

O APL moveleiro de UBÁ – MG: Uma análise frente aos determinantes do modelo do Diamante de Porter

Andréia Aparecida Albino (UFV) - deia2023@hotmail.com

Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lim (UFV) - afonsoli@ufv.br

Sebastião Décio Coimbra de Souza (UENF) - decio@uenf.br

Ronise Suzuki (UFV) - ronisesuzuki@ufv.br

Resumo:

Diante da nova alternativa ao desenvolvimento econômico regional apresentada pelos Arranjos Produtivos Locais, buscou-se neste trabalho confrontar o modelo teórico do Diamante de Porter com o caso específico do APL moveleiro de Ubá – MG, de forma a identificar quais determinantes da vantagem competitiva explicitados no modelo se fazem presentes no pólo e como eles são percebidos. A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo e tratamento dos dados com um viés mais qualitativo. Como resultados preliminares pode-se afirmar que o APL moveleiro de Ubá apresenta características favoráveis à vantagem competitiva, bem como apresenta características desfavoráveis. Em termos de infra-estrutura percebeu-se bastante carência, já com relação à demanda, há pontos positivos e negativos. A rivalidade entre as empresas se apresenta mais focada em preços dos produtos, os setores correlatos e de apoio se fazem presente com atuação ainda limitada. Conclui-se que há uma grande diversidade entre as empresas integrantes do APL, de modo que se fazem necessárias investigações sobre as características dos grupos presentes nesse arranjo, do modo a fazer proposições de ações mais direcionadas às demandas da empresas que compõem o APL.

Palavras-chave: Arranjos Produtivos Locais; Diamante de Porter; APL moveleiro de Ubá

Área temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos

O APL moveleiro de UBÁ – MG: Uma análise frente aos determinantes do modelo do Diamante de Porter

Resumo

Diante da nova alternativa ao desenvolvimento econômico regional apresentada pelos Arranjos Produtivos Locais, buscou-se neste trabalho confrontar o modelo teórico do Diamante de Porter com o caso específico do APL moveleiro de Ubá – MG, de forma a identificar quais determinantes da vantagem competitiva explicitados no modelo se fazem presentes no pólo e como eles são percebidos. A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo e tratamento dos dados com um viés mais qualitativo. Como resultados preliminares pode-se afirmar que o APL moveleiro de Ubá apresenta características favoráveis à vantagem competitiva, bem como apresenta características desfavoráveis. Em termos de infra-estrutura percebeu-se bastante carência, já com relação à demanda, há pontos positivos e negativos. A rivalidade entre as empresas se apresenta mais focada em preços dos produtos, os setores correlatos e de apoio se fazem presente com atuação ainda limitada. Conclui-se que há uma grande diversidade entre as empresas integrantes do APL, de modo que se fazem necessárias investigações sobre as características dos grupos presentes nesse arranjo, do modo a fazer proposições de ações mais direcionadas às demandas das empresas que compõem o APL.

Palavras-chave: Arranjos Produtivos Locais; Diamante de Porter; APL moveleiro de Ubá
Área Temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos

1. Introdução

Tem-se observado na economia de determinadas regiões do Brasil é que a oferta de emprego e o crescimento industrial em muitas cidades do interior tem apresentado índices elevados enquanto as capitais não mantêm o mesmo vigor. Para Contador Júnior (2003), este processo indica que vem ocorrendo uma descentralização industrial no país, fato que remete à importância das aglomerações industriais. De acordo com Brito (2000), estas aglomerações contribuem para a base do desenvolvimento regional por gerarem benefícios sociais através do surgimento de um conjunto de serviços e fornecedores em nível local, bem como pelo fato de que uma grande parcela deste aparato ser composto por Micro e Pequenas Empresas que reforçam sua posição competitiva ao privilegiarem relacionamentos de cooperação nos chamados Arranjos Produtivos Locais (APL's).

