sozinhas têm maiores dificuldades, enquanto se estiverem dentro de uma rede de empresas, estas dificuldades são amenizadas.

Em se tratando de analisar a possibilidade da formação do arranjo produtivo local, o aspecto mercadológico é de grande importância para o seu desenvolvimento.

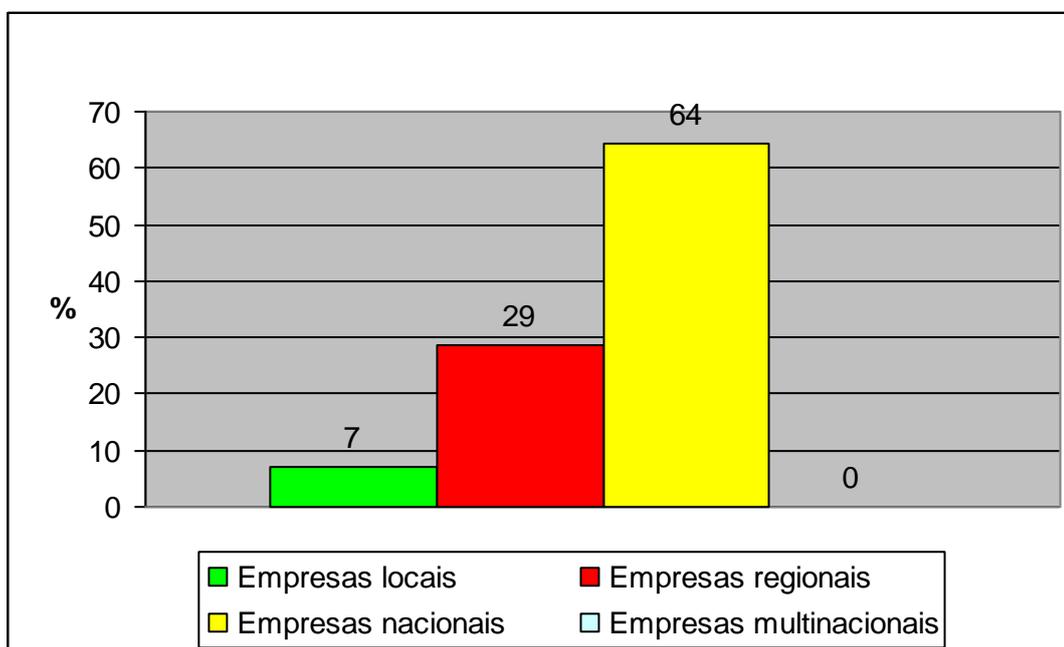
Com referência ao serviço de atendimento a clientes, das quatorze empresas entrevistadas, sete (50%), não possuem este serviço por diversos motivos diferentes apontados, e as outras sete empresas (50%), atendem com pessoal próprio da empresa.

O mercado que estas empresas atuam e comercializam suas mercadorias, é composto basicamente do mercado regional e nacional, sendo quatro empresas (29%) atendendo somente o mercado regional e dez empresas (71%) comercializando seus produtos no âmbito nacional. O modelo utilizado para a comercialização é composto basicamente de representantes comerciais, das quatorze empresas entrevistadas, doze (86%) utilizam este canal de comercialização, sendo que uma empresa (7%) tem loja própria e uma empresa (7%) trabalha com varejista.

Quando perguntado aos empresários qual a principal limitação para atenderem mais clientes, dez empresas (71%) apontaram a falta de capital de giro como o principal motivo e quatro empresas (29%) disseram que é a falta de pessoal qualificado.

Outro dado significativo é com relação aos principais concorrentes, somente uma empresa (7%) tem como concorrentes empresas locais, quatro empresas (29%) apontam as empresas regionais como os principais concorrentes e nove empresas (64%) apontam as empresas nacionais como os principais concorrentes (Gráfico 9).

