

**Adrian Rovetta da Silva**

**O PAPEL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO ARRANJO  
PRODUTIVO MOVELEIRO DE UBÁ-MG**

**Dissertação apresentada à  
Universidade Federal de Viçosa,  
como parte das exigências do  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração, para obtenção do  
título de *Magister Scientiae*.**

VIÇOSA  
MINAS GERAIS-BRASIL  
2008

**Adrian Rovetta da Silva**

**O PAPEL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO ARRANJO  
PRODUTIVO MOVELEIRO DE UBÁ-MG**

**Dissertação apresentada à  
Universidade Federal de Viçosa,  
como parte das exigências do  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração, para obtenção do  
título de *Magister Scientiae*.**

APROVADA: 26 de Maio de 2008.

---

Prof. Afonso Augusto T. F. C. Lima  
(Co-Orientador)

---

Prof. Jeferson Boechat Soares  
(Co-Orientador)

---

Prof. José Edson Lara

---

Prof. Walmer Faroni

---

Prof<sup>a</sup>. Telma Regina da C. G. Barbosa  
(Orientadora)

## AGRADECIMENTOS

Sempre que termino um trabalho, o primeiro sentimento que tenho é o de dever cumprido. A sensação de que venci mais um desafio em minha vida. Mas logo não tarda a lembrança daqueles que contribuíram para o fim bem sucedido. Por isso, ao fim de minha Dissertação de Mestrado, minha maior produção intelectual, agradeço...

À Deus, por me presentear com a capacidade de refletir sobre o mundo que me cerca...

Aos meus pais que, assim como em outros tão grandiosos, me ajudaram decisivamente na execução deste projeto de vida...

À Professora Telma, minha orientadora, por sua perícia em iluminar os caminhos que percorri...

Aos Professores Afonso e Jeferson, meus co-orientadores, que sempre me socorreram quando precisei...

À Universidade Federal de Viçosa por ser, a tantos anos, a fonte do meu saber...

À minha noiva, Simone, por dividir comigo as alegrias e dissabores deste árduo desafio...

Aos amigos Elyson e Túlio, pelas valiosas reflexões à beira das “Quatro Pilastras”, que tanto contribuíram para a conclusão deste trabalho...

Aos participantes das entrevistas, Eliane Rosignoli, Heliane Ilário, Lúcia Caiaffa, Isabela Calmon, Tiago Terra, Margarete Gandini, Dea Fonseca, Rogério Gazolla, Silber Silveira, Maria do Carmo, Ana Paula e Silmara, que me receberam tão pacientemente e tanto enriqueceram a pesquisa...

E à todos amigos, colegas, professores e companheiros que, de alguma forma, ajudaram na conclusão deste trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1: Recorte teórico norteador da revisão de literatura. ....                                                                                                   | 12  |
| Figura 2: Sistema de fatores determinantes do desenvolvimento sustentável de Arranjos<br>Produtivos Locais. ....                                                     | 48  |
| Figura 3: Organograma da governança do APL moveleiro de Ubá-MG. ....                                                                                                 | 60  |
| Figura 4: Fluxograma da história do desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG. ....                                                                                 | 70  |
| Figura 5: Sistema de fatores determinantes do desenvolvimento sustentável de Arranjos<br>Produtivos Locais, revisado após a análise dos resultados da pesquisa. .... | 107 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1: Ações e agentes de transformação no desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG.....                                                                                         | 68  |
| Quadro 2 – Vinte e oito ações do Plano de Desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG.<br>.....                                                                                        | 72  |
| Quadro 3: Políticas públicas elaboradas para o desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG.....                                                                                        | 78  |
| Quadro 4: Políticas públicas executadas , até Julho de 2006, do Projeto Estruturador “Arranjo Produtivo Local Moveleiro”, do Plano Pluri Anual do Estado de Minas Gerais 2004-2007... | 83  |
| Quadro 5: Triangulação dos resultados preliminares da pesquisa.....                                                                                                                   | 104 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1: Categoria de proposições de pesquisa. ....                                                                        | 57  |
| Tabela 2: Porte da empresa por faturamento .....                                                                            | 59  |
| Tabela 3: Indicadores Econômicos e Financeiros: Abrangência do comércio.....                                                | 59  |
| Tabela 4: Estratégias de Negócio de 1998 a 2003 .....                                                                       | 61  |
| Tabela 5: Estratégias de Negócio de 2003 em diante .....                                                                    | 62  |
| Tabela 6: Dificuldades Enfrentadas para Obter Insumos .....                                                                 | 62  |
| Tabela 7: Empresas Expositoras em Feiras .....                                                                              | 63  |
| Tabela 8: As empresas em termos de grau de escolaridade .....                                                               | 63  |
| Tabela 9: Resumo da relação das políticas públicas e suas categorias. Tabela detalhada no<br>apêndice A. ....               | 84  |
| Tabela 10: Tabela de percentual de confirmação das proposições para o grupo dos agentes<br>públicos entrevistados. ....     | 99  |
| Tabela 11: Tabela de percentual de confirmação das proposições para o grupo dos agentes<br>não-públicos entrevistados. .... | 100 |
| Tabela 12: Tabela de percentual geral de confirmação das proposições para os agentes<br>entrevistados. ....                 | 101 |

## RESUMO

SILVA, Adrian Rovetta da, M. Sc. Universidade Federal de Viçosa, Maio de 2008. **O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Sustentável do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá-MG.** Orientador: Telma Regina da C. G. Barbosa. Co-orientadores: Afonso Augusto T. F. C. Lima e Jefferson Boechat Soares.

Os debates sobre o papel do Estado, a escassez de pesquisas sobre políticas públicas em Arranjos Produtivos e a notoriedade do desenvolvimento do Arranjo Produtivo moveleiro de Ubá-MG, motivaram este trabalho a tentar descobrir que papel, efetivamente, as políticas públicas assumiram na história do desenvolvimento deste Arranjo, visto que a literatura sobre desenvolvimento industrial e vantagens competitivas sustentáveis lhe reserva espaço específico neste processo de desenvolvimento. Para esta tarefa, o estudo deste caso elaborou preliminarmente uma proposição teórica que orientou a coleta de dados através de uma abordagem qualitativa com o objetivo de se obter: (a) a atual estrutura e características comerciais e institucionais do APL-Ubá/MG; (b) as mudanças estruturais, normativas e processuais pelas quais passaram o APL; (c) um inventário de políticas públicas de desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG e região; (e) a constatação da existência, nas políticas públicas, de objetivos compatíveis com os fatores determinantes do desenvolvimento sustentável da atividade produtiva encontrados na revisão de literatura; (f) e a percepção dos principais stakeholders do APL em relação às contribuições das políticas públicas na atividade do Arranjo. Utilizando princípios do método Delphi, a pesquisa ouviu algumas das principais lideranças envolvidas em projetos ligados ao desenvolvimento do APL e levantou outras evidências em Diários Oficiais, Planos Pluri Anuais, jornais, pesquisas de diagnóstico setorial, publicações institucionais, manuais e relatórios de órgão da administração pública. Apoiadas pela análise de conteúdo e em estatística elementar, as conclusões de cada fase da pesquisa foram confrontadas, considerando o período em que a política ocorreu, a característica de sua elaboração, a característica de sua implementação e a aderência destas políticas às proposições apontadas na revisão de literatura. A principal conclusão deste trabalho foi que, até recentemente, as políticas públicas não haviam desempenhado nenhuma função na história do desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG, deixando a cargo dos empreendedores locais o papel de fertilização do ambiente de negócio. Além disso, as recentes e variadas políticas públicas formuladas para o APL de Ubá demonstraram serem condizentes com as proposições desta pesquisa, apesar de não contemplarem todas elas. Entretanto, os indícios e evidências sobre a forma da implementação de tais políticas recomendam uma reflexão sobre suas fragilidades, com o objetivo de aprimorá-las.

## ABSTRACT

SILVA, Adrian Rovetta da, M. Sc. Universidade Federal de Viçosa, May of 2008. **O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Sustentável do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá-MG.** Adviser: Telma Regina da C. G. Barbosa. Co-advisers: Afonso Augusto T. F. C. Lima and Jefferson Boechat Soares.

The discussion about the duty of the government, the lack of research on public policy in Productive Arrangements and the notorious development of the furniture productive arrangement of Ubá- Minas Gerais state, were the main motivation of this study as well as to try to find out along history the development of the public policies along the arrangements. Literature about industrial development and sustainable competitive advantages reserves a specific space on this process. To do this, the case study has to begin with a theoretical proposition that has oriented the field study and the data collection through out a qualitative approach with the objective to get: (a) the actual structure and commercial characteristics as well as institutional Arrangements in Ubá-MG; (b) the structural, regulatory and proceedings changes where the furniture industry has gone through; (c) an inventory of the public policy development of the furniture sector in Ubá-MG and the region around it; (d) the findings, in the public policies, of compatible goals with the main factors of sustainable development of the activity found on the literature review; (e) the perception of the main stakeholders of the productive arrangements compared to the contribution of public policies in the arranged activity field. Using principles of the Delphi method, this research has heard a few of the most important leadership involved in projects connected to the development of the Productive Arrangement and has raised other evidences in Official Press, Plural Annual plans, newspapers, research of the sector diagnosis, official publications, manuals and reports of the public sector. Supported by the content analysis and elementary statistics, the conclusion of each phase of the research were confronted considering the period of time that the policy occurred, the characteristic of its elaboration, implementation and the adherence of these policies to the proposition pointed by the literature. The main conclusion of this work was that public policies along the history of development of the productive arrangement of the furniture sector in Uba-MG didn't develop any function, leaving to the local entrepreneurs the role of the business environment. Beyond all this, the recent and variety of public policies formulated to the Furniture Sector of Ubá have demonstrated to be according to the propositions of this research, although it doesn't behold all of them. However, the evidences about the form of implementation of these policies recommend a reflection about its frailties with the objective to refine them.



