

## POLÍTICAS PÚBLICAS E OS DETERMINANTES DA VANTAGEM COMPETITIVA LOCAL EM UM APL MOVELEIRO

6

*Andréia Aparecida Albino<sup>1</sup>  
Afonso Augusto Teixeira de F. de C. Lima<sup>2</sup>  
Sebastião Décio Coimbra de Souza<sup>3</sup>  
Ricardo Roberto Behr<sup>4</sup>  
Ronise Suzuki de Oliveira<sup>5</sup>  
Fernanda Cristina da Silva<sup>6</sup>*

**RESUMO:** Tendo em vista que a presença ou ausência de políticas públicas podem apresentar um diferencial para a formação e desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais – APLs, buscou-se neste trabalho analisar os determinantes da vantagem competitiva do modelo do Diamante de Porter, para o caso do APL moveleiro de Ubá – MG, destacado pelo moveleiro do Brasil, com foco para atuação do poder público para o seu surgimento e desenvolvimento. A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo, com tratamento qualitativo dos dados. Os resultados obtidos a partir deste trabalho suscitam reflexões sobre a resistência à cooperação e indicam a necessidade de investimentos mais direcionados. Em termos de condições de fatores, percebeu-se bastante carência na infraestrutura urba-

na. Com relação à demanda, foram discutidos aspectos positivos e negativos. Sobre os setores correlatos e de apoio, os agentes ainda estão presentes de forma limitada, de modo que o que mais se destaca é a presença de distribuidores locais e de algumas parcerias entre universidades e o APL. A rivalidade entre as empresas se mostra baseada principalmente nos preços dos produtos. A atuação do poder público se mostrou incipiente no que se refere ao surgimento do APL e um pouco mais evidente a partir da sua institucionalização, de forma geral, atuando quase que apenas como financiador no ambiente de negócios. De forma geral, há indícios da existência de diversidade entre os padrões das empresas integrantes do APL. Como proposta futura, sugere-se investigações sobre a diversidade interna no APL.

**PALAVRAS-CHAVE:** Políticas Públicas. Determinantes da Vantagem Competitiva. APL moveleiro de Ubá.

<sup>1</sup> Mestranda de Administração na Universidade Federal de Viçosa (UFV).

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção. Professor do Departamento de Administração da UFV.

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção. Professor da Universidade Estadual do Norte Fluminense.

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia de Produção. Professor da Universidade Federal do Espírito Santo.

<sup>5</sup> Mestranda de Administração na Universidade Federal de Viçosa.

<sup>6</sup> Graduanda em Administração na UFV. Bolsista de Iniciação Científica.

## **I. INTRODUÇÃO**

Os padrões de crescimento industrial no Brasil nos últimos anos têm apresentado características específicas indicando principalmente que a oferta de emprego e o crescimento industrial em muitas cidades do interior têm apresentado índices elevados enquanto as capitais não mantêm o mesmo vigor. De acordo com Brito (2000), as aglomerações industriais contribuem para a base do desenvolvimento regional por gerarem benefícios sociais pelo surgimento de um conjunto de serviços e fornecedores em nível local, bem como pelo fato de uma grande parcela deste aparato ser composta por Micro e Pequenas Empresas que reforçam sua posição competitiva ao privilegiarem relacionamentos de cooperação nos chamados Arranjos Produtivos Locais (APLs).

Para Lastres *et al.* (2003), o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais efetivamente fortalece as chances de sobrevivência e crescimento das empresas, e para que essas se desenvolvam e se sustentem, é necessário um cenário de cooperação e de competitividade bastante intenso. Ao estudar a competitividade, Porter (1989) listou e configurou atributos que se aplicam ao estudo dos APLs, que parte da avaliação das condições de fatores, de demanda, dos setores correlatos e de apoio e da estratégia, estrutura e rivalidade, bem como considera dois outros elementos que influenciam no demais, que são: o acaso e as ações governamentais.

Em Minas Gerais, estado constituído por 853 municípios distribuídos em 66 microrregiões, os dados do Censo Demográfico (2000) apontam que o setor “madeira e mobiliário” está inserido em 408 municípios, empregando 62.063 pessoas (IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG, 2003).