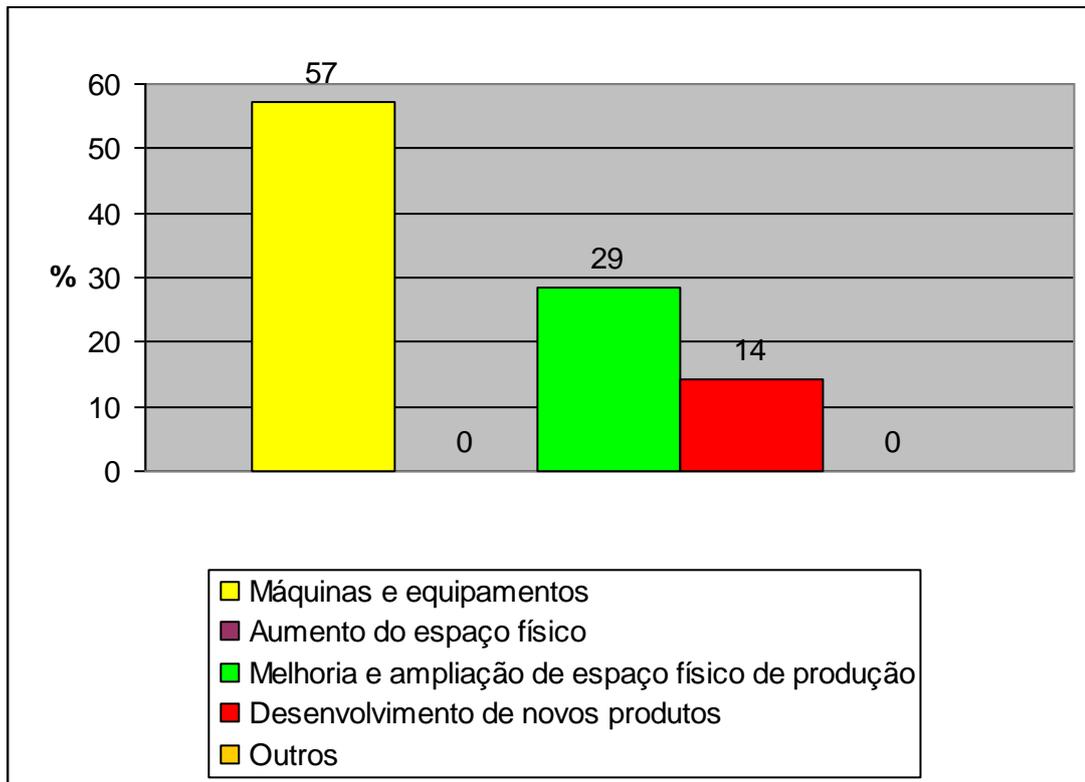
Gráfico 9 - Principais Concorrentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Com respeito ao potencial de crescimento, 100% das empresas entrevistadas disseram que possuem tal potencial e que têm planos de expansão para os próximos anos. Para o crescimento, precisa-se de investimentos e a maior intenção do investimento para oito empresas (57%), seria em máquinas e equipamentos visando à expansão do processo produtivo, para quatro empresas (29%), o investimento seria em melhoria e ampliação do espaço físico da produção e duas empresas (14%) mostraram a preocupação no desenvolvimento de novos produtos que para eles, é o fator primordial para a concorrência no mercado (Gráfico 10).

Gráfico 10 - Investimento pretendido



Fonte: Dados da pesquisa.

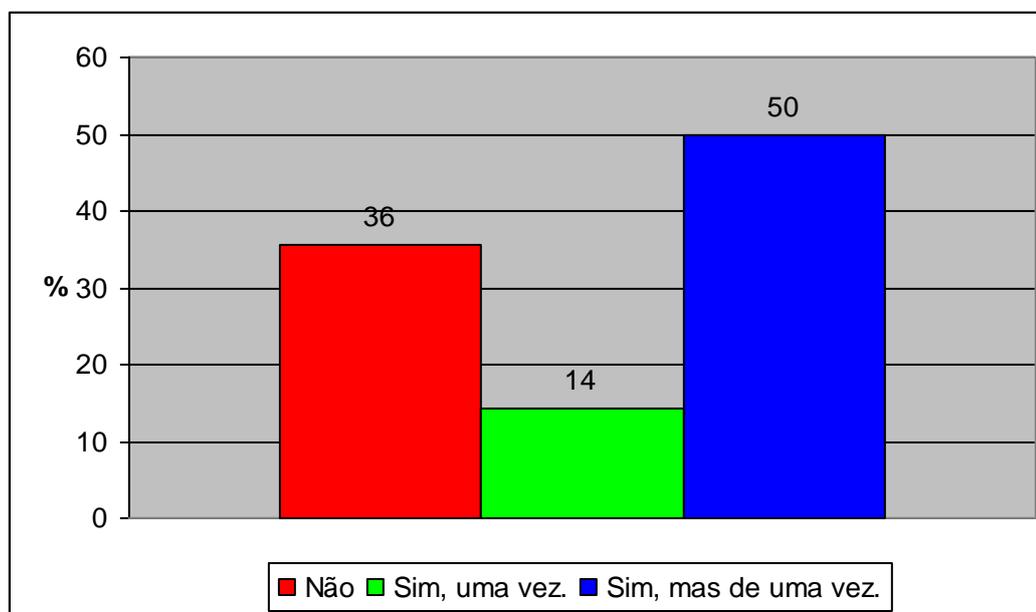
Esse resultado é significativo perante a expectativa do crescimento, pois mostra a preocupação dos empresários no setor que também concordam que para um crescimento sustentável não é necessário somente o capital, mas também o apoio técnico como consultoria e assessoria, qualificação, treinamento e todo um trabalho envolvendo fornecedores e novos mercados.

Um outro dado importante a ser levantado no que diz respeito à formação do APL, é se as empresas que foram entrevistadas já fizeram uso de financiamentos oriundos de agentes financeiros.

Cerca de sete empresas (50%) já utilizaram mais de uma vez recursos oriundos de agentes financeiros, duas empresas (14%) os utilizaram uma vez, e cinco empresas (36%) nunca utilizaram nenhum tipo de recurso. O que mais chamou atenção neste item, é que algumas destas empresas que não utilizaram o financiamento, não o fizeram por motivo de necessidade mas sim, por não atenderem algumas exigências do mercado financeiro (Gráfico 11).