## SUMÁRIO

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1- INTRODUÇÃO .....                                                                                                                 | 7   |
| 1.1- Problema .....                                                                                                                 | 10  |
| 1.2- Objetivo Geral .....                                                                                                           | 10  |
| 1.2.1- Objetivos Específicos .....                                                                                                  | 11  |
| 1.3- Relevância do Estudo .....                                                                                                     | 11  |
| 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA .....                                                                            | 12  |
| 2.1- Desenvolvimento Empresarial e sua Sustentabilidade .....                                                                       | 13  |
| 2.2- Arranjos Produtivos Locais .....                                                                                               | 32  |
| 2.2.1- Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais .....                                                                          | 37  |
| 2.3- Estado, Políticas e Desenvolvimento Empresarial .....                                                                          | 39  |
| 2.3.1- Estado, Políticas e Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais .....                                                      | 45  |
| 2.4- Modelo Teórico de Análise .....                                                                                                | 48  |
| 3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....                                                                                                | 50  |
| 3.1- Método .....                                                                                                                   | 51  |
| 3.2- Dificuldades e Limites da Pesquisa .....                                                                                       | 51  |
| 3.3- Etapas da Pesquisa .....                                                                                                       | 53  |
| 3.4- Técnicas de Coleta de Dados .....                                                                                              | 54  |
| 3.5- Técnicas de Análise dos Dados .....                                                                                            | 56  |
| 3.6- Validação e Confiabilidade .....                                                                                               | 58  |
| 4- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....                                                                                    | 59  |
| 4.1- Estrutura e Características Comerciais e Institucionais do APL-Ubá .....                                                       | 59  |
| 4.2- Mudanças Estruturais, Normativas e Processuais .....                                                                           | 64  |
| 4.3- Inventário de Políticas Públicas de Desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG e Região .....                                  | 74  |
| 4.4- Percepção dos Principais Stakeholders do APL em Relação às Contribuições das Políticas Públicas para seu Desenvolvimento. .... | 86  |
| 4.5- Triangulação da Análise .....                                                                                                  | 103 |
| 5- CONCLUSÕES .....                                                                                                                 | 106 |
| 6- CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                                                                                       | 109 |
| 7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                                                                 | 112 |
| APÊNDICE A .....                                                                                                                    | 116 |
| 1- Quadro de Proposições e suas Premissas .....                                                                                     | 116 |
| 2- Quadro da Relação de Políticas Públicas e Categorias de Políticas Públicas para Arranjos Produtivos Locais .....                 | 121 |
| APÊNDICE B .....                                                                                                                    | 123 |
| 1- ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 .....                                                                                                    | 123 |
| 2- ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 .....                                                                                                    | 125 |
| 3- ROTEIRO DE ENTREVISTA 3 .....                                                                                                    | 126 |
| 4- Extratos das entrevistas .....                                                                                                   | 128 |
| 5- Sínteses dos extratos das entrevistas .....                                                                                      | 137 |

## 1- INTRODUÇÃO

Modernamente, as Políticas Públicas são entendidas como um “conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais, configurando um compromisso público que visa dar conta de determinada demanda, em diversas áreas” (GUARESCHI et al, 2004, p. 180). Tal concepção ficou mais forte a partir da Segunda Guerra Mundial, quando as nações ricas vitoriosas passaram a entender que o Estado deveria ser responsável pelo *Welfare State*<sup>1</sup> da sociedade, principalmente as dos países arrasados pela guerra. Através de uma perspectiva Keynesiana, as nações passaram a assumir que o papel do Estado seria o de regular e promover benefícios e serviços aos seus cidadãos.

Para Pereira (1994), todo tipo de política pública deve estar voltado para a satisfação de necessidades coletivas. “O termo público, associado à política, não é uma referência exclusiva ao Estado, como muitos pensam, mas sim à coisa pública, ou seja, de todos, sob a égide de uma mesma lei e o apoio de uma comunidade de interesses”.

No entanto, tal entendimento não se sustentou com a crise do petróleo. Na década de 70, esta crise colocou a maioria das nações mundiais em debilidade fiscal, colocando novamente em debate o papel do Estado na promoção do bem-estar social. Como argumenta Abrúcio (1997, p. 6), isso pôs fim à era de prosperidade que se iniciara após a Segunda Guerra Mundial, quando, tanto os países capitalistas desenvolvidos como o bloco socialista e parte dos países até então chamados de Terceiro Mundo, alcançaram altíssimas taxas de crescimento. Julgava-se nesta época que o sucesso para este crescimento era, nas palavras de Abrúcio, a existência de um amplo consenso social a respeito do papel do Estado, no qual este procurava garantir prosperidade econômica e bem-estar social.

Eid (2004, p. 2) reforça esta posição dizendo que, no pós-guerra, o crescimento econômico e do emprego tinha uma relação direta e proporcional entre o investimento privado e público, mas esta dinâmica inverteu seu sentido nos anos 80. O autor também ressalta que, como consequências diretas do colapso comercial e do enfraquecimento do Estado, houve no mundo um aumento do desemprego de longa duração, da miséria, da marginalidade e da violência. No Brasil, em particular, a recessão econômica diminuiu os postos de trabalho e reduziu a renda dos trabalhadores, colocando-os ainda mais dependentes da ajuda de um Estado cada vez menos capaz de absorver estas crescentes demandas sociais (DELGADO, 2005).

---

<sup>1</sup> Termo que passou a ser utilizado, após a Segunda Guerra Mundial para se referir ao estado de bem-estar social.

Em 1988, o Brasil incorpora em sua Constituição seu entendimento sobre a responsabilidade do Estado na promoção do desenvolvimento econômico. Reza o artigo 174 que “Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado”. Este mesmo artigo indica, ainda, a necessidade de parceria com o setor privado nesta tarefa. No parágrafo segundo, é clara a determinação para o “apoio e incentivo ao cooperativismo e outras formas de associativismo”. Percebe-se assim, que a atuação do Estado expande-se além dos limites do papel primário de fiscalização e garantidor do cumprimento das leis.

Bilanciere e Padoveze (2006, p. 4) afirmam que, como a abertura comercial dos anos 90 deixou as empresas brasileiras em condição ainda mais difícil para se manterem no mercado, o Governo Federal, em conjunto com Estados e Municípios, passou a lançar políticas de apoio financeiro, técnico e gerencial, votadas principalmente ao setor das micro e pequenas empresa, agindo na promoção do desenvolvimento econômico regional através da dinamização da indústria local, tornando-a mais competitiva nos mercados internacionais

Porter (1993) aponta como uma das primeiras iniciativas governamentais no sentido de melhorar a competitividade da indústria local a “Comissão de Competitividade Industrial”<sup>2</sup>, que reuniu, em meados da década de 80 nos EUA, empresários, políticos, sindicalistas, pesquisadores e especialistas de diversas áreas para encontrarem uma forma de aumentar a competitividade das empresas americanas no mercado mundial. Nesta ocasião, segundo o autor, por falta de entendimento sobre o conceito e as origens da competitividade, a comissão não apresentou resultados muito concretos. Mas a partir daí, muitos estudos passaram a ser feitos para avaliar o valor de certas formas de estratégia que visam trazer o desenvolvimento econômico para empresas e regiões.

A Secretaria Técnica do Fundo de Estímulo à Integração Universidade-Empresa, do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos do Governo Federal Brasileiro (2003. p.3), reconhece em um relatório que, nas últimas décadas, a literatura especializada vem destacando, com base em avaliações de experiências em vários países, os efeitos positivos de aglomerações econômicas em um determinado espaço territorial para o processo de desenvolvimento econômico e social em geral.

Assim, para esta secretaria (op. Cit.), as políticas públicas vêm sofrendo o reflexo da constatação de que economias externas de aglomeração elevam a competitividade das

---

<sup>2</sup> Esta história é contada por Michael Porter, no prefácio de seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações”.

empresas e impulsionam o desenvolvimento. Por isso, passaram a desenhar ações horizontais, orientadas para a promoção do desenvolvimento local e tendo como foco, não a empresa individual, mas as relações entre as firmas e as demais instituições situadas em espaço geográfico delimitado.

Dentre estes estudos, um dos que ganhou destaque foi o implementado por Porter (2003), focalizando as dez nações mais desenvolvidas do mundo. Neste estudo o autor constatou que a forma de organização da produção predominante era a de “Cluster”<sup>3</sup>, que também passou a ser denominado na literatura brasileira como Arranjo Produtivo Local (APL). No Brasil destacam as pesquisas realizadas pela RedeSist<sup>4</sup> que se interessam especialmente pelo potencial inovativo dos sistemas produtivos locais.

Tornou-se então freqüente a elaboração de políticas públicas de estímulo ao crescimento econômico através do desenvolvimento de aglomerações produtivas. Alguns exemplos podem ser encontrados no âmbito federal e estadual.

A despeito das inúmeras pesquisas nacionais e internacionais sobre o desenvolvimento de Arranjos Produtivos, estudos sobre a participação de políticas públicas neste processo ainda ocupam poucos espaços.

A partir das constatações feitas pela Secretaria do Fundo de Estímulo à Integração Universidade-Empresa (op. Cit.), o Governo Federal criou então o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), através da Portaria Interministerial nº 200 de 03/08/04, do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. Este grupo é composto por 23 instituições, sendo onze ministérios e suas vinculadas, além de instituições não-governamentais, de abrangência nacional. O objetivo deste grupo é adotar uma metodologia de apoio integrado a arranjos produtivos locais, com base na articulação de ações governamentais (BRASIL, 2004b).

Por sua vez, o Governo do Estado de Minas Gerais implantou em 2003 o programa Choque de Gestão. De acordo com Vilhena (2006, p. 10), a visão de futuro desse programa é “Tornar Minas Gerais o melhor lugar para se viver”, e um dos três objetivos específicos estabelecidos para isto é “promover o desenvolvimento econômico e social em bases sustentáveis”. Dentre vários projetos para alcançar este objetivo, o programa contempla medidas para estímulo aos arranjos produtivos no estado.

---

<sup>3</sup> Aglomerações geográficas de empresas de diferentes setores, porém intimamente relacionadas numa mesma atividade produtiva.

<sup>4</sup> Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais

Estas, como toda política pública, despendem grandes quantias de recursos de diversas naturezas (monetários, materiais, humanos), que são, por definição, escassos e limitados. Potanto, é necessário avaliar a efetividade destas políticas.