O APL moveleiro de Ubá é um exemplo que alcançou considerável destaque no cenário nacional, sendo o primeiro polo moveleiro de Minas Gerais escolhido para receber apoio integrado do Governo Federal (INTERSIND, 2005). Diante da carência de estudos mais aprofundados sobre a dinâmica competitiva neste polo, pretendeu-se neste trabalho confrontar enunciados teóricos dos determinantes da competitividade propostos por Porter (1989) com os dados sobre o APL para verificar seu estado frente a esses fatores. Por entender que o papel do Governo é de extrema importância para o desenvolvimento de localidades, foi dado maior destaque à questão das políticas públicas para o APL identificadas nessa pesquisa e em trabalhos anteriores.

Realizaram-se um levantamento bibliográfico e entrevistas com atores estratégicos, que contribuíram para a verificação e análise do papel das políticas públicas e dos determinantes da vantagem competitiva no APL moveleiro de Ubá.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo e uma abordagem predominantemente qualitativa que, segundo Godoy (1995, p.62), proporciona uma compreensão ampla dos fenômenos, considerando que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. Utilizou-se este estudo de caso como

forma de aprofundar o conhecimento sobre o caso específico do APL moveleiro de Ubá. Yin (1994) destaca que o método do estudo de caso é indicado para a análise de fenômenos contemporâneos, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos.

Esta pesquisa foi feita em duas etapas:

- a) Levantamento bibliográfico das informações sistematizadas sobre o APL em documentos e outras publicações; e
- b) Entrevistas semiestruturadas com agentes estratégicos do APL como os representantes do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, Movimento Empresarial, Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá - lintersind, escolhidos de forma não-aleatória para dar informações não disponíveis na literatura sobre o processo de desenvolvimento do polo, sobre a atuação do Poder Público e de alguns fatores determinantes da competitividade explicitados no modelo do Diamante. Para Vergara (2006), a entrevista é um meio superior de obtenção de dados, devido ao caráter de profundidade que pode ser alcançado.

### **3. CONCEITUAÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS APLS**

A Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (RedeSist) aponta a seguinte definição para APL:

Os APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência, envolvendo a participação de empresas que podem ser produtoras de bens e serviços finais e até fornecedoras de insumos, equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e sua variada forma de representação e associação. Incluem também outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento (REDESIST, 2005).

Em uma definição mais sucinta, Brito (2000) define os aglomerados ou arranjos produtivos locais como concentrações geográficas de atividades econômicas similares e/ou fortemente inter-relacionadas ou interdependentes.

A lógica do apoio aos APLs parte do pressuposto de que diferentes atores locais (empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras) podem mobilizar-se e, de forma coordenada, identificar suas demandas coletivas por iniciativa própria ou por indução de entidades envolvidas com o segmento (SEBRAE, 2004).

O argumento para a existência de APLs é que onde houver produção de qualquer bem ou serviço haverá sempre um arranjo em torno dessa produção que, necessariamente, envolverá atividades relacionadas à aquisição de matérias-primas,

máquinas e demais insumos (LASTRES e CASSIOLATO, 2001). Assim, o APL situa-se num espaço geográfico que pode pertencer a um município ou conjunto de municípios que possuam alguns sinais de identidade coletiva, como fatores sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais ou históricos (BRITO & ALBAGLI, 2001). As empresas que compõem um APL mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros agentes locais, como governo, associações empresariais, instituições de crédito e de ensino e pesquisa.

Para Delgado (2005), o desenvolvimento econômico é alcançado com a geração de um produto potencial, com melhoria dos métodos produtivos, da ocupação de recursos ociosos e transferência de renda, de modo que é defendida pelo autor uma forte intervenção de políticas públicas mediante a dotação de bens equalizadores providos pela esfera pública, eficazes na geração do incremento do produto e da produtividade.

De um modo mais amplo, os aglomerados representam uma maneira nova e complementar de dividir e entender a economia, de organizar o pensamento e a prática sobre o desenvolvimento econômico e de definir as políticas públicas (PORTER, 1999. p. 265).

Para Porter (1999), a linha de ação dos governos deve ser na direção da remoção de obstáculos à produtividade e à inovação. Ainda de acordo com Porter (1999), alguns papéis do governo que mais interessam ao desenvolvimento empresarial são o de melhorar a capacidade microeconômica geral da economia (por meio do aumento da eficiência e da qualidade dos insumos básicos das empresas: mão de obra, infraestrutura física e informações econômicas especializadas, bem como o fomento de instituições que forneçam estes elementos) e definir regras e incentivos microeconômicos gerais que regem a competição e encorajam o crescimento da produtividade, de modo a fertilizar o ambiente de negócios. O autor ainda sugere que as políticas governamentais bem-sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva.