Lemos (1997 apud Cassiolato, Lastres e Maciel, 2003) enfatizam a importância dos atores no contexto da formação do arranjo produtivo, e um dos atores são as instituições de fomentos e financeiras que juntamente com as outras entidades, trabalham visando o bem comum entre as firmas.

Gráfico 11 - Utilização de financiamento



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à participação das empresas em associações e entidades classistas e ao grau de satisfação com os serviços prestados por elas, o resultado foi que somente uma empresa é associada a uma entidade estando parcialmente satisfeita com os serviços prestados enfocando assim a necessidade de melhoria dos serviços prestados por parte desta entidade. As outras empresas acham que não têm nenhuma entidade no município que possa contribuir para melhoria do setor.

Quanto aos benefícios que uma atividade associativa deveria proporcionar aos seus associados, as empresas responderam que esperam de uma associação que os processos produtivos sejam unificados visando o aumento da produtividade, maiores facilidades na aquisição de tecnologias, criação de um centro de qualificação de mão-de-obra, redução do preço das matérias-primas, diminuição das dificuldades impostas pelos fornecedores, maior desenvolvimento e criação de novos mercados, criação de um centro de informações a respeito do setor, melhoria ao acesso ao crédito, melhor garantia de vendas e recebimento, realização de compras e vendas em conjunto e o fortalecimento do setor em função do

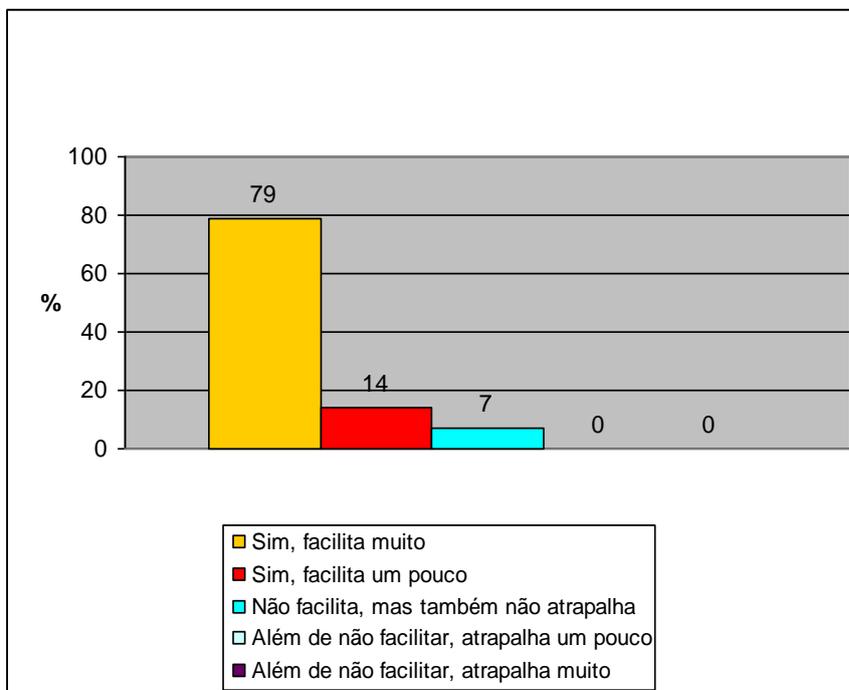
desenvolvimento da economia local e regional. Estes benefícios também são apontados por Lastres e Cassiolato (2003) e RedeSist (2003).

Pode-se afirmar que ao indicarem estes benefícios, os empresários esperam que uma associação fortaleça o desenvolvimento das empresas associadas diminuindo as dificuldades encontradas por elas quando atuam sozinhas (COSTA, 2003).

Com o objetivo de saber se os empresários acreditam no sistema cooperativo em que as empresas trabalhem visando um objetivo comum, foi perguntado a eles se acreditavam neste sistema. Das quatorze empresas entrevistadas, onze empresas (79%) acreditam, e três empresas (21%) não acreditam neste sistema, sendo que um empresário enfatizou o modelo econômico (capitalismo) sendo para ele o principal problema para que um sistema cooperativo consiga o sucesso.

Quanto aos aspectos referentes a parcerias e associações, onze empresas (79%) acreditam que o fato de existir uma associação, o acesso aos recursos de gestão seria muito facilitado, enquanto 2 empresas (14%) acham que facilita um pouco, e somente uma empresa que representa (7%), acha que não facilita, mas também não atrapalha (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Associação facilita o acesso aos recursos de gestão