Entre tantos, um destes arranjos contemplados por estas políticas é o Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá/MG que, bem sucedido e base do desenvolvimento da região onde se encontra segundo o Instituto Euvaldo Lodi-IEL/MG (2002, p. 5), é alvo tanto das políticas do programa federal como estadual.

Este fato merece a atenção por parte de todos aqueles preocupados com o fortalecimento dos arranjos produtivos locais como bases para o desenvolvimento sustentável. (IEL-MG, 2002, p. 5)

Desta forma, dadas as características citadas acima e ainda expressadas no “Diagnóstico do Pólo Moveleiro de Ubá e Região” (IEL-MG, 2002), assim como sua importância justificada no mesmo diagnóstico, torna-se necessário saber de que forma as Políticas Públicas contribuíram para o desenvolvimento sustentável deste arranjo.

## **1.1- Problema**

Dado que esta aglomeração produtiva foi estabelecida e vem se desenvolvendo há vários anos, qual o papel das políticas públicas na promoção do desenvolvimento sustentável do APL moveleiro de Ubá/MG?

## **1.2- Objetivo Geral**

O objetivo desta pesquisa é conhecer o papel que as políticas públicas assumiram e poderão assumir no desenvolvimento sustentável do APL. Ou seja, mesmo que as políticas públicas tenham contribuído para seu desenvolvimento, é preciso verificar se estão ajudando a preparar o APL para seu desenvolvimento no futuro, promovendo sua sustentabilidade, a luz das teorias sobre desenvolvimento industrial e vantagens competitivas sustentáveis.

### **1.2.1- Objetivos Específicos**

Para o alcance do objetivo geral desta pesquisa, faz-se necessário: (a) identificar a atual estrutura e características comerciais e institucionais do APL-Ubá/MG; (b) identificar as mudanças estruturais, normativas e processuais pelas quais passaram o APL; (c) construir um inventário de políticas públicas de desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG e região; (d) verificar a existência, nestas políticas públicas, de objetivos compatíveis com os fatores determinantes do desenvolvimento sustentável da atividade produtiva encontrados na revisão de literatura; (e) conhecer a percepção dos principais stakeholders do APL em relação às contribuições das políticas públicas na atividade do Arranjo.

### **1.3- Relevância do Estudo**

Esse estudo se propõe a uma investigação da contribuição das políticas públicas para a sustentabilidade do APL a luz de uma proposição de modelo teórico ampliado de desenvolvimento empresarial, o que caracteriza uma ótica não imediatista, mas sim de longo prazo. Trata-se, por esse motivo, de estudo pioneiro, cujos resultados poderão contribuir para o aprimoramento das políticas públicas de apoio aos Arranjos Produtivos Locais e ao desenvolvimento da atividade produtiva regional.

Castro (1989, p. 3-4) defende que a ampliação da análise das políticas ou programas públicos, através dos nexos causais explicativos a respeito de seus resultados, permite obter observações adicionais que podem ser utilizadas para torná-los mais efetivos.

Este trabalho também servirá de base para estudos que objetivem testar a aplicação do desenvolvimento de APL's como ferramenta de políticas públicas para o desenvolvimento econômico regional, assim como as de criação de oportunidades de trabalho e renda. Além disso, poderá contribuir para uma maior profissionalização da Administração pública utilizando os conhecimentos científicos disponíveis sobre o desenvolvimento produtivo na formulação de políticas públicas com esta finalidade.

## 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

A questão sobre o papel das políticas públicas no desenvolvimento sustentável de Arranjos Produtivos suscita questões norteadoras da revisão de literatura, tais como: O que é o desenvolvimento de um agrupamento produtivo? Quais são os fatores determinantes do desenvolvimento empresarial? O que é Arranjo Produtivo Local e como se desenvolve? Como funcionam redes de cooperação produtiva? Como os Arranjos Produtivos podem contribuir para o desenvolvimento empresarial? O que é sustentabilidade e como se aplica ao desenvolvimento produtivo? Como as políticas públicas podem ou devem contribuir para o desenvolvimento empresarial?

Por sua vez, cada uma destas questões compreende diversos conceitos e teorias que precisam ser tratados separadamente.

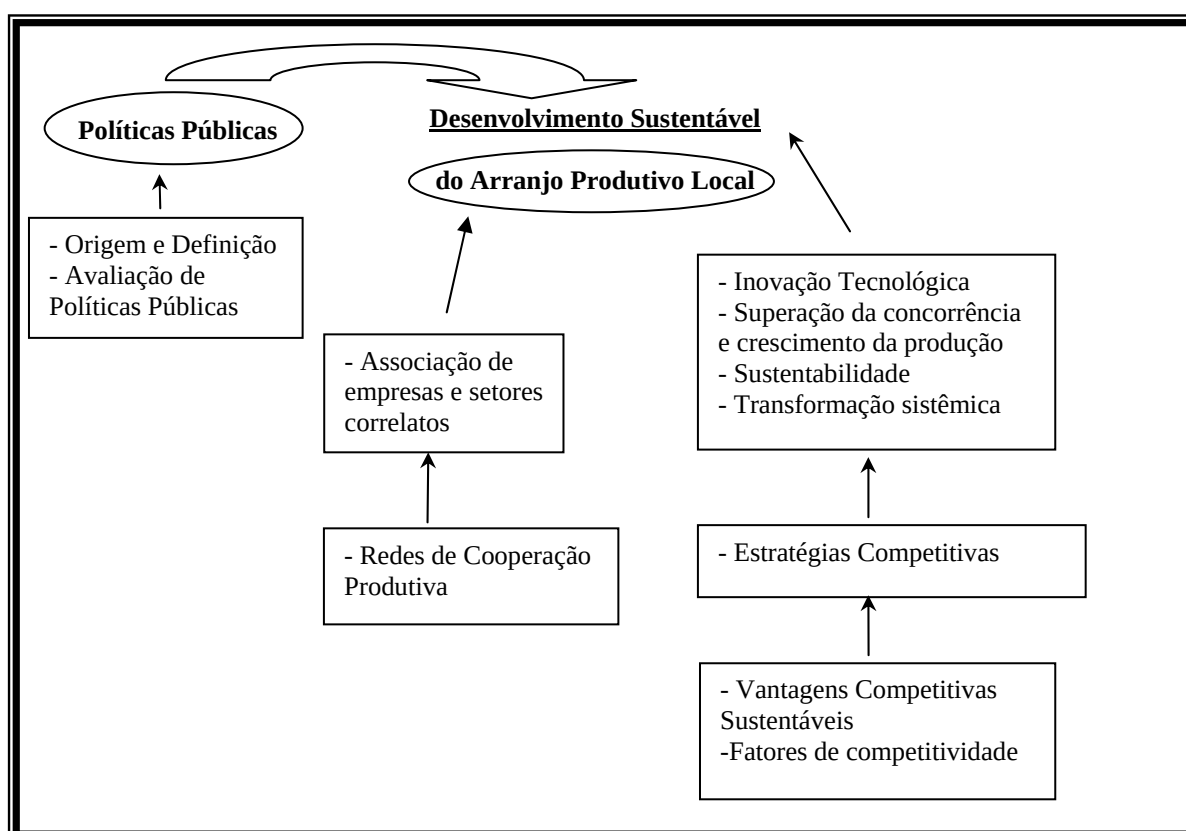


Figura 1: Recorte teórico norteador da revisão de literatura.

Fonte: Produzido pelo autor.

Desta forma, o problema de pesquisa envolve três temas centrais: Políticas públicas, o desenvolvimento empresarial sustentável e Arranjos Produtivos Locais. Estes por sua vez remetem à outros conceitos e teorias dos quais são derivados e apresentam um ordenamento lógico preliminar.

Tais conceitos e teorias, com suas inter-relações, serão constructos de um modelo de análise do fenômeno, que é o objeto da pesquisa. Os mesmos serão organizados em três seções correspondentes a dois dos três temas centrais, visto que o tema Políticas Públicas foi utilizado na introdução deste trabalho. A última seção, particularmente, trata da relação das políticas públicas com o sustentabilidade do desenvolvimento empresarial e do desenvolvimento dos APLs.

Além disso, também serão levantadas proposições de pesquisa na medida em que forem sendo tocados aspectos pertinentes à solução do problema em questão.

A primeira seção desenhará um quadro teórico sobre os fatores determinantes do desenvolvimento empresarial, indicando como agrupamentos empresariais conquistam vantagens competitivas sustentáveis.

Na seção seguinte, é detalhada esta moderna forma de organização social, econômica e produtiva chamada Arranjo Produtivo Local (APL)<sup>5</sup>, considerando-se as diversas definições, características, contribuições e formas de desenvolvimento deste modelo de organização produtiva.

Concluindo a abordagem dos temas centrais, a terceira seção mostrará como as políticas públicas podem contribuir para o desenvolvimento empresarial, assim como para o desenvolvimento dos Arranjos Produtivos, baseando-se nas premissas apresentadas nas seções anteriores.

## **2.1- Desenvolvimento Empresarial e sua Sustentabilidade**

### **2.1.1- Agrupamentos teóricos**

Como poderá ser percebido mais adiante, a idéia de se desenvolver sustentavelmente uma empresa baseia-se na superação da concorrência continuamente. Isso remete inevitavelmente às teorias sobre exploração das variáveis de competitividade como fatores de superação constante da concorrência.

A este respeito, Mintzberg e seus colaboradores (2005) identificam 10 correntes do pensamento estratégico. Cada qual apresenta uma perspectiva a respeito das condições necessárias para o desenvolvimento empresarial. Entre essas, por suas relações com o tema

---

<sup>5</sup> Alguns autores preferem usar o termo inglês *Cluster* ou sua tradução, *aglomerado econômico*.



desta pesquisa, ressaltam-se as escolas do posicionamento, empreendedora, do poder, cultural e da configuração.

A Escola do Posicionamento ensina que uma empresa deve procurar posições no mercado para se defender dos concorrentes e superá-los, optando por uma combinação de estratégias genéricas ao invés de desenhar uma estratégia única, sob medida, para cada organização.

Na escola empreendedora, a estratégia é concebida a partir da visão de futuro de uma ou mais lideranças empresariais as quais, numa vertente econômica, se ariscam a implementar “novas combinações” de meios de produção, numa processo de “destruição criativa”, com o objetivo de aproveitarem oportunidades mercadológicas.