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. Porter, (1989) listou e configurou atributos que podem ser aplicados no estudo dos APL's de maneira bastante interessante, desenvolvendo assim, o modelo do Diamante que avalia as condições de fatores, condições de demanda, setores correlatos e de apoio e a estratégia, estrutura e rivalidade, bem como considera dois outros aspectos: o acaso e as ações governamentais.

No Estado de Minas Gerais que é 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 do estado, empregando 62.063 pessoas. (IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG, 2003).

O APL madeira-móveis de Ubá é um exemplo que alcançou considerável grau de desenvolvimento, sendo atualmente referência no Brasil, e pretendeu-se neste trabalho confrontar enunciados teóricos do modelo do diamante com os dados sobre o APL para verificar o estado deste frente aos fatores determinantes da competitividade. Para tanto, ocorreu levantamento bibliográfico e entrevistas com *stakeholders* no tocante ao levantamento de informações que ajudaram a analisar o desenvolvimento do APL de Ubá, e verificar como este se comporta diante dos determinantes da vantagem competitiva.

2. Metodologia

A pesquisa apresentou caráter exploratório e descritivo, e abordagem predominantemente qualitativa, uma vez que não trouxe hipóteses testáveis estatisticamente, como se pretende fazer uma descrição dos fenômenos e percepções dos atores envolvidos com as políticas públicas, a pesquisa qualitativa, 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 do estudo de caso, como forma de aprofundar o conhecimento sobre um caso específico, podendo este ser ou não ser considerado parâmetro para outros casos semelhantes. Yin (1994), destaca que o método do estudo de caso é indicado para a análise de fenômenos contemporâneos, especialmente quando o limite entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos.

A pesquisa foi realizada em duas etapas:

a) A primeira etapa consistiu em levantamento bibliográfico das informações sistematizadas sobre o APL em documentos e outras publicações;

b) Na segunda etapa realizou-se uma entrevista semi-estruturada com agentes estratégicos do APL, a saber, representantes do SEBRAE e o INTERSIND, escolhidas de forma não-aleatória para dar informações não disponíveis na literatura sobre o processo de desenvolvimento do pólo e identificação dos elementos mais relevantes no APL encontrados no modelo do Diamante. Para Vergara, 2006, a entrevista é considerada um meio superior de obtenção de dados, devido ao caráter de profundidade que pode ser alcançado.

3. Referencial Teórico

A estrutura do referencial teórico foi montada de forma que: considera a conceituação e importância dos APL's, discorre o modelo do Diamante de Porter, apresenta panoramas de indústria moveleira em níveis mundial, nacional e local, e comenta a iniciativa privada em parceria com os setores público e privado de outras naturezas para promover cooperação entre os agentes estratégicos do APL.

3.1. Conceituação e Importância dos APL's

A RedeSist – Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro aponta a seguinte definição para APL: Os APL's 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 Arranjos Produtivos Locais, APL's 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.

Dessa forma, a metodologia de atuação conjunta em APL busca um acordo entre os atores locais para organizarem suas demandas em um plano de desenvolvimento único, e, ao mesmo tempo, comprometê-los com as formas possíveis de solução, em prol do desenvolvimento do APL (SEBRAE, 2004).

O argumento para a existência de APL's 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, entre outros (LASTRES e CASSIOLATO, 2001). Portanto, em um APL, existe a participação e interação de empresas que podem se classificar em categorias que vão desde as produtoras de bens e serviços até as fornecedoras de insumos, matérias-primas e equipamentos, entre outras. Estas empresas atuam em torno de uma atividade principal. Portanto, 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 e ALBAGLI, 2001). Dessa forma, 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.

3.2. Sobre o Modelo do Diamante de Porter

Para Porter (1989), um país é bem sucedido em determinada a 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. E existem duas variáveis adicionais podem influenciar o sistema nacional, que são o acaso e o governo, sendo o primeiro representado por acontecimentos fora do controle das empresas e o segundo por políticas que influenciam cada um dos determinantes.