### **3.1 FATORES QUE DETERMINAM A VANTAGEM COMPETITIVA**

De acordo com Porter (1989), um país é bem sucedido em determinada indústria devido a atributos que promovem ou impedem a criação da vantagem competitiva. São eles: Condições de fatores, Condições de demanda, Indústrias Correlatas e de Apoio e Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas. Adicionalmente, existem duas variáveis que podem influenciar o desempenho do Diamante e o Sistema Nacional de Inovação (ver SOUZA e ARICA, 2006), que são o acaso e o governo, sendo o primeiro representado por acontecimentos fora do controle das empresas, e o segundo, por políticas públicas que influenciam cada um dos determinantes da vantagem competitiva. O Quadro I apresenta os determinantes da vantagem competitiva propostos por Porter (1989) de forma sintetizada:

Quadro I: Determinantes da Vantagem Competitiva

<p>Condições de Fatores Fatores de produção (insumos para competir em qualquer indústria. Ex.: trabalho, terra, cultivo e recursos naturais, capital, infraestrutura.</p>	<p>Condições de Demanda: Influência interna sobre a vantagem competitiva pela definição das necessidades do comprador interno determina a maneira como as empresas interpretam e reagem às necessidades do comprador e pressionam as empresas locais a inovar mais depressa.</p>	<p>Indústrias correlatas e de apoio: Pode-se obter vantagem competitiva nas indústrias abastecedoras pelo acesso eficiente, rápido, e preferencial à maioria dos insumos economicamente rentáveis.</p>	<p>Estratégia, estrutura e rivalidade. Contexto em que as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna do APL.</p>
<p>Recursos humanos: Quantidade, capacidade e custos do pessoal. Recursos físicos: Abundância, qualidade, acessibilidade e custo. Recursos de conhecimento: Estoque que o país tem de conhecimentos científicos, técnicos e de mercado, relativos a bens e serviços. Infraestrutura: Tipo, qualidade e valor de uso da infraestrutura disponível afeta a competição. Ex: sistema de transportes, de comunicações, correios, entre outros.</p>	<p>Estrutura da demanda do segmento: O tamanho dos segmentos determina prioridades das empresas de um país, especialmente na distribuição de recursos para projetos e comercialização. Compradores sofisticados e inteligentes: Compradores sofisticados e inteligentes pressionam as empresas a atender em altos níveis de qualidade, influenciam nas características do produto e serviços. Necessidades precucionadas do comprador: As empresas adquirem vantagens se as necessidades dos compradores nacionais prenuiciarem as dos compradores de outros países.</p>	<p>Obtem-se vantagem competitiva nas indústrias abastecedoras por meio de inovações e aperfeiçoamentos como: acesso fácil à informação, às novas ideias e conhecimentos e às inovações do fornecedor. Ocorre também vantagem competitiva em indústrias correlatas que são aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia e valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares.</p>	<p>A rivalidade interna demonstra que aglomerados de empresas com posições de liderança mundial têm, em muitos casos, vários rivais locais fortes, o que impulsiona sua competitividade.</p>

Fonte: Porter (1999).

### 3.3 PANORAMAS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA

A seguir é apresentada uma breve descrição do panorama geral do setor moveleiro nos níveis internacional, nacional e local.

#### 3.3.1 CENÁRIO INTERNACIONAL DO SETOR MOVELEIRO

A produção mundial de móveis está distribuída, principalmente, entre países desenvolvidos, como Estados Unidos (cerca de 24% da produção mundial), Itália (10%) e Alemanha (8%). Também merecem destaque o Japão (com 6% da produção mundial), a França (4%), Reino Unido (4%) e Canadá (4%) (ABIMÓVEL, 2005).

No período de 1995 a 2005, o comércio de móveis expandiu-se em 9% a nível global, com uma mudança na forma e na logística de produção. Atualmente, as

empresas priorizam localizar a produção de móveis em regiões que proporcionem menores custos de produção, o que ocasionou uma migração da produção dos países de primeiro mundo para os de terceiro. Desta forma, grandes produtores mundiais expandiram sua força de mercado pelas vantagens competitivas no preço e fortaleceram países emergentes. Os grandes líderes no mercado mundial de móveis hoje são Estados Unidos, Itália, Alemanha e Japão, mas desponta com um significativo aumento da participação de mercado a China, que até o ano de 2003 não aparecia no *ranking* global com um percentual significativo. O Brasil aparece em 12º lugar, correspondendo a um *market share* de apenas 1% (ABIMÓVEL, 2005 e RODRIGUES, 2006).

### **3.3.2 CENÁRIO NACIONAL DO SETOR MOVELEIRO**

O setor moveleiro no Brasil é composto por empresas com estrutura de capital predominantemente nacional (SEBRAE, 2004).