Por sua vez, na Escola do Poder, os indivíduos e as organizações são agentes de interesses particulares que conduzem suas ações e decisões. Logo, a estratégia será formulada de forma a levá-los em direção aos seus interesses. Do ponto de vista desta escola, a estratégia “é um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões” (Op. Cit., p. 175), o que significa que toda formulação estratégica deve ser cooperativa e negociada. Os indivíduos e organizações não são isolados e autônomos. Logo precisam negociar o alcance de seus objetivos com os agentes interessados, dentro e fora da organização.

Muito próximo da Escola do Poder está a Escola Cultural. Para Mintzberg e seus colaboradores (Op. Cit.), a cultura organizacional é tudo que diz respeito à forma como os indivíduos e as organizações se relacionam com o ambiente, ou de outro modo, “como resolvem seus problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna” (SCHEIN apud MAXIMIANO, 2002, p. 330).

Além da dimensão cognitiva<sup>6</sup> da cultura abordada acima, Mintzberg et al (Op. Cit.) também considera a dimensão material e tangível do conceito de cultura<sup>7</sup>. Este é o contexto da teoria do crescimento baseado em recursos que afirma que a vantagem no mercado somente pode ser sustentada quando se baseia em recursos raros, inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutos (Op. Cit., p. 195).

Assim, a empresa é um pacote de recursos, tangíveis e intangíveis. O que torna este pacote um sistema único é uma rede de interpretações comuns. São elas que mantêm, renovam e moldam esses recursos. E também juntam o econômico ao social – cultura material com cultura social. (MINTZBERG, 2005, p. 204)

---

<sup>6</sup>Cultura Social. Cultura como crenças, valores, mitos, símbolos, etc.

<sup>7</sup> Cultura Material. Cultura como artefatos, recursos, tecnologias, etc.

Finalmente, a Escola de Configuração estabelece que uma organização usa de estratégia para mudar seu estado de ser, segundo as condições ambientais vigentes. Os defensores desta escola apregoam que, ao ser pressionada pelos desafios ambientais, a organização se transforma e assume uma nova forma, configurando-se e re-configurando-se. A estratégia é o elemento estabilizador entre os estágios de mudança, que formam o ciclo de vida das organizações.

Desta forma, assumindo estas diferentes, porém complementares perspectivas a respeito de estratégias para o desenvolvimento empresarial sustentável, a seção seguinte aborda os conceitos relacionados a este tema a partir da visão dos teóricos e obras pertencentes a estas quatro escolas<sup>8</sup>, pois, como defende Mintzberg et al (Op. Cit., p. 270), “todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas”.

### **2.1.2- Vantagens competitivas sustentáveis**

Para entender o fenômeno do desenvolvimento empresarial, antes é necessário entender que desenvolvimento deve pressupor uma mudança de estado físico ou abstrato, de forma a caracterizar uma transformação ou transposição para um estado melhor do que o anterior.

No campo da Administração, o desenvolvimento empresarial corresponderia então ao processo de melhoria de uma empresa, em qualquer de seus aspectos. A melhoria empresarial, por sua vez, pode ser entendida como uma evolução de sua lucrativa, pois esta é sua finalidade. Contudo, isso só pode ser conseguido através de uma boa razão entre os benefícios auferidos na exploração de um mercado e os recursos gastos para alcançá-los (PORTER, 1990, p. 1).

Como nenhuma empresa encontra-se sozinha no universo, tanto os mercados como os insumos precisam ser disputados entre os concorrentes, utilizando-se para isso um conjunto de ações que possam garantir que a empresa os superem nesta disputa. “A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria” (PORTER, Op. Cit.).

Henderson (in MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 5) afirma que a finalidade da estratégia é planejar a evolução de uma empresa. “Estratégia competitiva é a busca de uma

---

<sup>8</sup> Mesmo se não forem precursores de cada escola, os autores e obras referenciados são considerados como pertinentes à elas.

posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência” (PORTER, 1990, p. 1). Uma empresa só será capaz de alcançar retornos superiores à média e permanecer à frente de seus concorrentes quando conseguir desenvolver um fluxo contínuo de vantagens competitivas (HITT, 2005, p. 98). A sustentabilidade implicaria, então, na continuidade desta melhoria ao longo do tempo e o desenvolvimento empresarial sustentável seria uma superação permanente da concorrência através de um conjunto de ações. Ou seja, a superação constante da concorrência leva ao desenvolvimento empresarial.

Um dos primeiros estudos consistentes nesta área talvez tenha sido o realizado por Perose (1959). Em seu trabalho, a autora procura identificar os fatores que levam uma *firma* a ter um desempenho melhor do que as outras e crescer. Ao buscar entender porque estratégias bem sucedidas não são rapidamente imitadas e então anuladas em sua eficácia, Penrose descobre que são as diferenças em recursos que estão no coração do problema estratégico. Para ela, os recursos singulares são a essência da vantagem competitiva sustentável.

Penrose (1959,p. 25) inaugura assim a *Resouce-based View* (Teoria Baseada em Recurso) onde a vantagem competitiva se apóia no uso particular dos recursos de uma organização, resistentes à imitação e à substituição. Para ela, é o benefício – serviço – que o recurso presta à empresa que irá definir a intensidade da sua vantagem competitiva.

Os serviços providos por um recurso são uma função da forma como eles são usados – recursos idênticos usados para diferentes propósitos ou de formas distintas ou em combinação com diferentes tipos ou conjuntos de outros recursos, provêem um serviço ou conjunto de serviços diferente. (PENROSE, 1959, p. 25)

Desta forma, a *firma* é definida como um conjunto de recursos produtivos – humanos ou físicos - unidos por uma estrutura administrativa. A ênfase está então colocada sobre os recursos internos das firmas, principalmente sobre aqueles provenientes das atividades dos gerentes que carregam a experiência dentro da firma. O ambiente externo foi tratado, durante a maior parte do trabalho de Penrose (1995) como uma imagem das oportunidades e obstáculos.

Essa argumentação implica em dizer que o modo exclusivo de utilização de recursos produtivos proporciona à empresa vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

**Premissa 1: O modo exclusivo como uma empresa utiliza seus recursos produtivos lhe proporciona vantagem competitiva sobre seus concorrentes.**

Evoluindo em seu trabalho, a autora identifica a administração empreendedora como condição necessária, porém não suficiente, para o crescimento contínuo. Segundo ela, para as oportunidades produtivas serem aproveitadas, as *firmas* devem estar aptas a vê-las e, quando percebidas pelos empreendedores, passam a governar as atividades produtivas. Pode-se afirmar então que é o empreendedor quem age para transformar as oportunidades ambientais em efetivo desenvolvimento empresarial a partir do uso singular dos seus recursos produtivos.

**Premissa 2: É o empreendedor quem age para transformar as oportunidades ambientais em efetivo desenvolvimento empresarial a partir do uso singular dos seus recursos produtivos.**

Anos mais tarde, já na década de 80, o trabalho de Penrose (1959) ganha importante contribuição com Porter (1991, 1993, 1999). O autor leva o foco da análise da vantagem competitiva do ambiente dos recursos internos para o ambiente da estrutura da indústria, dos recursos externos e das forças que atuam sobre a concorrência. Com uma abordagem mais holística sobre o problema do *crescimento da firma*, a teoria da vantagem competitiva se consolidou tendo em sua base o uso singular dos recursos produtivos.

Assim como Penrose, Porter e seus seguidores também defendem que o desenvolvimento empresarial vem da conquista de uma vantagem competitiva única, onde a empresa é diferente e melhor do que seu concorrente em algum aspecto, reunindo, para o cliente, um conjunto singular de valores. “Os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir – tanto nos negócios quanto na natureza- cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única” (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 4).

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. (PORTER, 1990, p. 2)

Disso depreende que a vantagem competitiva vem da oferta de um conjunto de valores único para o cliente.

**Premissa 3: A vantagem competitiva vem da oferta de um conjunto de valores único para o cliente.**

Na visão de Porter (Op. Cit, p. 2), as vantagens competitivas são de dois *tipos básicos*: liderança de custo e diferenciação. Pela forma como são apresentados, estes *tipos básicos* acabam assumindo formas de metas gerais de uma empresa que deseja superar seus

concorrentes. Para Porter (Op. Cit.), a liderança em custo vem principalmente da eficácia operacional, a qual, segundo o autor, deve estar presente em toda sua *cadeia de valor*<sup>9</sup>.

Contudo, a vantagem competitiva advinda da eficácia operacional não é sustentável pois pode ser rapidamente imitada pelos concorrentes. A sustentabilidade da vantagem depende da diferenciação. “Todas as empresas devem melhorar de forma contínua a eficácia operacional das suas atividades, mas as diferenças de desempenho sustentável quase sempre dependem de uma posição estratégica distinta” (PORTER, 1999, p. 10). A eficácia operacional na *cadeia de valor* só será sustentável se esta também configurar uma forma singular - e de difícil imitação – de interação entre as atividades de valor dentro desta cadeia.

Portanto, pode-se argumentar que a eficácia operacional na cadeia de valor deve ser de difícil imitação para ser uma vantagem competitiva sustentável.

Além disso, em nenhum momento o autor diz que estas são as únicas formas de concorrência. Ao tratá-las como “tipos básicos”, Porter mostra que esta é uma classificação elementar (genérica), abrindo espaço para o surgimento de outras.

Na concepção de Porter (1993, p.46), os concorrentes diretos não são a única força que atua para diminuir a rentabilidade de uma empresa. Para ele, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de serviços ou produtos substitutos e a ameaça da entrada de novos concorrentes, compõem o quadro das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de uma empresa porque “fixam os preços que as empresas podem cobrar, os custos que tem de suportar e o investimento necessário para competir”. A esta configuração de forças o autor chama de *estrutura da indústria*. Nestes termos, a vantagem competitiva de uma empresa depende da forma como ela se posiciona melhor do que seus concorrentes para se defender-se destas cinco forças.