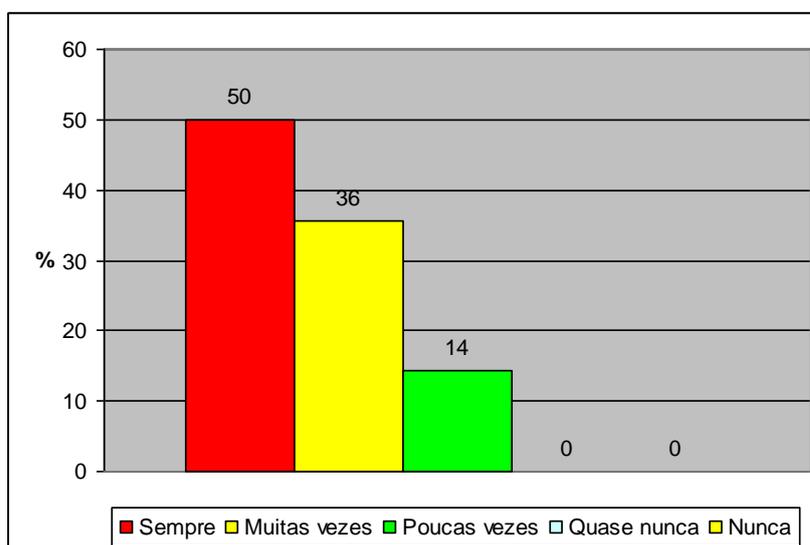


Fonte: Dados da pesquisa.

As características necessárias a um APL segundo Lemos (1997 apud Cassiolato, Lastres e Maciel, 2003) são a intensa divisão de trabalho, fluxo intenso de informações e a relações de confiança entre os agentes, entre outras.

Perante estas características apresentadas, foi perguntado aos empresários, se com a existência de uma associação, eles acreditariam que haveria intercâmbio de informações e técnicas gerenciais entre as empresas. Do total das empresas entrevistadas, sete empresas (50%) acham que sempre vai haver intercâmbio entre as empresas, cinco empresas (36%) acham que muitas vezes haveria esta troca de informações, e somente duas empresas (14%) acham que poucas vezes haveria esta troca (Gráfico 13).

Gráfico 13 - Intercâmbio de informações

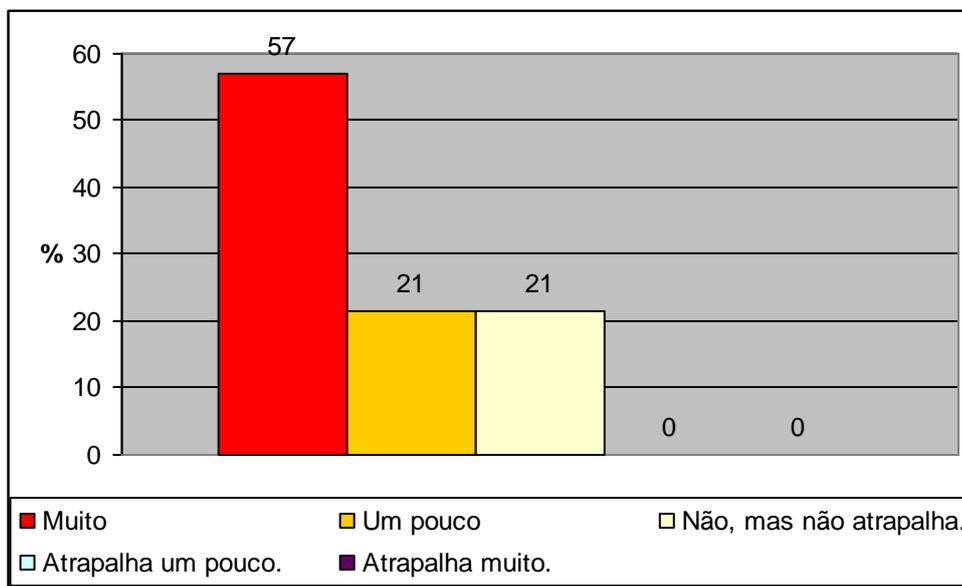


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao acesso aos recursos financeiros, a maior parte das empresas, oito (57%) acredita que com uma associação teria mais facilidade ao acesso junto aos agentes financeiros, e três empresas (21%) acham que ajudaria um pouco, e as outras três empresas (21%) acham que não ajudaria, mas também não atrapalharia (Gráfico 14).

Lemos (1997 apud Cassiolato, Lastres e Maciel, 2003) considera um dos atores principais para o desenvolvimento do APL as instituições financeiras, sendo elas responsáveis por viabilizarem recursos financeiros.

Gráfico 14 - Acesso aos recursos financeiros



Fonte: Dados da pesquisa.

Para buscar a atual situação com relação ao apoio do governo municipal para o setor de confecções de Leopoldina, foi perguntado aos empresários se a Prefeitura tem algum programa de desenvolvimento ou apoio ao setor. Das empresas entrevistadas, duas empresas (14%) afirmaram que existe apoio do governo municipal, onze empresas (79%) afirmaram que não existe, e somente uma empresa (7%) não sabe ou não soube responder se existe ou não apoio do governo municipal.