3.2.1. Sobre as Condições de Fatores

São os fatores de produção, ou seja, os insumos necessários para competir em qualquer indústria. Exemplos: trabalho, terra cultivável, recursos naturais, capital, infra-estrutura. Os fatores podem ser agrupados em cinco categorias, como segue:

Recursos humanos: quantidade, capacidade e custos do pessoal, levando-se em conta as horas normais de trabalho e a ética de trabalho.

Recursos físicos: abundância, qualidade, acessibilidade e custo de terra, água, minérios ou madeiras, fontes de energia elétrica, pesqueira, condições climáticas, localização, e tamanho geográfico.

Recursos de conhecimento: estoque que o país tem de conhecimentos científicos, técnicos e de mercado, relativos a bens e serviços.

Recursos de capital: o total e o custo do capital disponível para o financiamento da indústria.

Infra-estrutura: o tipo, qualidade e valor de uso da infra-estrutura disponível que afeta a competição. Ex: sistema de transportes, sistema de comunicações, correios, outros.

3.2.2. Sobre as Condições de Demanda

O segundo determinante amplo da vantagem competitiva nacional numa indústria é a demanda interna do produto ou serviço dessa indústria, que determina o rumo e o caráter da

melhoria e inovação pelas empresas do país. Há três atributos gerais da demanda interna que são significativos: i) Composição (natureza das necessidades do comprador); ii) Tamanho e iii) Padrão de crescimento. A influência mais importante da demanda interna sobre a vantagem competitiva se faz através da definição das necessidades do comprador interno, que determina a maneira pela qual as empresas interpretam e reagem às necessidades do comprador e irão pressionar as empresas locais a inovar mais depressa e obter vantagens competitivas mais sofisticadas. Três características da composição da demanda interna representam particular significado para a vantagem competitiva nacional:

Estrutura da demanda do segmento: O tamanho dos segmentos é importante, pois determina prioridades das empresas de um país, especialmente na distribuição de recursos para um projeto, manufatura e comercialização.

Compradores sofisticados e inteligentes: As empresas dos países adquirem vantagem competitiva se os compradores internos forem os mais sofisticados e exigentes do mundo. Os compradores sofisticados e inteligentes pressionam as empresas a atender em altos níveis de qualidade, influenciam nas características do produto e serviços.

Necessidades precursoras do comprador: As empresas de um país adquirem vantagens se as necessidades dos compradores nacionais renunciarem as dos compradores de outros países.

3.2.3. Indústrias correlatas e de apoio

Indústrias de abastecimento ou indústrias correlatas internacionalmente competitivas são também considerados determinantes da vantagem nacional de uma indústria. Pode-se obter vantagem competitiva nas indústrias abastecedora através do acesso eficiente, precoce, rápido, e preferencial à maioria dos insumos economicamente rentáveis. É possível também obter vantagem competitiva nas indústrias abastecedoras por meio do processo de inovação e aperfeiçoamento como: acesso fácil à informação, às novas idéias e conhecimentos e às inovações do fornecedor. Essas vantagens são fortalecidas se os fornecedores estiverem localizados próximo das empresas, encurtando as linhas de comunicação. Ocorre também a vantagem competitiva em indústrias correlatas que são aquelas nas quais as empresas ao, competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares.

3.2.4 Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas

O contexto na qual as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna são também determinantes da vantagem competitiva nacional numa indústria. A rivalidade interna demonstra que nações com posições de liderança mundial têm, em muitos casos, vários rivais locais fortes, o que impulsiona a competitividade das mesmas.

3.3. – Panoramas da Indústria Moveleira

Segue uma descrição do setor moveleiro em 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). A indústria moveleira mundial destaca-se, também, como um setor intensivo em mão-de-obra e, portanto, importante na geração de empregos. (CROOCO e HORACIO, 2001).

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

em regiões onde os custos de produção são mais reduzidos, 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, com um significativo aumento da participação de mercado da 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% (PANORAMA, 2005 e RODRIGUES, 2006).