O reconhecimento destas cinco forças permite à empresa identificar, não só as ameaças do ambiente externo, mas também suas oportunidades. Se for bem sucedida nesta tarefa, a empresa estará então transformando as forças contrárias que atuam em sua indústria em vantagens competitivas próprias (Por exemplo, insumos de melhor qualidade, especializados e/ou em condições preferenciais, clientes mais exigentes e sofisticados que colaboram no desenvolvimento de novos produtos, parceria com fornecedores, concorrência vigorosa que estimula a inovação, e parcerias com concorrentes diretos ou empresas de setores correlatos).

---

<sup>9</sup> É o conjunto dos vários processos econômicos exercidos por uma empresa e que estão estreitamente relacionados.

Ou seja, as possíveis ameaças provenientes das cinco forças podem ser transformadas em vantagens competitivas a partir de seu entendimento.

**Premissa 4: A ameaça das cinco forças do mercado podem se tornar vantagem competitiva se: os fornecedores forem cooperativos e oferecerem insumos mais baratos, de melhor qualidade, especializados e/ou em condições preferenciais; os clientes forem exigentes e colaborarem no desenvolvimento de produtos; os concorrentes forem inovadores.**

### **Determinantes do desenvolvimento empresarial e sua sustentabilidade**

Enquanto uma estratégia é o resultado de um conjunto de ações articuladas que, por sua vez, são frutos das decisões tomadas pelas lideranças empresariais, as fontes da vantagem competitiva nem sempre estão dentro das organizações ou ao alcance delas. Assim, o foco de análise das pesquisas para explicar o desenvolvimento empresarial se altera entre os fatores internos e externos à uma organização. “Nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva” (PORTER, 1990, p. 1)

Para Hitt (2005, p. 98), o ambiente externo ou geral impõe os limites das possíveis alternativas para uma empresa, ao passo que seu ambiente interno determina aquilo que, dentre as alternativas disponíveis, ela realmente pode fazer através de seus recursos, capacidade e competências essenciais ímpares. “As competências essenciais da empresa, aliadas aos resultados da análise do ambiente geral, do setor e da concorrência, deverão responder pela seleção das estratégias” (Op. Cit., p. 103). Isso significa que os fatores determinantes do desenvolvimento empresarial estão tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. Os fatores internos determinam as competências e as deficiências de uma empresa, enquanto os fatores externos determinam suas oportunidade e ameaças.

De forma mais abrangente, Ferraz e seus colaboradores (1997, p. 10) enxergam os fatores determinantes da competitividade não apenas em termos de ambiente – interno ou externo – mas também em termos de níveis de competência. Para eles, os fatores seriam classificados em: empresariais, estruturais e sistêmicos.

Os autores entendem que os *fatores empresariais*<sup>10</sup> são aqueles sobre os quais a empresa pode decidir e controlar ou modificar através de sua ação direta. O mesmo não

---

<sup>10</sup> São os recursos acumulados pela empresa e a forma como são aplicados por ela nas áreas funcionais – marketing, finanças, produção, recursos humanos. Ex.: gestão estratégica e de processo, qualificação e capacitação de pessoal, tecnologia, qualidade, etc.

acontece com os fatores estruturais e sistêmicos. Os *fatores estruturais*<sup>11</sup> são fatores sobre os quais a empresa tem uma influência limitada, enquanto os *fatores sistêmicos*<sup>12</sup> são aqueles que não oferecem qualquer possibilidade, a priori, de intervenção de agentes privados. Estes últimos inclusive podem ser fortemente determinantes dos dois primeiros, pois os ambientes legais e econômicos também contribuem para determinar as condições dos insumos e as regras legais de concorrência numa indústria. Isto equivale a dizer que a geração e manutenção dos fatores estruturais e sistêmicos é de competência das políticas públicas. Já a geração de fatores empresariais compete ao empreendedor, mas é fortemente afetada pelas capacidades humanas de fazê-lo e pela qualidade dos fatores estruturais e sistêmicos.

**Premissa 5: A geração dos fatores estruturais e sistêmicos, determinantes da competitividade, é de competência das políticas públicas. Já a geração de fatores empresariais compete ao empreendedor mas são fortemente afetados pelas capacidades humanas de fazê-lo e pela qualidade dos fatores estruturais e sistêmicos.**

A partir da teoria de Porter, muitos pesquisadores passaram então a encontrar diferentes formas de conquista da vantagem competitiva, mas que no fundo representam derivações dos dois tipos básicos apontados por ele.

Para Ghemawat (in MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 31), as vantagens singulares podem estar contidas no porte do mercado-alvo, no acesso superior a recursos ou clientes e restrições a opções dos concorrentes. O porte do competidor poderá ser uma vantagem se seus concorrentes julgarem que o mercado irá ficar menos lucrativo com a saturação da oferta promovida pela entrada de novas empresas. Contudo, esta vantagem pode não ser muito sustentável se os novos entrantes oferecerem ao mercado uma proposta de valor melhor. “O porte é uma vantagem somente se existirem fatores econômicos competindo à larga escala. Tais fatores possuem três bases possíveis: escala, experiência e escopo” (Op. Cit., p. 32).

De forma distinta, a vantagem de acesso a recursos ou clientes “pode conferir a uma empresa uma vantagem sustentável que não depende do porte. A vantagem persiste porque os concorrentes são afastados devido a uma assimetria de investimento [...]” (Op. Cit.,

---

<sup>11</sup> Apresentam características setoriais que comportam dados de demanda e oferta, além das influências de instituições públicas ou não, que estão fora da concorrência direta, mas que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência vigente. Ex.: distribuição espacial da produção, adequação da infra-estrutura física, regime de P&D, relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes, exposição ao comércio internacional, barreiras tarifárias e não-tarifárias à exportação, incentivos e tributos à produção e comércio exterior, regulação das práticas desleais de concorrência, etc.

<sup>12</sup> Sistema de leis, normas, regras, etc. Ex.: taxa de câmbio, carga tributária, oferta de crédito e taxa de juros, apoio fiscal ao risco tecnológico, políticas de proteção à propriedade industrial, política de qualificação de mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), etc.

p. 32). Esta assimetria provem de acesso superior à informação que podem levar à benefícios de escala e de experiência e acesso privilegiado à insumos e à mercados. Assim, acesso exclusivo a insumos de qualquer natureza e que não pode ser imitado pelos concorrentes, possibilita a conquista de vantagem competitiva sustentável.

**Premissa 6: Acesso exclusivo a insumos de qualquer natureza possibilita a conquista de vantagem competitiva porque este acesso não pode ser imitado pelos concorrentes.**

Hitt (2005, p. 93) distingue os recursos internos de uma empresa entre recursos tangíveis e intangíveis. Para ele, uma estratégia de criação de vantagem competitiva pode se basear nestes recursos, mas destaca que somente os recursos intangíveis possibilitam vantagens mais duradouras porque são mais difíceis de serem vistos, entendidos e imitados pelos concorrentes. Ou seja, para ser sustentável, a vantagem competitiva deve ser baseada em recursos intangíveis.

**Premissa 7: Para ser sustentável, a vantagem competitiva deve ser baseada em recursos intangíveis.**

Entre os recursos intangíveis de uma empresa destaca-se a marca, que reúne “um conjunto de características de diferenciação que vinculam um bem ou serviço a seus clientes[...]” (HITT, Op. Cit., p. 93). Assim, a marca de uma empresa deve representar a proposta de um conjunto único de valores para o cliente que é construído a partir de seus próprios e exclusivos recursos, capacidades e competências essenciais, de modo a ser uma fonte de vantagem competitiva.

**Premissa 8: A marca é uma fonte de vantagem competitiva.**

As restrições estratégicas dos concorrentes também contribuem muito para a vantagem competitiva sustentável de uma empresa. Com elas “os rivais podem ficar paralisados nas posições em que se encontram [...]”(GHEMAWAT in MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 37).

Um das maiores restrições são as impostas pelas regras das políticas governamentais. As políticas regulam a atividade no mercado. Por isso, Ghemawat (Op. Cit., p. 37) sugere que a empresa deve sempre estar de acordo com a política governamental para poder explorar sua posição, construindo sua capacidade de sustentação contra as empresas que não podem cumprir com estas políticas. Pode-se afirmar que ter capacidade adicional ou



diferenciada de cumprir com as regras legais de produção e comércio gera vantagem competitiva.

**Premissa 9: Ter capacidade de cumprir com as regras legais de produção e comércio gera vantagem competitiva.**

Por isso, se propõe que:

**Proposição 1: As políticas públicas criaram regulamentos relativos à produção e/ou comércio que demandam competências que só as empresas participantes do APL-Ubá/MG possuem.**

Uma última restrição apontada por Ghemawat (Op. Cit., p. 38) é o atraso de resposta da concorrência. Este autor afirma que dois competidores podem ter as mesmas armas estratégicas, mas não estar igualmente preparados para fazer uma jogada específica. Assim, o atraso na resposta de um concorrente apontaria para uma vantagem competitiva de outro e a sustentabilidade estaria neste período da resposta do competidor. “Quanto mais o atraso de resposta, melhor, pois as vantagens existentes se ampliam e as oportunidades para criar novas vantagens se multiplicam” (Op. Cit., p. 39).

Assim, Ghemawat aponta para um fator determinante da vantagem competitiva explorado por Stalk (in MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 43): o tempo. Para este autor, esta é uma estratégia utilizada tipicamente pelas empresas japonesas. Nesta estratégia, as empresas procuram encurtar o ciclo de planejamento no desenvolvimento de produtos e reduzir o tempo dos processos nas fábricas. “O gerenciamento do tempo permitiu às empresas japonesas não somente reduzir seus custos, mas também oferecer uma linha de produtos mais ampla, cobrir mais segmentos de mercado e atualizar tecnologicamente seus produtos” (Op. Cit., p. 44).

Desta forma, competindo através do tempo, as empresas estruturam seu processo produtivo, desde a entrada de insumos até a distribuição dos produtos, de forma a encurtar os ciclos dos processos, executando-os de forma muito mais rápida que seus concorrentes. Esta estratégia exige forte sinergia no sistema, a qual, por sua vez, exige simplificação e muita coordenação em todas as etapas: aquisição de insumos, produção, venda, distribuição, além de todas as outras atividades relacionadas, como pesquisa e desenvolvimento.