Com relação à América do Sul, o Brasil representa cerca de 75% da produção de móveis e 67% do consumo. Apesar de possuir algumas vantagens competitivas significativas em relação aos principais países exportadores, como matéria-prima e mão de obra mais baratas, a indústria brasileira de móveis ocupa posição pouco relevante no comércio mundial (RODRIGUES, 2006), tendo inclusive perdido nos primeiros oito meses de janeiro, cerca de 34% em volume de exportação para os Estados Unidos em relação ao mesmo período do ano passado, e ao mesmo tempo, compensado essa perda com o ganho de mercados não tradicionais, como Argélia, Paraguai, Austrália, Itália, Chile, Venezuela e Colômbia (OLIVEIRA, 2008).

A produção de móveis no Brasil encontra-se de maneira disseminada no território. Contudo, 90% da produção nacional e 70% da mão de obra do setor estão concentradas nas regiões Sudeste e Sul. O setor se apresenta distribuído em polos regionais, sendo os principais os de Linhares, Votuporanga, Mirassol e Ubá na região Sudeste; Bento Gonçalves, São Bento do Sul e Arapongas, na região Sul. Segundo informações da RAIS 2005, existiam 16.112 empresas moveleiras no país (RAIS, 2005).

De acordo com Rodrigues (2006), as principais características da indústria de móveis nacional são o elevado número de micro e pequenas empresas, a grande absorção de mão de obra, o emprego de tecnologia média, a falta de *design* próprio e dificuldades para abertura de novos mercados.

### **3.3.3 O APL MOVELEIRO DE UBÁ**

O surgimento da atividade de produção de móveis na cidade de Ubá, município localizado na Zona da Mata do Estado de Minas Gerais, se deu na década de 60, quando um empreendedor iniciou suas atividades produzindo móveis em série. Ele fabricava seus produtos com os caixotes de madeira de um grande atacadista da cidade. Sua empresa cresceu e chegou a ter quase 1200 funcionários. A partir daí seus próprios funcionários, também empreendedores, foram então mon-

tando suas empresas. Não tiveram qualquer tipo de apoio do poder público. Como resultado, as empresas estão localizadas dentro da malha urbana, de modo que até hoje não há um distrito industrial em Ubá (INTERSIND, 2005).

Atualmente, a indústria moveleira de Ubá e Região reúne vários elementos capazes de caracterizá-la como um arranjo produtivo local de sucesso. Concentra um número significativo de empresas com características similares, e a economia de Ubá e o seu entorno apresentam ciclos de desenvolvimento baseados no desempenho da indústria moveleira local.

O Polo Moveleiro de Ubá possui cerca de 310 empresas, localizadas na cidade de Ubá e redondezas (FERNANDES e OLIVEIRA JUNIOR, 2002; SEBRAE, 2008). Comparado com outros polos moveleiros nacionais, este APL ocupa a 6ª posição em termos de número de estabelecimentos e a 4ª quanto à geração de empregos (IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG, 2003). A produção de móveis responde por cerca de 73% do emprego gerado no município e 61% do emprego disponível na indústria da região (CROCCO e HORÁCIO, 2001; INTERSIND, 2004) e a importância do Polo Moveleiro de Ubá para a economia local está não só relacionada à questão da geração de empregos, mas também ao incremento do PIB dessa região (INTERSIND, 2004).

### **3.4 PROSPECÇÃO DO POLO EM TERMOS DE COOPERAÇÃO: PARCERIA ENTRE OS SETORES PÚBLICO E PRIVADO DE OUTRAS NATUREZAS**

A cooperação entre os agentes locais é de extrema importância para o desenvolvimento dos APLs, pois esse fato tem sido evidenciado como a característica fundamental na sua cadeia produtiva. A cooperação entre as empresas de porte menor é algo tão irreversível como a globalização, ou seja, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado. Nesse aspecto, a cooperação se faz pela troca de informações entre empresas, intercâmbio de ideias, desenvolvimento de visão estratégica, análise conjunta dos problemas, solução em comum e definição das contribuições entre parceiros (CERVIERI, 2005).

Segundo a Redesist (2008), para que o desenvolvimento dos APLs tenha uma competitividade sustentável, na linha de frente, dentre as suas conquistas, deve ser inserido o potencial da cooperação. O aprendizado coletivo, conhecimento e capacidade inovativa seriam consequência do potencial da cooperação.