A figura 1 apresenta a distribuição do setor moveleiro no mundo:

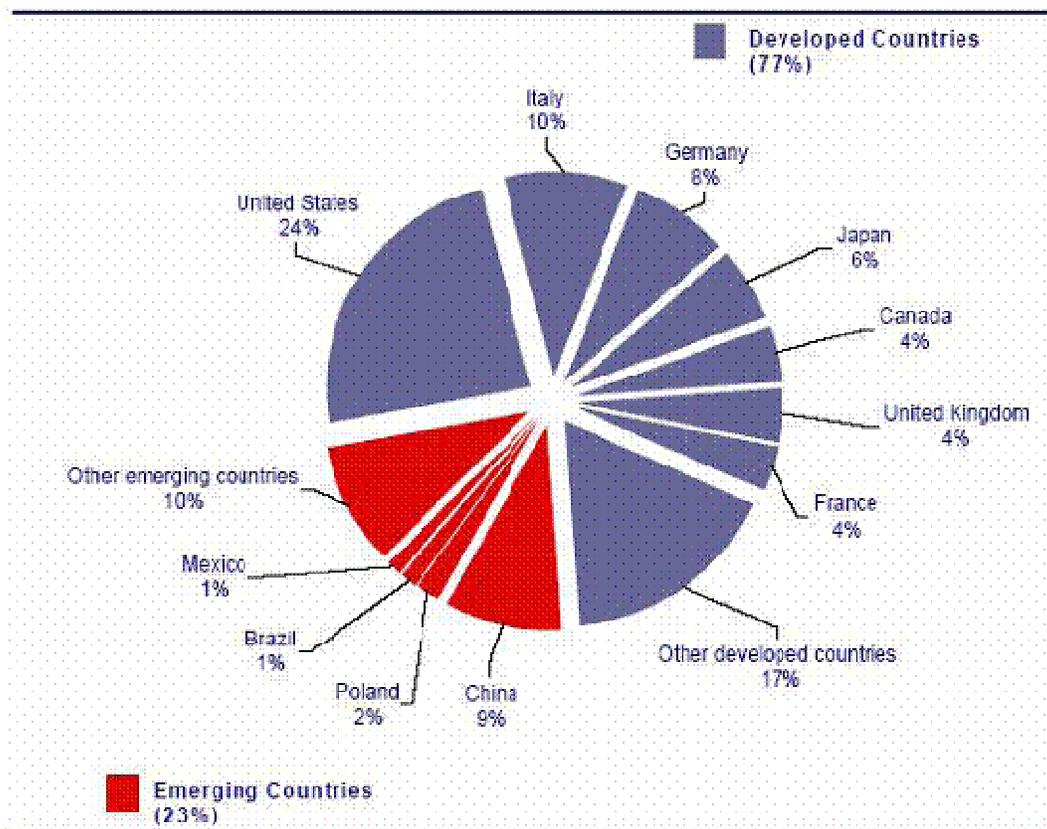


Figura 1: Produção Mundial de Móveis
 Fonte: ABIMÓVEL, 2005

3.3.2. Cenário Nacional do Setor Moveleiro

O setor moveleiro, no Brasil, é composto por empresas com estrutura de capital predominantemente nacional. Apenas nos últimos anos, o capital estrangeiro tem adquirido alguns fabricantes nacionais no segmento de móveis de escritório (CROOCO e HORACIO, 2001).

No que se refere 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).

As empresas moveleiras nacionais são em sua grande maioria, empresas de porte pequeno e médio. Quanto ao número de funcionários, o tamanho da maioria das empresas pode ser identificado, conforme figura 2:

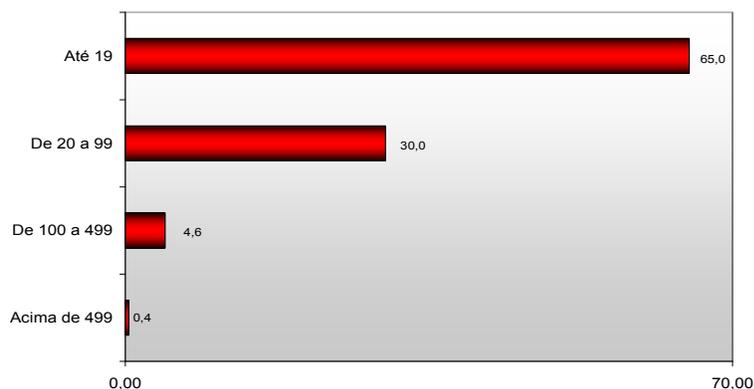


Figura 2: As empresas em termos de número de funcionários.
Fonte: IEL/MG -GETEC – Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos, 2003.