Esta argumentação implica em dizer que a velocidade para responder às demandas do mercado gera vantagem competitiva. Nesta tarefa, a tecnologia da informação tem papel decisivo, pois é questão central na automação de processos decisórios. A automação reduz

custos porque simplifica os processos, e também pode fornecer as informações necessárias para agregar mais valor para o cliente.

As reais fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologia em âmbito corporativo e na habilidade de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação. (PRAHALAD; HAMEL, in MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 297)

**Premissa 10: A velocidade para responder às demandas do mercado gera vantagem competitiva.**

**Premissa 11: A automação gera vantagem competitiva porque reduz custos e aumenta a velocidade das resposta às demandas do mercado.**

Em outra linha, Ferraz e seus colaboradores (1997, p. 25) destacam que “uma relativa estabilidade da taxa de câmbio real reduz de forma drástica os riscos, particularmente financeiros, ligados às atividades de exportação”, da mesma maneira que a estabilidade macroeconômica, com o controle do processo inflacionário, minimiza os custos da incerteza e permite planos de ação de longo prazo necessários à estratégias de inovação e investimentos em expansão. Isso equivale a dizer que um ambiente econômico estável pode estimular os empresários a realizarem investimentos de longo prazo na ampliação e melhoria da produção.

**Premissa 12: Ambiente econômico estável - câmbio, juros e inflação - estimula os empresários a fazerem investimentos de longo prazo na ampliação e melhoria da produção.**

Desta forma, é possível propor que:

**Proposição 2: As políticas públicas de estabilização econômica contribuíram para motivar os empresários que integram o APL-Ubá/MG a investirem em projetos de ampliação e melhoria da produção.**

Os determinantes político-institucionais também ganham destaque na opinião de Ferraz e seus colaboradores (Op. Cit., p. 27). Para eles, políticas de comércio exterior e tarifárias que viabilizem acordos de comércio e tarifas de proteção a setores com potencial exportador e de facilidade a insumos importados, desoneração fiscal e uma política científica e tecnológica que disponibilize centros de pesquisa e crédito favorável para a modernização contínua da indústria, afetam decisivamente as condições de custos e qualidade dos insumos, materiais ou humanos. Deste modo, redução tarifária e a oferta de crédito mais barato para a importação de máquinas e equipamentos, assim como para a exportação, podem motivar os investimentos em ampliação e modernização da produção. Tais investimentos aumentam a

lucratividade porque reduzem os custos de produção e levam a melhoria da qualidade dos produtos, o que, por sua vez, pode levar a vendas maiores.

**Premissa 13: A redução de tarifas e a oferta de crédito mais barato para a importação de máquinas e equipamentos, assim como para a exportação, motiva os investimentos em ampliação e modernização da produção. Tais investimentos aumentam a lucratividade porque reduzem os custos de produção e aumentam a qualidade dos produtos, que pode levar a vendas maiores.**

### **Recursos humanos como vantagem competitiva**

Prahalad e Hamel (in MONTGOMERY; PORTER, 1998) acrescentam ao modelo das fontes de vantagem competitiva as capacidades dos recursos humanos de uma organização - competências essenciais. Para estes autores (Op. Cit., p. 298), “as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”. Ou seja, competência essencial é o uso eficiente dos recursos produtivos, de forma coordenada e integrada.

As várias competências individuais únicas devem estar interligadas para transformar a empresa e criar uma competência organizacional também singular. Na visão destes autores, isso só se conquista através de “comunicação e envolvimento em um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais” (Op. Cit., p. 299). Ou seja, profissionais com competência para integrar e coordenar os recursos dentro da cadeia de valor podem ser fontes de vantagem competitiva.

**Premissa 14: Profissionais com competência para integrar e coordenar os recursos dentro da cadeia de valor gera vantagem competitiva.**

Fica evidente que, através das teorias de Prahalad e Hamel (in MONTGOMERY, PORTER, 1998, p. 297), é necessário dar maior prioridade ao aprimoramento e aproveitamento dos recursos humanos de uma organização. As rápidas mudanças ambientais postuladas (Op. Cit., p. 297; HITT, 2005, p. 99) exigem competências de pessoas altamente dinâmicas e integradas para criar combinações de recursos únicos para gerar organizações também singulares. “Um desafio fundamental ao desenvolvimento dessa habilidade é gerar um ambiente organizacional que inclua e promova a experimentação e o aprendizado” (HITT, 2005, p. 99).

Esta tarefa parece ser bastante necessária para as empresa que optarem por obter vantagem competitiva através da inovação.

De Masi (1999) realizou um estudo com diversas organizações reconhecidamente criativas e inovativas e identificou um padrão organizacional que lhes conferia estes títulos. Ele constatou que a criatividade se manifestava muito mais como um fenômeno de grupo do que a genialidade de indivíduos trabalhando sozinhos. Mesmo assim, individualmente, ele destaca que as habilidades intelectuais dos indivíduos eram exaltadas quando havia um forte envolvimento emocional, correção profissional e um forte senso de união por pertencer ao mesmo grupo (Op. Cit., p. 19).

De Masi acredita que a fonte da vantagem competitiva dos grupos criativos da Europa de 1850 a 1950, quando comparados às empresas americanas da mesma época, eram suas estruturas flexíveis, as quais não respeitavam os princípios da divisão de tarefa e especialização do trabalho apregoados pela Administração Científica.

Assim, eles tiveram a capacidade de unir, em torno de um objetivo comum, indivíduos de habilidades e conhecimentos bem distintos. Apesar de suas diferenças, seu comprometimento com o trabalho e os arranjos flexíveis permitiam a inovação pois uniam competências individuais.

Então, talvez inspirado por De Masi, Mintzberg (in MINTZBERG; QUINN, 2001, p 292) defende que “a inovação sofisticada requer uma configuração muito diferente, que possa fundir especialistas provindos de disciplinas diferentes em equipes de projetos *ad hoc* funcionando suavemente”.

A tese de Mintzberg é de que *adocracia*<sup>13</sup> é a forma organizacional mais adequada para empresas que buscam a inovação. A organização inovadora “precisa evitar todas as armadilhas da estrutura burocrática, principalmente as rígidas divisões de mão-de-obra, diferenciação extensa de unidades, comportamentos altamente formalizados e ênfase em planejamento e em sistemas de controle” (Op.Cit., p. 293). Assim como De Masi, Mintzberg defende que a organização inovadora precisa reunir diferentes formas de *expertise*.

**Premissa 15: O processo de inovação da produção exige a união, em uma estrutura administrativa flexível, de profissionais colaborativos e altamente especializados em diferentes áreas do conhecimento.**

---

<sup>13</sup> Tipo de organização do trabalho que se opõe à forma burocrática, que possui hierarquia e normas rígidas.

## Schumpeter e o desenvolvimento econômico

Em seu tratado clássico sobre o desenvolvimento econômico, Schumpeter (1961) também reconhece a complexidade deste fenômeno, o qual tem o desenvolvimento da atividade produtiva como uma de suas faces.

Em virtude dessa fundamental dependência do aspecto econômico das coisas sobre tudo o mais, não é possível explicar a transformação econômica somente pelas condições econômicas anteriores; pois o estado econômico de um povo não emerge exclusivamente das circunstâncias econômicas prévias, e sim da situação total precedente. (SCHUMPETER, 1961, p. 83)

Segundo este autor, as teorias econômicas tradicionais são insuficientes para explicar as conexões complexas entre os fatos históricos, além de suas conseqüências. Schumpeter destaca ser imperativo a abordagem dos elementos constitutivos da sociologia econômica de Adam Smith: a divisão do trabalho, a origem da propriedade privada, o domínio crescente sobre a natureza, a liberdade econômica e a garantia legal (Op. Cit., p. 84-85). Ele vê o ambiente econômico como um sistema dinâmico, constituído de um *fluxo circulatório*, que se transforma ao longo do tempo.

[...] a análise “estática” não somente não está capacitada para prever as conseqüências das mutações descontínuas na maneira tradicional de execução das coisas, como também não pode explicar a ocorrência de tais revoluções produtivas, nem dos fenômenos que as acompanham. (SCHUMPETER, 1961, p.89)

Desta forma, na concepção de Schumpeter (Op. Cit., p. 89-91), o *desenvolvimento* é resultado de uma iniciativa própria do ambiente interno da vida econômica, e não algo que é imposto de fora para dentro. As transformações do fluxo circulatório acontecem no setor da vida industrial e comercial.

Para o autor, o crescimento da população e da riqueza não caracterizam o processo de desenvolvimento, mas sim um mero crescimento da economia, “pois não promove qualitativamente quaisquer fenômenos novos, apenas processos de adaptação da mesma espécie das mutações dos princípios naturais” (Op. Cit., p. 90).

Tais mudanças qualitativas resultam do que hoje é chamado de processo inovativo e é entendido por Schumpeter como combinações diferentes de materiais e trabalho. Contudo, as mesmas não se traduzem em desenvolvimento ou fenômeno novo, a não ser que sejam descontínuas, alterando o estado de equilíbrio e se estabilizando em um novo estado. Neste sentido, o desenvolvimento é para Schumpeter um processo contínuo de mudança de estado de equilíbrio produtivo que se obtém levando adiante novas combinações dos meios de

produção (Op. Cit., p. 93). Schumpeter denomina este processo *destruição criativa*. O processo produtivo já estabelecido dá lugar à outro, mais eficiente e eficaz.

As inovações schumpeterianas são motivadas pela percepção de oportunidades de mercado transformadas em ganho pelos agentes econômicos (indivíduos ou organizações) mais audaciosos e efetivos. Assim, ele vê na base do processo inovativo dois fatores distintos, mas relacionados: o empreendedor e o crédito.

Para Schumpeter, empreendedor é toda pessoa que *empreende novas combinações*, mas que perde esta característica logo que estas se estabelecem e se *estabilizam* (Op. Cit., p. 108). Mais ainda, o empreendedor é um indivíduo que consegue se libertar dos modos tradicionais de produção arraigados no ambiente de negócio e tem a coragem de enfrentar a oposição daqueles que vêm ameaças nas *novas combinações*.