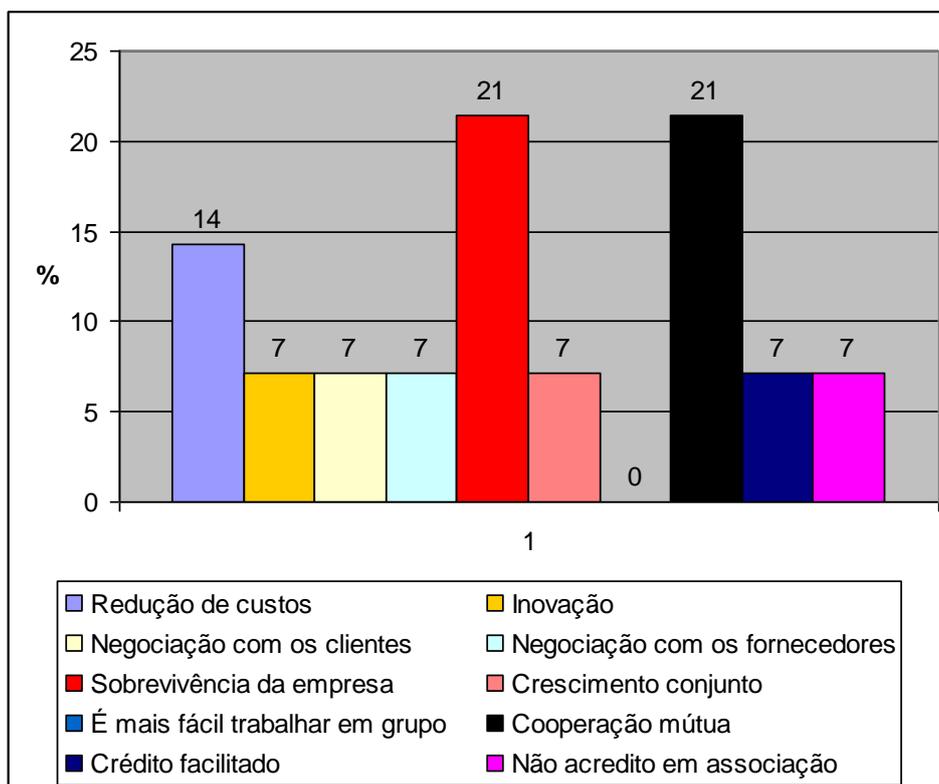
Com referência ao governo municipal em apoiar o setor devido a existência da associação, quatro empresas (29%) acreditam que o governo local apoiaria, outras quatro empresas (29%) acreditam que o atual governo não daria apoio ao setor, e seis empresas (43%) não sabe ou não souberam responder.

Das quatorze empresas entrevistadas, todas aceitam fazer parte de um projeto de parceria visando o desenvolvimento do setor no município.

Para as quatorze empresas quanto à vantagem em se associar, duas empresas (14%) consideram a redução de custos como sendo o fator mais importante, para uma empresa que corresponde a 7%, a inovação dos produtos em conjunto é a principal vantagem, outra considera a melhoria no aspecto da negociação com os clientes, outra empresa acha que com uma associação atuante teria melhores condições com fornecedores, três empresas (21%) consideram que uma associação é de vital importância para a sobrevivência das mesmas, para um empresário, o crescimento em conjunto vai ser fortalecido pela associação, para outras três

empresas (21%) a grande vantagem é a cooperação mútua entre os participantes da associação, uma empresa (7%) acredita que com a associação, os agentes financeiros teriam mais interesses em financiar o setor e somente uma empresa (7%) não acredita em associação.

Gráfico 15 - Principal Vantagem em se associar



Fonte: Dados da pesquisa.

5 – CONCLUSÕES.

Em busca da conclusão deste trabalho, é essencial validar o que a dissertação se propôs a responder, no problema de pesquisa: se as empresas de confecções de Leopoldina atuassem em um arranjo produtivo local, conseguiram obter benefícios para o desenvolvimento do setor em conjunto, e atuando em forma de um arranjo, qual seria o grau de cooperação entre elas.

A indústria de confecção no município de Leopoldina é hoje uma realidade na economia local, com vários empregos formais e informais, sendo constituída basicamente por micro e pequenas empresas e tendo em comum o baixo índice dos resultados alcançados nas questões relativas à gestão e operação, uma vez que estas empresas têm pouco acesso às tecnologias de gestão existentes, levando-as assim a trabalhar com certo nível de amadorismo em algumas questões avaliadas na pesquisa. Contudo, Leopoldina tem uma boa infra-estrutura composta por agentes financeiros, instituições educacionais, associações, sindicatos e poder público, sendo que esta infra-estrutura não é explorada pelos empresários do setor de confecções.

Os dados coletados comprovam que existe uma disposição e interesse por parte dos empresários do setor de confecção em Leopoldina em participarem de um projeto de parceria voltado para o desenvolvimento do setor no município. Das quatorze empresas entrevistadas, onze empresas confirmaram o interesse e acreditam neste sistema.

Para os empresários a formação do arranjo produtivo local seria o caminho para o desenvolvimento do setor no município e região. Acarretando melhoria nas atividades e melhores preços visando à competitividade, menores custos, facilidade de crédito e o apoio das entidades e associações no aspecto da gestão e treinamento da mão-de-obra.

O levantamento indicou que existe uma dificuldade apresentada pelos empresários e comprovada nas pesquisas, que é o acesso ao crédito para as MPÉs, mas a pesquisa também demonstra que com a existência de uma associação, (57%) acreditam que teria mais facilidade ao acesso junto aos agentes financeiros, e três empresas (21%) acham que ajudaria um pouco, e as outras três empresas (21%) acham que não ajudaria, mas também não atrapalha.