A figura 2 apresenta as empresas de acordo com o número de funcionários, indicador esse que possibilita fazer inferências sobre o porte das empresas.

A produção de móveis no Brasil pode ser encontrada 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 pólos regionais, sendo os principais: Linhares, Votuporanga e Mirassol na região Sudeste; Bento Gonçalves, São Bento do Sul, Arapongas na região Sul e Ubá no Centro-oeste. Segundo informações da RAIS 2005, existiam 16.112 empresas moveleiras no país (RAIS, 2005). A ilustração que segue retrata a disposição da indústria moveleira no país.



Figura 3: Concentração da Indústria moveleira no Brasil

Fonte: Abimóvel/2005

De acordo com Rodrigues (2006) as principais características da indústria 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

Em Ubá, na década de 60, 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 1000 funcionários. A partir daí seus próprios funcionários, empreendedores, foram então montando 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).

A indústria moveleira de Ubá e Região reúne vários elementos capazes de caracterizá-la como um arranjo produtivo local de sucesso. Concentrando um número significativo de empresas com características similares, a economia de Ubá e seu entorno detêm seus ciclos de desenvolvimento baseados no desempenho da indústria moveleira local. Este fato merece a

atenção por parte de todos aqueles preocupados com o fortalecimento dos arranjos produtivos locais como bases para o desenvolvimento sustentável.

O Pólo Moveleiro de Ubá localiza-se na Zona da Mata Mineira e possui mais de 400 empresas, localizadas na cidade de Ubá e redondezas (FERNANDES e OLIVEIRA JUNIOR, 2002). Comparado com outros pólos moveleiros nacionais, ele 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 (CROOCO e HORÁCIO, 2001 e INTERSIND, 2004).

A importância do Pólo 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 APL moveleiro em termos de cooperação: Iniciativa privada em parceria com os setores público e privado de outras naturezas

De acordo com diagnóstico publicado pelo SEBRAE (2003), como forma de alavancar o pólo alguns agentes assinaram um termo de cooperação mútua, como o objetivo de promover o desenvolvimento conjunto 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 pólo, 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

Apresenta-se a análise de determinantes da vantagem competitiva para o APL moveleiro de Ubá:

4.1. Sobre as condições de Fatores

A disposição das empresas na malha urbana indica que fatores como a infra-estrutura podem estar comprometidos, dada a impossibilidade de expansão de algumas fábricas mantendo o mesmo local de atuação, entre outros fatores que reunidos, julgam o APL em termos de infra-estrutura precário.

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, aumentando os custos de aquisição de matéria-prima. Os estados do Paraná, São Paulo e a própria cidade de Ubá se apresentam como as principais fornecedoras do MDF. A região de Ubá apresenta-se como fornecedor a partir de distribuidores (INTERSIND, 2008).

Outras matérias-primas importantes, como ferragens, embalagens e cola, são fornecidas substancialmente por distribuidores na cidade de Ubá e Região e os estados de Minas Gerais e São Paulo.

Os insumos mais utilizados para a indústria moveleira de Ubá e entorno são adquiridos intensamente na própria região. Tal fato é coerente com o pequeno porte das empresas, que possuem pouco poder de barganha diante dos grandes fornecedores.

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

4.2. Sobre as condições de demanda

A demanda interna para os produtos é grande e diversificada, apresenta consumidores muito focados em preço do produto, o que leva as empresas a buscarem novos direcionamentos para a produção em termos de custos mais baixos de produção.