Este indivíduo, por sua vez, não pode proceder às *novas combinações* se não obtiver o crédito – condição muitas vezes necessária para adquirir os insumos para as *novas combinações* quando os insumos originais não podem ser reaplicados em novas funções. Schumpeter reconhece assim que, mesmo que o empreendedorismo seja um fator determinante do desenvolvimento econômico, este depende das condições marco ou micro ambientais para realizar seu potencial.

[...] o possuidor da riqueza, mesmo que se trate do maior grupo de negócios, precisa recorrer ao crédito, se deseja empreender uma nova composição, que não pode, como uma empresa estabilizada, ser financiada pelas receitas da produção anterior. (SCHUMPETER, 1961, p. 97)

Esta tese é reforçada por Ferraz e seus colaboradores (1997, p. 18) que dizem que, “ao estimular investimentos, mercados dinâmicos asseguram uma taxa elevada de renovação de equipamentos e métodos de produção”.

Desta forma, a inovação produtiva é conseguida através da ação de um empreendedor que vê uma oportunidade e a aproveita fazendo uma nova combinação de recursos produtivos. Por sua vez, o crédito acessível ao empreendedor permite que ele exerça seu espírito empreendedor.

**Premissa 16: O empreendedor promove inovação produtiva através de novas combinações de recursos produtivos para aproveitamento de oportunidades.**

**Premissa 17: Crédito acessível permite que o empreendedor execute projeto inovadores.**

## **O Diamante ambiental da competitividade**

Anos depois de postular o modelo das cinco forças que agem sobre a rentabilidade de uma indústria, Porter (1993, p .88-142) elaborou um modelo de competitividade que chamou de *diamante*. Este modelo é composto pelos atributos – também genéricos – que ele encontrou estudando o ambiente empresarial de dez países desenvolvidos. Neste estudo Porter descobriu que um conjunto de atributos comuns a todos os casos modelava o ambiente empresarial e promovia a criação de vantagem competitiva a nível internacional. Para o autor, estes atributos determinam o contexto onde as empresas nascem e competem.

Tais atributos configuram características do ambiente externo que podem, segundo Porter, determinar decisivamente a competitividade de uma empresa. O primeiro deles são as *condições dos fatores de produção*, ou seja, a forma de utilização destes fatores. O autor defende que mais do que ter acesso aos recursos produtivos de qualidade e especializados, tais como recursos humanos, físicos, de conhecimento e de capital, é necessário aplicá-los eficientemente dentro do processo produtivo para obter vantagem competitiva. Como já tratado anteriormente, estes recursos precisam ser alocados de forma a proporcionar um valor singular para o cliente. Neste sentido, a aplicação inovadora de recursos produtivos especializados e de qualidade levaria à vantagem competitiva.

**Premissa 18: A aplicação inovadora de recursos produtivos especializados e de qualidade leva à vantagem competitiva.**

Desta forma, considerando-se também as premissas 1, 3, 6 e 7, pode-se propor que:

**Proposição 3: As políticas públicas proporcionaram às empresas integrantes do APL-Ubá/MG acesso a insumos de forma exclusiva e duradoura.**

O segundo atributo trabalhado por Porter são as *condições da demanda*. Este fator é considerado como determinante dos rumos e do caráter das melhorias e inovações empresariais. Para produzir estes efeitos, ele é composto pela intensidade e, principalmente, pela qualidade da pressão que os compradores exercem sobre a empresa. Compradores sofisticados e exigentes pressionam a empresa por inovações, que culminam na melhoria da qualidade de seus produtos ou na inovação de processos produtivos, colocando-a em vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

**Premissa 19: Compradores exigentes pressionam as empresas para ofertar produtos cada vez melhores. Tal pressão exige que a empresa inove nas características do produto ou no processo produtivo.**

O terceiro determinante que o autor apresenta é a existência de *indústrias correlatas e de apoio* na região onde a empresa atua. Este atributo é composto pelo grupo dos fornecedores, o qual está estreitamente relacionado ao atributo das *condições dos fatores*.

Pelos mesmos motivos, a presença de indústrias correlatas e de apoio, altamente competitivas, permite à empresa ter acesso à insumos também de alta qualidade e especializados. Porém, a mesma ressalva que o autor faz para as condições dos fatores vale para o fácil acesso à indústrias correlatas e de apoio. O simples acesso a estas indústrias não garante vantagem competitiva. Esta vantagem vem com a possibilidade de criar relacionamentos estreitos entre a empresa e seus fornecedores, de modo a implementar aperfeiçoamentos e inovações de produtos e processos com a colaboração mútua. “O intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento e a solução conjunta dos problemas levam a resultados mais rápidos e mais eficientes” (Op. Cit., p. 121).

**Premissa 20: Indústrias correlatas e de apoio disponibilizam fornecedores especializados, que por sua vez, ofertam insumos também especializados e de alta qualidade.**

O quarto e último atributo geral são a estratégia, a estrutura e a rivalidade entre as empresas. Este fator determinante trata do contexto no qual as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, além da natureza da rivalidade interna. Porter postula que existem diferenças de abordagens administrativas e de capacidade de organização. Estas, por sua vez, geram vantagem e desvantagens competitivas. É então, o paradigma gerencial, um fator que também determina a capacidade de uma empresa superar a outra. “Alguns dos aspectos mais importantes são as atitudes dos trabalhadores para com a administração e vice-versa, normas sociais de comportamento individualista ou de grupo e padrões profissionais” (Op. Cit., p. 127).

Porter (Op. Cit., p. 195) vê este *diamante* como sistema, pois seus fatores se reforçam mutuamente. Mas o destaque é dado para a *rivalidade doméstica* e para a *concentração geográfica*. O autor diz que a rivalidade promove melhorias em todos os outros atributos, enquanto a concentração geográfica intensifica estas melhorias ao promover a interação das influências dos quatro determinantes isolados. “A acirrada rivalidade doméstica estimula o desenvolvimento de um pool exclusivo de fatores especializados, sobretudo se os



rivais se localizarem em uma cidade ou região”. Subentende-se, portanto, que a concentração geográfica de compradores exigentes, fornecedores especializados e indústrias correlatas e de apoio intensifica os benefícios da disputa entre concorrentes locais.

**Premissa 21: A concentração geográfica de compradores exigentes, fornecedores especializados e indústrias correlatas e de apoio intensifica os benefícios da disputa entre concorrentes locais.**

### **Vantagens competitivas na cadeia de valor**

Segundo Porter (1990, p. 31), a cadeia de valor é o conjunto interligado das funções-chave de uma empresa. O autor divide essas funções em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio. Dentre as atividades primárias, Porter destaca genericamente as atividades de logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços. Já nas atividades de apoio às atividades primárias estariam incluídas também genericamente a infra-estrutura da empresa, com as áreas de finanças e planejamento por exemplo, a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição de insumos. “A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes de potenciais de diferenciação” (Op. Cit.).

Este conhecimento permite que a empresa ajuste e melhore o desempenho de sua cadeia de forma a oferecer maiores benefícios ao cliente, e por conseqüências maiores valores. Se conseguir elevar a diferença entre os valores recebidos pelos clientes e os custos de produção, a empresa estará então elevando sua rentabilidade (Op. Cit., p. 52). Porém, estas funções também compreendem, muitas vezes, relacionamentos de cliente-fornecedor entre empresas de diferentes portes e setores . Esta configuração é denominada por Porter (Op. Cit., p. 53) como *sistema de valores*. Este sistema compreende, não só a *cadeia de valores* da empresa, como também as cadeias de seus fornecedores, distribuidores e clientes.

O sistema de valores inclui fornecedores que proporcionam insumos (como matéria-prima, componentes, maquinaria e serviços comprados) para a cadeia de valores da empresa. No caminho até o comprador final, o produto da empresa passa, com frequência, pelas cadeias de valores dos canais de distribuição. Em última análise, os produtos se tornam insumos comprados para as cadeias de valores de seus compradores que usam os produtos para realizar as suas próprias atividades. (PORTER, 1993, p. 53)

**Premissa 22: A gestão e a integração dos processos de valor de uma empresa com os processos de valor de seus fornecedores e clientes de forma eficiente geram maior valor para o cliente.**

Casarotto e Pires (2001, p. 39) defendem a organização de pequenas empresas em redes flexíveis para fazer face aos grandes competidores. Para eles, seus grandes diferenciais são: ampla variedade de tipos e estruturas funcionais decorrentes do segmento em que se incluem, dos produtos envolvidos e da profundidade do nível de cooperação. Contudo, a associação de pequenas empresas em redes de cooperação precisa ser articulada de forma a não transformar esta estratégia em um emaranhado de conexões ineficazes.

Os autores (Op. Cit., p. 44) alegam que se as pequenas empresas conseguirem dominar toda a cadeia de valor, do desenvolvimento de produto até sua comercialização, elas poderão fazer frente a concorrência com as grandes companhias, já que possuem o maior diferencial competitivo do mercado atual: a flexibilidade. “O grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão de todas as etapas” (Op. Cit., p. 44).

Porter (1999, p. 239) ensina que para aglomerações produtivas alcançarem vantagem competitiva deve haver livre fluxo de informações, descoberta de transações agregadoras de valor para o cliente, disposição para alinhar agendas e atuar além das fronteiras empresariais e forte motivação para o aprimoramento. Ele aponta inclusive o “senso de interesse comum” como um dos pilares de sustentação para estes desafios.

**Premissa 23: A formação de redes de pequenas empresas gera maior valor para o cliente por sua flexibilidade e diversidade.**

O controle da articulação da cadeia de valor não pode ser delegado apenas a uma pequena empresa. “O pequeno produtor isolado não tem condições de abraçar toda a cadeia” (CASAROTTO, PIRES, 2001, p. 44). Desta forma, faz-se necessário uma forte integração para maximizar a sinergia da cadeia produtiva.

Porter (1993, p. 53) defende que “a obtenção da vantagem competitiva exige que a cadeia de valores de uma empresa seja administrada como um sistema, e não como uma coleção de partes separadas”. Para o autor, a coordenação permite o cumprimento de prazos, sem a necessidade de estoques onerosos, reduz custos de transação, além de reduzir também os custos diretos de fabricação por encurtar o tempo do ciclo produtivo.