A cooperação, um dos pontos fortes da cultura do arranjo produtivo local, é bem vista em um aspecto geral e os empresários na sua maioria estariam dispostos a trabalharem em um modelo de cooperação mútua, visando o bem comum.

Com base nos dados apurados da pesquisa, pode-se deduzir que para as micro e pequenas empresas a vantagem competitiva pode ser conseguida por meio da cooperação e

união entre elas, buscando a síntese do modelo cooperativo como a saída para o desenvolvimento, sustentabilidade e competitividade no mercado.

Conforme visto no referencial teórico, para se criar um arranjo produtivo local, é preciso mais do que a vontade de um segmento, o arranjo produtivo é composto por vários e importantes atores que tem uma participação direta e atuante no processo.

O que se pode esperar é que esta dissertação seja fonte inspiradora para outras pesquisas ou projetos visando o desenvolvimento do setor e da economia no município de Leopoldina-MG.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO. **Atlas do Desenvolvimento Humano.** Disponível em < <http://www.pnud.org.br/atlas/>>. Acesso em 17/01/2007.

ABRAVEST – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO. **Estrutura da Cadeia Industrial Têxtil.** Disponível em <<http://www.abraves.org.br>>. Acesso em 02/02/2007.

BOTELHO, M.R. et al. **Aglomerações Produtivas Locais e Inserção Competitiva de Micro, Pequenas e Médias Empresas: A experiência de Santa Rita do Sapucaí.** In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004.

BORTOLI NETO, Adelino. **Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas.** 1980. Dissertação – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – USP.

BRITO, J. **Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira.** Rio de Janeiro: IE / UFRJ, 2000.

CARRÃO, A.M.R. **A Relevância Social da Sobrevivência das Empresas de Pequeno Porte no contexto das Redes de cooperação, numa economia globalizada e altamente competitiva.** 2004. Tese – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC.

CASSAROTTO, N.F; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégia para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J.E. **Tirando proveito dos exemplos bem sucedidos de clusters – uma visão de mundo.** Revista Cluster – Revista Brasileira de Competitividade, Belo Horizonte, novembro de 2001.

CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H.M.M; MACIEL, M.L. **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H.M.M. **Novas Políticas na Era do Conhecimento: O foco em arranjos produtivos e inovativos locais.** Revista Parcerias Estratégicas, fevereiro de 2003.

_____. **Globalização e Inovação Localizada: Experiências de sistemas locais no Mercosul.** Brasília: MCT, 1999.

CEZARINO, O. Luciana. **Um Estudo sobre Clusters e Arranjos Produtivos Locais: Uma Aplicação em Micro e Pequenas Empresas.** 2005. Dissertação – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP.

COSTA, E.J.M. **Políticas Públicas para o Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais em Regiões Periféricas: Um estudo de caso a partir de aglomerações produtivas paraenses.** 2003. Dissertação – Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP.

DOMINGOS, G. A. **A Importância das Micro e Pequenas Empresas. Estudo SEBRAE / SP.** V.4, n.1,p.43-48, Nov-Dez. 1995.

DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios.** Tradução de Carlos Malferrari. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERNANDES, M; SANTOS, J.A.R. **Desenvolvimento Econômico Regional: Diversificar ou Especializar? O Caso de Itajubá.** Revista CERECFacesm: Desenvolvimento e Gestão de Negócios Regionais, Itajubá: v. 07, p. 29 – 44, 2005.

FERREIRA, A. A. **Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias: Evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FIEMG – Federação das Indústrias de Vestuário de Minas Gerais – **Diagnóstico da Indústria do Vestuário de Muriaé.** Belo Horizonte, 2005.

FREITAS, M. N. de C; NUNES, S.C. **A Abordagem Qualitativa. In: GONÇALVES, C. A; VEIGA, R.T.** Metodologias QQ: Quali x Quanti em Ciências Sociais Aplicadas. **Belo Horizonte.**

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, M.F. **A Pequena Empresa e Expansão Industrial.** Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.

GONÇALVES, C. A. e MEIRELLES, A. de M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** Belo Horizonte: 2002.

GROCO, Marco Aurélio et al. **Metodologia de Identificação de Arranjos Produtivos Locais Potenciais.** Texto para Discussão, nº 212, Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da UFMG (Belo Horizonte, 2003).

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva.** São Paulo: **Institutos de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.**

LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. **Novas políticas na era do Conhecimento: O foco nos arranjos produtivos e inovativos locais.** Revista Parcerias Estratégicas. V.5,n.1, Fev. 2003.

LEONE, N.M. **As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Revista de Administração, v.34, n.2,p.91-94, abril/junho 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Caracterização de Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>> . Acesso em 30/10/2007.

MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Caracterização de Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>> . Acesso em 06/03/2008.

PORTER, M. **Clusters and the new economic competition**. Harvard Business Review. v. 76, n.6. Nov-Dec. 1998.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. São Paulo: Campus, 1999.