As indústrias moveleiras do APL de Ubá têm grande visibilidade no cenário nacional, vendendo seus produtos para quase todo o país. A ilustração 4 apresenta o destino da produção moveleira do APL:

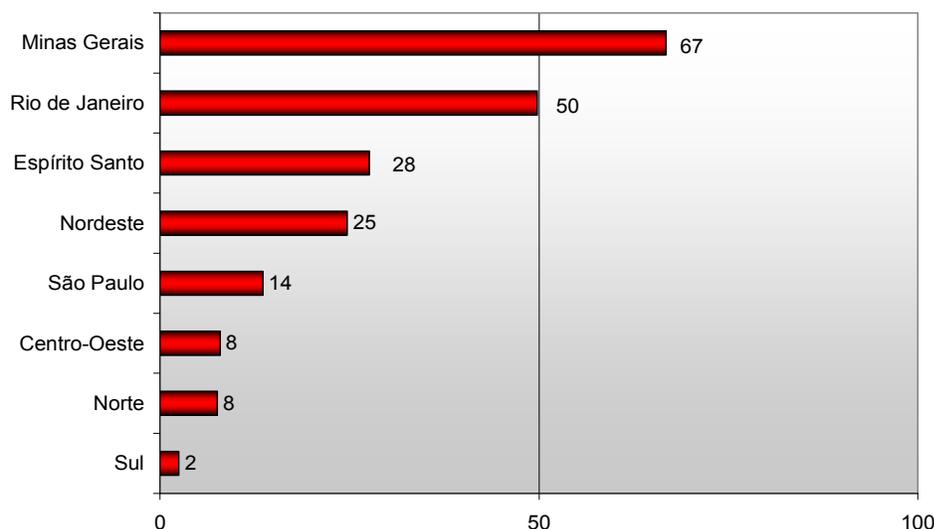


Figura 4: Principais destinos da produção moveleira
 Fonte: IEL/MG -GETEC – Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos, 2003.

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, conforme pode-se verificar na figura 4, entretanto, a competitividade das empresas é testada, na maioria das vezes, pelos preços aplicados.

Porter (1989) afirma que os consumidores locais devem ser os mais exigentes do mundo para que a indústria se torne competitiva. Nesse caso, a demanda local apresenta certas exigências, mas apresenta também certas defasagens, o que pode não impulsionar o desempenho das empresas do APL. No que se refere ao *design*, os móveis do Sul do país têm boa aceitação no mercado nacional.

4.3. Sobre os setores correlatos e de apoio

Parece que o APL moveleiro de Ubá apresenta condições favoráveis em termos de setores correlatos e de apoio, dado que tem parcerias com universidades, apresenta fornecedores de insumos próximos do arranjo, como exemplos fornecedores de maquinário

para a indústria moveleira, empresas fornecedoras de kits para montagem dos móveis e agências especializadas em divulgação do setor moveleiro.

Em termos de sustentabilidade para a matéria-prima, a Universidade Federal de Viçosa tem projetos em parceria com o APL, alguns já encerrados e outros em andamento, porém, a principal matéria-prima ainda não se encontra disponível no APL, precisando, na maioria das vezes, ser adquirida de outros estados.

4.4. Sobre estratégia, estrutura e rivalidade

No APL moveleiro de Ubá, pode-se perceber, principalmente após a institucionalização do mesmo, estratégias mais bem delineadas para os investimentos no setor, e uma certa rivalidade entre as empresas componentes. Porém, dada a diversificação dos setores do mobiliário, e estágio de desenvolvimento diferenciado para várias empresas, seria incoerente considerar o APL como um bloco homogêneo, e o modelo do diamante nesse aspecto pode ser “incompleto” no sentido de captar as microdiversidades.

Percebeu-se no histórico do pólo que os empresários evitavam contato uns com os outros 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 por uma central de compras. Ocorre atualmente, mudanças gradativas nessa cultura local, de modo que encontram-se empresários mais dispostos a colaborar, a contratar serviços de universidades e estabelecerem parcerias com o objetivo de impulsionar os próprios negócios.