A cooperação em APLs pode ser percebida entre as empresas e também entre setores do Governo e as empresas na forma de parcerias, fato que tende a proporcionar melhores condições ao desenvolvimento dos APLs.

De acordo com diagnóstico publicado pelo Sebrae (2003), alguns agentes assinaram um termo de cooperação mútua com o objetivo de promover o desenvolvimento conjunto do APL de Ubá de acordo com suas competências. São eles: Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenarias de Ubá (Intersind), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae), Itatiaia Móveis S/A,

Renner Sayerlack S/A, Agência de Desenvolvimento de Ubá e Região (Adubar), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Prefeitura Municipal de Ubá, Associação Comercial Industrial de Ubá (Aciu), Movimento Empresarial Ltda., Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e Universidade Federal de Viçosa (UFV). Há também empresas que desenvolvem trabalhos em parceria com o polo, mas que ainda não assinaram o termo de cooperação mútua: Agência KyKo Garcia, Banco do Brasil S/A, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, Caixa Econômica Federal, Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais, Programa Municipal de Defesa do Consumidor, Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac) e Associação dos Exportadores de Móveis de Ubá e Região (Movexport).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados apresentam os determinantes da vantagem competitiva identificados no APL e, em seguida, apresentam o papel do Governo tanto para seu surgimento quanto para seu desenvolvimento. Esta separação deve-se, principalmente, ao fato de que a atuação do Governo para o desenvolvimento local e regional não se apresenta como um vértice no modelo do Diamante, mas como um fator que pode influenciar e interferir em todos os outros.

##### **4.1 OS DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE PARA O CASO DE UBÁ**

**Condições de Fatores:** A distribuição e localização de novas unidades no entorno da malha urbana central do polo indicam que fatores como a falta de infraestrutura pode estar comprometendo a expansão de algumas fábricas no local de origem de atuação, o que, conjugado com outros fatores, revela que o APL em termos de infraestrutura apresenta condições insatisfatórias.

Ubá é uma cidade carente das principais matérias-primas para a indústria moveleira, o que faz comprometer também as condições essenciais de fatores para a competitividade, segundo o modelo diamante, como a presença de fornecedores locais qualificados. Neste sentido, a falta ou carência neste atributo impõe às empresas altos custos de aquisição de matéria-prima.

Segundo as informações coletadas, os insumos mais utilizados para a indústria moveleira de Ubá e entorno são adquiridos intensamente na própria região. Tal fato pode ser explicado pelo pequeno porte das empresas, que possuem pouco poder de barganha diante dos grandes fornecedores nacionais. Neste caso, haveria espaço e oportunidade para iniciativas de cooperação e integração na aquisição de matérias-primas de forma conjunta em maior volume, o que possibilitaria maior poder de negociação com os fornecedores e, conseqüentemente, obtenção de preços menores.

Conforme verificado por Albino e Souza (2008), no caso de um insumo básico para a atividade em questão, como o derivado da madeira chamado MDF

(Medium Density Fiberboard), as principais empresas fornecedoras estão localizadas nos estados do Paraná e São Paulo, com uma pequena parcela localizada na cidade de Ubá e proximidades. No entanto, aqueles localizados no entorno do polo apresentam-se como distribuidores a partir de fornecedores externos.

Outras matérias-primas importantes, como ferragens, embalagens e cola, são fornecidas principalmente por distribuidores locais, da cidade de Ubá e Região, mas também há uma parcela proveniente de outras regiões do estado de Minas Gerais e de São Paulo.

Em aspectos gerais, a especialização da produção pode ser considerada insatisfatória, mas já se observam iniciativas e propostas de capacitação em *design*, projetos para sustentabilidade de matéria-prima como o eucalipto e outras atividades estratégicas para o setor industrial.

**Condições de demanda:** A demanda interna para os produtos é grande e diversificada e apresenta consumidores muito focados no preço do produto, o que leva as empresas a buscar novos direcionamentos em termos de custos mais baixos de produção.

As indústrias moveleiras do APL de Ubá têm grande visibilidade no cenário nacional, fornecendo seus produtos para quase todo o país, sendo Minas Gerais o principal Estado comprador, seguido do Rio de Janeiro e Espírito Santo. Essa demanda apresenta tamanho bastante relevante, uma vez que a produção moveleira de Ubá e região tem bastante aceitação no próprio estado de Minas e em boa parte do país. Entretanto, de acordo com Albino e Souza (2008), a competitividade das empresas é pressionada na maioria das vezes pelos preços aplicados.