PUGA, Fernando Pimentel. Texto para discussão do BNDES – 99 – **Alternativas de Apoio a MPMES localizadas em Arranjos Produtivos Locais**. Rio de Janeiro. Junho 2003. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 12 de outubro de 2007.

REIS, D.R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso: Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALES, A.H.L.; SOUZA NETO, S.P. **Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas**. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004.

SCHUMPETER, J.A. (1911). **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>>. Acesso em 21/03/ 2007.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Informações sobre MPE**. Disponíveis no site < www.sebrae.com.br>. Acesso em 05/05/2007.

SILVA, A. B.; PEREIRA, A.A. **Fatores de Influência na Gestão das Empresas de Pequeno e Médio Porte da grande Florianópolis/SC**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004.

SILVA, C.A.V. **Redes de Cooperação de Micro e Pequenas Empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP**. 2004 – Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SOLOMON, S. **A Grande Importância da Pequena Empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

TRISTÃO, H.M. **Cluster e a Cadeia Produtiva de Calçados de Franca**. Franca: [s.n], 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXOS

ANEXO I - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



Prezado (a) Senhor (a),

Este questionário é parte integrante de um trabalho empírico, para conclusão da Dissertação do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Presidente Antônio Carlos.

O objetivo principal é colher as informações mais precisas possíveis, para realizar a dissertação de mestrado, e poder compartilhar os resultados encontrados com o meio acadêmico, a comunidade empresarial, os sindicatos e os órgãos públicos, a fim de auxiliar no crescimento e desenvolvimento deste setor na economia local.

Nossos agradecimentos.

Profa. Dra. Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira.
Orientadora.

Marco Antonio Garcia Monteiro.

Mestrando em Administração de Empresas.

QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS

Identificação da Empresa:

Empresa: _____

Endereço: _____

CEP: _____ Cidade: _____

Nome de Fantasia: _____

Tel: _____ E-mail: _____

Pessoa de contato: _____

Cargo: _____

Grau de Instrução:

Fundamental

Nível médio

Superior.

Caracterizando a empresa:

Produtos da Empresa: _____

Data da fundação da Empresa: _____

Natureza jurídica da Empresa:

Individual

Sociedade Limitada

Sociedade anônima

Mista.

Classificação da empresa quanto ao tamanho.

Micro

Pequena

Média

Grande.

1) – Qual a principal atividade desenvolvida na Empresa? (Permite mais de uma resposta).

2) – O número de pessoal empregado diretamente na empresa?

3) – As principais formas de treinamento oferecidas aos colaboradores são:

– Não oferece treinamento

– Na empresa, fora do processo de trabalho

– Durante o trabalho (no processo de trabalho)

– Na empresa e em instituições especializadas

– Promovido por fornecedores ou clientes

– Outro.

4) – Em que área é mais necessário o treinamento dos colaboradores?

- Nenhuma das áreas
- Processo produtivo
- Atendimento a clientes
- Processo administrativo e gerencial
- Outros _____

5) – Com referência ao quadro de colaboradores, a maior dificuldade encontrada é:

- Baixa escolaridade
- Mão-de-obra especializada
- Falta de comprometimento com a empresa
- Falta de motivação
- Falta de treinamento
- Pontualidade/assiduidade

6) – A empresa utiliza alguma norma técnica (Ex: ISSO, ABNT, etc).

- Sim _____
- Não

7) – A técnica de gestão/organização da produção utilizada na empresa é:

- Linha de produção contínua
- Linha de produção por lote de encomenda
- Just-in-time
- Controle de qualidade
- Controle estatístico do processo
- Polivalência nos postos de trabalho
- Rodízio dos colaboradores
- Outras: _____

08) – Se a empresa trabalha com o controle de qualidade, em qual etapa é aplicado o processo? (permite várias respostas).

- Recepção da matéria-prima.
- Por etapas do processo de fabricação
- Produto final
- Setor embalagens
- Setor de expedição
- Em todas as fases
- Outra: _____

09) – Para a solução de problemas de ordem tecnológica a Empresa utiliza-se de:

- Universidades
- Associação de empresas
- Institutos de pesquisa isolados
- Empresas de consultoria
- Assistência técnica
- Não utiliza assessoria

10) – As condições atuais de equipamentos utilizados no processo produtivo são:

- Totalmente atualizados
- Parcialmente atualizados
- Desatualizados

11) – A idade média dos equipamentos utilizados na produção varia entre:

- de 1 a 3 anos
- de 4 a 7 anos
- de 8 a 12 anos
- mais de 12 anos

12) – São de seu conhecimento, projetos cooperativos no setor de confecção entre:

- Empresas
- Empresas e instituições de pesquisa
- Associações de empresas
- Empresas e segmentos representativos do setor
- Não tem conhecimento.

13) – No processo de P&D a empresa utiliza a fonte de informação tecnológica, entre as quais:
(permite várias respostas).

- Revista especializada
- Feiras e congressos
- Consultoria especializada
- Pesquisas próprias
- Contatos com outros empresários
- Universidades
- Instituições (Sebrae, Senai, Senac, etc).
- Outras: _____
- Não recorre a fontes de informação.