4.5. Papel do governo no APL moveleiro

O governo se apresenta no modelo do diamante não exatamente como um vértice, mas como um fator que pode influenciar a todos os vértices de acordo com as atitudes tomadas. No caso do APL moveleiro de Ubá, em uma busca pelo histórico do mesmo, pode-se perceber uma atuação quase nula do poder público e de políticas públicas que contemplassem diretamente o arranjo 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. Hoje, conta-se com um Grupo de Trabalho Permanente (GTP-APL) que procura diretrizes básicas, estando esse dividido em grupos temáticos para o melhor atendimento das demandas.

Existem ações voltadas para o desenvolvimento do APL distribuídas entre os grupos temáticos, de modo a equilibrar os resultados obtidos. Todas as ações são evidenciadas no Acordo de Resultados, instituído no Programa Choque de Gestão, que no caso dos APL's vem sendo acompanhado e atualizado pelo SEBRAE, de forma a garantir o cumprimento e verificação do andamento das mesmas (VILHENA *et al.*, 2006).

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.

5. Considerações Finais

A partir desse trabalho foi possível identificar pontos críticos que impedem o avanço do APL mais rapidamente e pontos em que o APL se encontra bem posicionado de acordo com o modelo do Diamante tais como:

Há uma carência de infra-estrutura, principalmente no que se refere à disponibilidade de matéria-prima no pólo. A disposição das empresas é considerada um entrave para crescimento das 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.

No que se refere às indústrias correlatas e de apoio, o APL apresenta características favoráveis, contando com empresas fornecedoras de insumos, universidades que mantêm vínculo no sentido de impulsionar o arranjo.

Sobre as condições de estratégia, estrutura e rivalidade pode-se perceber que a concorrência nas empresas do APL se baseiam muito em preços, algo que pode, entre outros fatores, ser decorrente das condições de demanda.

Diante das características levantadas, torna-se importante identificar características das empresas que compõem o APL no sentido de incorporar classificações para os diferentes segmentos, proporcionando um melhor entendimento de sua dinâmica competitiva, de modo a fazer proposições de ações mais apropriadas. É interessante verificar os tipos de empresas que fazem parte do conjunto, estabelecer critérios que mostrem o estágio de desenvolvimento no qual os grupos de empresas se encontram para atender a esses grupos 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 19/04/2008.

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

BRITO, J.; 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: 05/05/2008.

CERVIERI, C. M. Secretaria 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.

CROOCO, 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>. Acesso em 05/05/2008.

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/artigo13308-1.asp>. Acesso em: 25/07/2008.>

DINIZ, C. C. *Desenvolvimento poligonal no Brasil: nem desconcentração nem contínua polarização*. In: *Revista Nova Economia*. V. 3, n. 1, Belo Horizonte 1993.

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 18/06/2008>.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, nº 2, p.57-63. 1995

IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG *Diagnóstico do Pólo Moveleiro de Ubá e Região*. Belo Horizonte – MG, 2003.

INTERSIND *Femur 2004* <disponível em: [http:// www.intersind.com.br/femur](http://www.intersind.com.br/femur), Acesso em 11/04/2008>.

SINDICATO Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá. Intersind – 15 anos.

Minas Gerais: Suprema Editora e Gráfica, 2005.

JÚNIOR, O. C., SILVA, E. C. C. S. *Arranjo produtivo e desenvolvimento regional*. ENEGEP 2003.

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 15/04/2008.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*, 1990. Rio de Janeiro: Campus.

RAIS, Relação Anual de Informações Sociais. 2005. Disponível em: <http://www.rais.gov.br/>. Acesso em 25/07/2008.

_____. 2006 <Disponível em <http://www.rais.gov.br/>. Acesso em 14/04/2008>.

REDESIST Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – *Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro* – disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/> Acesso em: 10 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 <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp> Acesso em 25/04/2008>

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.

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

VILHENA, R. et al. (Organizadores) *O Choque de Gestão em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

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