Porter (1989) afirma que, quanto mais exigentes os consumidores locais, melhor é para que a indústria se torne competitiva. Nesse caso, não se pode considerar que a demanda local tenha contribuído significativamente. As exigências mais fortes em termos de padrões de qualidade de produto e serviço são mais identificadas nos consumidores externos, principalmente das regiões metropolitanas e do exterior, e também de regras e normas de certificação da qualidade. No entanto, verifica-se uma grande diversidade em termos de padrões entre as empresas do APL. No que se refere ao *design*, os móveis do Sul do país têm uma melhor imagem em termos de qualidade no mercado nacional que os provenientes de Ubá, porém, para as empresas que apresentam os melhores padrões do APL de Ubá, esta defasagem tem sido cada vez menor.

**Setores correlatos e de apoio:** Parece que o APL moveleiro de Ubá apresenta condições favoráveis em termos de setores correlatos e de apoio, uma vez que tem parcerias com universidades, dispõe de fornecedores de insumos próximos do polo, como os fornecedores de maquinário, tintas e vernizes para a indústria moveleira, empresas fornecedoras de kits para montagem de móveis e agências especializadas em divulgação do setor moveleiro.

**Estratégia, estrutura e rivalidade:** No APL moveleiro de Ubá, pode-se perceber a existência de estratégias delineadas para os investimentos no setor, e a rivalidade entre as empresas componentes é mais intensa e acirrada quando baseada

em preço. Porém, devido à diversificação dos setores do mobiliário e ao estágio de desenvolvimento diferenciado para várias empresas, seria incoerente considerar o APL um bloco homogêneo, e o modelo do diamante nesse aspecto mostrou-se insuficiente no sentido de captar as microdiversidades internas do polo, conforme já verificado por Souza (2003) e Souza e Arica (2006) em APLs de outras naturezas produtivas.

Percebeu-se no histórico do polo que os empresários evitavam contatos mútuos por medo da concorrência (INTERSIND, 2008), de modo que cada empresa comprava suas próprias matérias-primas, muitas vezes, pagando mais caro do que se fosse realizada conjuntamente por uma central de compras. Algumas informações coletadas informalmente nas entrevistas indicam a tendência de mudança gradativa nessa cultura local por iniciativa de alguns empresários mais interessados em projetos cooperativos e contratação de serviços e parcerias com universidades e institutos de pesquisas para o estabelecimento de objetivos comuns para impulsionar os próprios negócios.

## 4.2 PAPEL DO GOVERNO NO APL

O governo se apresenta no modelo do diamante não exatamente como um vértice, mas como um fator que pode influenciar todos os vértices a partir das ações estabelecidas. No caso do APL moveleiro de Ubá, em uma busca pelo seu histórico, pode-se perceber uma atuação quase nula do poder público e de políticas públicas que contemplassem diretamente o APL de Ubá, conforme verificado em SILVA (2008). Com a institucionalização do APL, algumas decisões estratégicas foram tomadas, dando forma e estabelecendo prioridades para o desenvolvimento do setor. Recentemente foi criado o Grupo de Trabalho Permanente (GTP-APL), que procura estabelecer diretrizes básicas, sendo dividido em grupos temáticos para o atendimento das demandas específicas.

Pode-se verificar que as ações empreendedoras e o protagonismo local foram diretrizes e pré-requisitos para a existência de políticas públicas federais para o APL moveleiro de Ubá:

Não existiam coisas concretas. Em 2003, por iniciativa MDIC, surgiu a idéia de fazer um grupo-base que vai discutir o APL e formular políticas para o APL. [Entrevista 1].

Foi possível identificar a existência de ações voltadas para o desenvolvimento do APL distribuídas entre os grupos temáticos do GTP-APL, de modo a equilibrar os resultados a serem obtidos. Tais ações são descritas e monitoradas pelo Sebrae por meio da ferramenta intitulada Geor (Gerenciamento Orientado para Resultados) que tem a peculiaridade de ter sido implementada no APL moveleiro de Ubá em caráter pioneiro no Brasil, de forma a garantir o cumprimento e verificação do andamento das mesmas.

Exemplo de ação para promover o APL é a atenção dada ao desenvolvimento das exportações, com projetos da Agência Brasileira de Promoção de Exportações (Apex), e um projeto de 2004, denominado “Minas Exporta com Excelência”, que fez parte do planejamento plurianual, desenvolvido pelo Governo de Minas por meio da Secretaria de Estado e Desenvolvimento Econômico. As políticas de internacionalização apresentam-se como objetivo do Governo conforme explicitado:

Tem subsídio! Existe o projeto o Brazilian Furniture da Abimóvel que representa uma parceria com a Apex para fomento da exportação. Feira de eventos, projeto exportador e participações em feiras internacionais. [Entrevista 3].