14) – As principais atividades de P&D desenvolvidas na empresa são:

- Concepção de novos produtos
- Concepção de novos processos de produção (máquinas e equipamentos)
- Concepção de novos materiais
- Concepção de novas técnicas de marketing
- Concepção de novas formas de controle de qualidade
- Nenhum

15) – Os novos produtos da empresa são desenvolvidos:

- Na empresa
- Por empresas especialistas
- Adaptado na empresa
- Por indicação de fornecedores
- Por solicitação dos clientes

16) – Qual o principal critério de seleção dos fornecedores:.

- Preço
- Condições de pagamento
- Prazo de entrega
- Recomendação por alguém
- Qualidade
- Atendimento
- Confiança
- São os únicos fornecedores
- Pontualidade

17) – A origem da principal matéria prima utilizada é oriunda do:

- Próprio município
- Outros municípios do estado : _____
- Outros Estado do Brasil: _____
- Exterior

18) – Qual a principal dificuldade encontrada para aquisição de matéria-prima.

- Distância do fornecedor
- Condições de pagamento
- Prazo de entrega
- Qualidade confiável
- Limite mínimo do pedido
- Atendimento
- Confiança
- Financiamento da aquisição
- Pontualidade

19) – A empresa possui serviço de atendimento aos clientes:

- Através de pessoal próprio
- Através de serviços terceirizados
- Não tem este serviço

20) – O mercado atendido pela empresa é predominantemente:

- Local
- Regional
- Estadual
- Nacional
- Internacional

21) – Qual o principal canal utilizado para comercialização do produto.

- Loja Própria
- Atacadistas
- Representantes Comerciais
- Vendedores / Funcionários (próprios)
- Varejista
- Outros

22) – A principal limitação para atender mais clientes.

- Espaço físico
- Pessoal qualificado
- Quantidade de máquinas
- Capital de giro
- Outros: _____
- Nenhum

23) – Os principais concorrentes são:

- Empresas locais
- Empresas regionais
- Empresas nacionais
- Empresas multinacionais

24) – Sua empresa tem potencial de crescimento para novos mercados?

- Sim
- Não
- Não sei

25) – Sua empresa tem planos de expansão para os próximos 05 anos?

- () – Sim
- () – Não

26) – Se a resposta da 28 for positiva, o investimento pretendido será em:

- () – Máquinas e equipamentos
- () – Aumento do espaço físico
- () – Melhoria e ampliação de espaço físico de produção
- () – Desenvolvimento de novos produtos
- () – Outros: _____

27) – Para realização de seu plano de investimento, será necessário apoio técnico ou de capital, ou dos dois?

28) – A Empresa já se utilizou de financiamentos para adquirir bens?

- () – Não.
- () – Sim, uma vez.
- () – Sim, mas de uma vez.

29) – Sua empresa é associada a alguma entidade classista?

- () – Sim: Qual? _____
- () – Não

30) – Como é o grau de satisfação com os serviços prestados pela (s) entidade (s), caso a resposta anterior seja positiva.

- () – Satisfeito
- () – Parcialmente satisfeito
- () – Insatisfeito

31) – No seu ponto de vista, quais os benefícios que uma atividade associativa, organismo de classe empresarial, associativa e cooperativa, deveria proporcionar para sua empresa ou para o segmento que seu grupo representa?

32) – Você, acredita em um sistema de cooperação entre as empresas?

() – Sim

() – Não

33) – Você acredita que o fato de uma empresa se associar facilita o acesso de recursos de gestão administrativa.

() – Sim, facilita muito

() – Sim, facilita um pouco

() – Não facilita, mas também não atrapalha

() – Além de não facilitar, atrapalha um pouco

() – Além de não facilitar, atrapalha muito

34) – Você acredita que com uma associação, haveria intercâmbio de informações e técnicas gerenciais entre as empresas?

() – Sempre

() – Muitas vezes

() – Poucas vezes.

() – Quase nunca

() – Nunca

35) – Você acredita que com uma associação o acesso a recursos financeiros seria facilitado pelos agentes financeiros?

() – Muito

() – Um pouco

() – Não, mas não atrapalha.

() – Atrapalha um pouco

() – Atrapalha muito

36) – Atualmente existe algum apoio do governo municipal para o setor?

() – Sim.

() – Não.

() – Não sabe responder

37) – Você acredita que com a associação, o governo municipal dará algum apoio ao setor?

() – Sim

() – Não

() – Não sabe responder

38) – Sua empresa seria parceira de um projeto de desenvolvimento para o seu segmento de mercado, vislumbrando aumento de produtividade e competitividade, trabalhando de forma cooperativa com os organismos de classe, órgãos governamentais, instituições financeiras, instituições de ensino, dentre outros organismos de fomento?

39) – Qual a vantagem mais significativa em associar-se?

- () – Redução de Custos
- () – Inovação
- () – Negociação com os clientes
- () – Negociação com os fornecedores
- () – Sobrevivência da empresa
- () – Crescimento conjunto
- () – É mais fácil trabalhar em Grupo
- () – Cooperação mútua
- () – Crédito facilitado
- () – Não acredito em Associação