O projeto Peiex é um exemplo claro de política pública! É uma plataforma do Governo Federal para fomento da exportação. Ocorre a capacitação das empresas por meio de cursos e treinamentos e consultoria individualizada nas empresas. [Entrevista 2].

Outras ações foram desenvolvidas ou estão em fase de implantação, e de acordo com os dados coletados nas entrevistas, o município tem uma proposta de investimento em infraestrutura, que irá, por exemplo, ampliar o aeroporto municipal para que tenha linhas diretas para Rio e São Paulo. Já a Prefeitura de Visconde do Rio Branco instalou um distrito industrial na cidade. O Governo de Minas está fomentando o plantio de eucalipto na região, uma parceria entre a UFV e demais parceiros. A UFV possui vários projetos encerrados e em andamento nas diversas áreas como: ergonomia, design, tecnologia da madeira, teste de produtos acabados etc. Um projeto de pesquisa da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF), intitulado “Estudo da Competitividade em APLs via Modelos de Simulação”, inclui o polo moveleiro de Ubá entre os objetos de estudo (SOUZA *et al.*, 2007).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse trabalho foi possível montar uma imagem mais nítida do polo moveleiro de Ubá, identificar pontos críticos que merecem maior atenção e quais os aspectos que impedem o avanço mais acelerado do APL, segundo os fundamentos do modelo do Diamante. A análise do APL através dos atributos do diamante revelou a necessidade de maior integração entre os agentes e de investimentos em alguns fatores prioritários para o desenvolvimento do polo.

Pode-se verificar que há deficiências na infraestrutura, principalmente no que se refere à disponibilidade de fornecedores de insumos principais nas proximidades do arranjo, como é o caso do MDF. A dispersão física das empresas pode ser considerada um entrave para a integração e o fortalecimento das relações de cooperação e parcerias entre as mesmas.

Sobre as condições de demanda, pode-se perceber que o preço é o principal influenciador para a aquisição dos móveis de Ubá e região. Empresas com

mercado amplo e geograficamente distante apresentam padrões de qualidade do produto mais rígidos que aquelas que atuam apenas no mercado local. Neste caso, a premissa de um consumidor local exigente não pode ser considerada fundamental para o avanço do APL de Ubá. Entretanto, foi verificado que as empresas que vendem em mercados mais concorridos, como São Paulo e Rio de Janeiro, apresentam padrões de qualidade de produtos e serviços mais elevados, o que, conseqüentemente, resulta em maior valor agregado ao produto em benefício do consumidor final.

No que se refere às indústrias correlatas e de apoio, o APL apresenta características favoráveis, como a presença de empresas fornecedoras de insumos, universidades que mantêm vínculos no sentido de impulsioná-lo e entidades de classe como Sebrae, a Federação das Indústrias e o Sindicato das Indústrias, que se mostram atuantes, auxiliando programas e projetos vinculados ao desenvolvimento do polo.

Sobre as condições de estratégia, estrutura e rivalidade, pode-se perceber que a concorrência entre as empresas do APL é mais acirrada entre aquelas que competem enfatizando os preços, pois concorrem no mesmo mercado local. Nestas últimas, atividades de cooperação não são bem assimiladas, enquanto aquelas que atuam principalmente em mercados externos se mostram mais dispostas a participar de programas de cooperação e parcerias, algo que pode, entre outros fatores, ser decorrente da estrutura das condições de demanda.

No que se refere à atuação do Poder Público, constatou-se influência nula no que se refere ao surgimento do polo e que, a partir da sua institucionalização, houve um envolvimento gradativo. Se considerarmos que a principal ação de competência do Governo deveria ser no sentido de fertilizar o ambiente de negócios, percebeu-se uma atuação apenas como financiador. Porém, já são percebidos avanços no sentido de promover e alavancar o APL, como a criação do GTP-APL, que conta com parcerias com o Governo em suas três esferas para direcionar suas ações.

Diante das informações específicas do APL de Ubá levantadas neste trabalho, torna-se importante realizar futuras pesquisas para identificar as características das empresas que compõem o APL, no sentido de construir classificações para os diferentes padrões verificados nas empresas para um melhor entendimento de dinâmica competitiva e também o estabelecimento de critérios que indiquem o estágio de desenvolvimento no qual os grupos de empresas se encontram. Dessa forma, iniciativas e programas de apoio institucional e políticas públicas de apoio ao desenvolvimento local poderão ser elaboradas de forma mais condizente com a diversidade específica do polo, proporcionando uma visão mais aproximada de como atender aos diferentes grupos de empresas de forma mais apropriada.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIMÓVEL. **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil**. São Paulo: 2005. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br/>>. Acesso em: 19 abr. 2008.

ALBINO, A. A.; SOUZA, S. D. C. Aplicação do Modelo Diamante de Porter e Análise

dos Determinantes da Competitividade para o APL Moveleiro de UBÁ. **Anais do XV Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)**, 12 a 14 de novembro de 2008. Universidade Estadual Paulista (UNESP), Bauru, São Paulo.

BRITO, J. **Características dos Clusters na economia Brasileira**. 2000. Rio de Janeiro: IE/UFRJ.

\_\_\_\_\_; ALBAGLI, S. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2001. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 05 maio 2008.

CERVIERI, C. M. Secretária Técnica do GTP APL. **Resultados do GTP APL. 2ª Conferência Brasileira sobre Arranjos Produtivos Locais**. Rio de Janeiro, 12 a 14 de setembro de 2005.

CROCCO, M.; HORÁCIO, F. **Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais O Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá**. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2001. Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)>. Acesso em: 05 maio 2008.

DELGADO, Guilherme C. O papel das políticas públicas. 16ª Edição, **Desafios do Desenvolvimento**, IPEA/PENUD, Novembro de 2005. Disponível em: <<http://www.desafios.ipea.gov.br/edicoes/16/artigo13308-lasp>>. Acesso em: 25 jul. 2008.

FERNANDES, C.L.L.; OLIVEIRA JUNIOR, R. H. Cluster no setor Moveleiro: Um estudo das potencialidades da região de Ubá (MG). **X Seminário sobre a Economia Mineira**. Diamantina; Jun. 2002. Disponível em: <<http://www.cedeplar.ufmg.br/diamantina2002/textos/D31.PDF>>. Acesso em: 18 jun. 2008.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995.

IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG/GETEC – Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos, **Diagnóstico do Polo Moveleiro de Ubá e Região**. Belo Horizonte – MG, 2003.

INTERSIND Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá. 2004. Disponível em: <<http://www.intersind.com.br/femur>>. Acesso em 11 abr. 2008.

\_\_\_\_\_. **Publicação comemorativa dos 15 anos**. Minas Gerais: Suprema Editora e Gráfica, 2005.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.intersind.com.br>>. Acesso em: 03 nov. 2008.

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

LASTRES, H. M.M. ; CASSIOLATO, J.E. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Redes de pesquisas em Sistemas Produtivos e inovativos Locais – Redesist. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2001. Disponível em: <<http://redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

OLIVEIRA, E. Exportação de móveis para os EUA caiu 34%: Indústria brasileira sai em busca de outros compradores. *Caderno de Economia*. Domingo, 26 de outubro de 2008. O GLOBO.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição on Competition** – Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

RAIS, Relação Anual de Informações Sociais. 2005. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/>>. Acesso em: 25 jul. 2008.

REDESIST Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro 2005. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

\_\_\_\_\_. *Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro* 2008. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 20/10/2008 mar. 2008.

RODRIGUES, T. L. **Um Estudo Sobre Cooperação em Arranjos Produtivos Locais**: Serra Gaúcha e Ubá. São Leopoldo, 2006.

SEBRAE. **Arranjos Produtivos Locais**. 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>>. Acesso em: 26 set. 2008.

SILVA, A. R. **O papel das Políticas Públicas no desenvolvimento sustentável do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá - MG**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Viçosa, 2008.

SOUZA, S. D. C. **Uma abordagem evolucionária da dinâmica competitiva em arranjos produtivos locais**. Tese de Doutorado. Universidade Estadual Norte

Fluminense. Campos dos Goytacazes. 2003.

\_\_\_\_\_. **Estudo da Competitividade em Arranjos Produtivos Locais via Modelos de Simulação**. Projeto de Pesquisa. Parque de Alta Tecnologia do Norte Fluminense (TECNORTE), Fundação Estadual Norte Fluminense (FENORTE), 2007.

\_\_\_\_\_.; ARICA, J. Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de arranjos produtivos locais. **Revista Produção**, Brasil, v. 16, n. 1, p. 080-087, 2006.

\_\_\_\_\_. Mudança tecnológica e estratificação competitiva em um arranjo produtivo do setor ceramista. **Revista Produção**, Brasil, v. 16, n. 1, p. 088-099, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. London: Sage Publications, 1994.