A proposta de Casarotto e Pires (Op. Cit., p. 45) para melhorar a eficiência na cadeia de valor é atribuir a um Consórcio - uma terceira empresa criada pelo segmento de

mercado – as atividades de gestão, as que demandam alto grau de coordenação e monitoramento e que podem se beneficiar de economia de escala. Outro grupo de atividades, as intermediárias no processo relativas aos meios de produção, pode ser “compartilhado pelos parceiros consorciados”. Outro grupo pode ser “compartilhado pelos parceiros consorciados”.

Normalmente, as funções iniciais (desenvolvimento de produtos) e finais (distribuição e exportação) são mais bem desempenhadas pelo consórcio, ao passo que funções intermediárias (meios de produção) podem ser diretamente compartilhadas pelas empresas. (CASAROTTO, PIRES, 2001, p. 45)

Casarotto e Pires (Op. Cit., p. 45) acreditam que esta instituição especializada estará verdadeiramente mais capacitada para definir a melhor estratégia para o segmento como um todo por seus conhecimentos globais do mercado e teria mais condições de estabelecer intercâmbio e colaboração, não só entre os consorciados, mas também com instituições ou empresas de pesquisa. As atividades de produção podem ser compartilhada entre as empresas para aproveitar recursos subutilizados de uma outra empresa. Este compartilhamento pode possibilitar outros grandes benefícios, tais como o uso conjunto e troca de Know-how e divisão de riscos no desenvolvimento de novos processos.

**Premissa 24: A sinergia de uma rede empresarial exige a institucionalização de sua gestão. Tal instituição deve ser especializada na gestão da cadeia de valor da rede empresarial.**

## **2.2- Arranjos Produtivos Locais**

A partir de seus estudos sobre a *cadeia de valor e concentração geográfica* das aglomerações produtivas em países desenvolvidos (1993), Porter (1999, p. 209) desenvolve o conceito de *aglomerados* econômicos, que neste trabalho são tratados como arranjos produtivos locais. Alguns autores preferem usar o termo original em inglês: *Clusters*.

Para Porter (Op. Cit.), estas aglomerações, ou arranjos, passaram a desempenhar um importante papel no cenário competitivo mundial após a abertura dos mercados na década de 90. Segundo ele, a globalização permitiu que as empresas se abastecessem de capital, bens e tecnologia em qualquer parte do mundo e localizassem suas operações onde obtiverem a maior eficácia de custo.

Contudo, seu estudo sobre dez casos de sucesso em termos de desenvolvimento empresarial (PORTER, 1993) constatou que a “concentração geográfica de empresas inter-

relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas como universidades, órgão de normatização e associações comerciais, que competem, mas também cooperam entre si” (Op. Cit., p. 209-210), permitia um desenvolvimento de vantagem competitiva muito superior do que aqueles obtidos em contexto diferente. Este contexto geográfico é que permite a maximização dos benefícios produzidos pelo *diamante* da competitividade.

A localidade reúne características singulares, necessárias à vantagem competitiva sustentável, porque possibilita vínculos mais estreitos com os compradores, fornecedores e outras instituições. Tais vínculos, por sua vez, contribui para a eficiência e a velocidade das melhorias e das inovações (Op. Cit., p. 221). Em outras palavras, a reunião geográfica torna mais intenso o auto-aprimoramento dos atributos que compõe o *diamante* da competitividade.

O World Economic Forum (WEF), a partir desta teoria, inspirou-se inclusive para usar um conceito de competitividade local que pudesse basear a construção do Índice de Competitividade Global. Segundo seu relatório 2006, competitividade é “o conjunto de fatores, políticas e instituições que determinam o nível de produtividade de um país”.

Porter (Op. Cit., p. 251) destaca que “a proximidade em termos geográficos, culturais e institucionais possibilita acessos e relacionamentos especiais, melhores informações, incentivos poderosos e outras vantagens para a produtividade e para o crescimento da produtividade que são de difícil aproveitamento à distância”, os quais são, na opinião dele, “aspectos mais avançados da competição”.

Apesar da forte ligação com a localidade geográfica na qual estão inseridos, os arranjos produtivos usam suas competências diferenciadas para competirem nos mercados abertos do mundo inteiro.

Essa estrutura internacional permite que pequenas e médias empresas se unam as empresas maiores, formando redes capazes de inovar e adaptar-se constantemente. Assim, a unidade operacional real torna-se o projeto empresarial, possibilitado por uma rede, em vez de empresas individuais ou agrupamentos formais de empresas. (CASTELLS, 1999, p. 186)

Desta forma, como uma estruturação única das forças competitivas, Porter (1999, p. 211) define aglomerados econômicos como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Mais que isso, o autor vê estas aglomerações como redes institucionais estratégicas.

O aglomerado é uma forma de rede que se desenvolve dentro de uma localização geográfica, na qual a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e o impacto das

interações. Os aglomerados com boa atuação vão além das redes hierárquicas, para se transformarem em treliças compostas de numerosas conexões superpostas e fluidas entre indivíduos, empresas e instituições. (PORTER, 1999, p. 240)

**Premissa 25: Os Arranjos Produtivos caracterizam o modelo ideal de organização da produção porque reuni, geograficamente, concorrentes diretos, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas de setores correlatos, instituições de pesquisa, universidades, órgão de normatização e associações comerciais.**

Castells (1999, p.75) defende que o elemento crucial no desenvolvimento da revolução tecnológica da informação foi a capacidade de gerar sinergia com base em conhecimentos e informação diretamente relacionados à produção industrial e aplicações comerciais. Porter (1999, p. 221) argumenta que “Os vínculos mais estreitos com os compradores, fornecedores e outras instituições trazem uma importante contribuição não apenas para a eficiência, mas também para a velocidade das melhorias e das inovações”. Estes dois autores deixam evidente a constatação de que a boa comunicação entre os agentes inter-relacionados da cadeia produtiva pode produzir aumento de competitividade pela maior sinergia entre as partes dos subsistemas produtivos. Além disto, esta sinergia será muito maior se houver proximidade geográfica entre os agentes.

A existência de elementos inovadores espalhados geograficamente não gera a energia necessária para impulsionar uma revolução tecnológica. Somente a interação geográfica pode gerar a sinergia que irá alavancar a força necessária às grandes mudanças. É a maior interação entre os fatores que gera a sinergia.

Os registros históricos parecem indicar que, em termos gerais, quanto mais próxima for a relação entre os locais de inovação, produção e utilização das novas tecnologias, mais rápida será a transformação das sociedades e maior será o retorno positivo das condições sociais sobre as condições gerais para favorecer futuras inovações. (CASTELLS, 1999, p. 55)

Baseado nestes registros, Castells (1999, p. 74) também aponta os meios decisivos na inovação e no desenvolvimento da revolução da tecnologia da informação: concentração de conhecimento científicos/tecnológicos, instituições, empresas e mão-de-obra qualificada.

Esta inovação está intimamente ligada à produtividade e à vantagem competitiva porque é através de formas mais eficientes de produção que se melhora a produtividade de uma empresa e o desenvolvimento de novos produtos. Em outras palavras, isto significa vantagem competitiva perante os concorrentes. “As empresas serão capazes de operar com maior produtividade em qualquer setor – calçados, agricultura ou semicondutores – se

aplicarem métodos sofisticados, adotarem tecnologias avançadas e oferecerem produtos e serviços singulares” (PORTER, 1999, P. 222).

**Premissa 26: Os Arranjos Produtivos possibilitam a conquista de maior vantagem competitiva quando há cooperação e livre fluxo de informação para permitir o aprendizado mutuo.**

Para poder se identificar os limites e as partes que constituem um aglomerado, Porter (Op. Cit., 212) sugere que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes. A partir daí, deve-se analisar a cadeia vertical de empresas e instituições que se relacionam a este núcleo. Em seguida, deve-se analisar horizontalmente os setores que utilizam distribuidores comuns ou que fornecem produtos ou serviços complementares, considerando-se os insumos ou tecnologias especializadas semelhantes ou os elos com fornecedores.

A análise seguinte é a identificação e o isolamento das instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital ou infra-estrutura, além de órgãos coletivos que envolvem participantes do aglomerado. Por fim, o autor sugere que se identifique as agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influência significativas sobre os participantes do aglomerado. “As fronteiras de um aglomerado devem abranger todas as empresas, setores e instituições com fortes elos verticais, horizontais ou institucionais” (Op. Cit., 214).

Esta descrição permite alegar que os arranjos produtivos são formados por uma ou mais empresas que explorem uma atividade produtiva central, por seus fornecedores de insumos e prestadores de serviço, outras empresas de apoio, instituições de pesquisa e qualificação de mão-de-obra especializadas na atividade central ou de apoio, instituições que forneçam tecnologias, informações, capital ou infra-estrutura, órgãos de representação coletivos, agências governamentais e órgãos reguladores destas atividades centrais e de apoio.

**Premissa 27: Os arranjos produtivos são formados por uma ou mais empresas que explorem uma atividade produtiva central, seus fornecedores de insumos e prestadores de serviço, outras empresas de apoio, instituições de pesquisa e qualificação de mão-de-obra especializadas na atividade central ou de apoio, instituições que forneçam tecnologias, informações, capital ou infra-estrutura, órgãos de representação coletivos, agências governamentais e órgãos reguladores destas atividades centrais e de apoio.**

Como a maioria dos estudos feitos originalmente são relativos à experiências em países desenvolvidos, Cassiolato e Szapiro (in LASTRES et al, 2003, p. 42-49)

desenvolveram uma classificação de aglomerados que acreditam ser mais adequada às características dos casos brasileiros.

Através de uma análise dos resultados de 26 estudos empíricos realizados pela RedeSist, estes pesquisadores acreditam que os arranjos produtivos brasileiros se diferem por *tipo de governança, destino da produção e grau de territorialidade das atividades*.

A *governança* trata das práticas democráticas locais de intervenção e participação no processo de decisões locais por parte dos diferentes tipos de agentes do arranjo – instituições públicas, empresas privadas locais, cidadãos, trabalhadores, organizações não-governamentais, entre outros. Para estes pesquisadores, estas formas de intervenção e participação acontecem no âmbito de uma instituição local – grande empresa ou não – que conduza de forma coordenada e integrada as relações técnicas e econômicas ao longo da cadeia produtiva, seja como um eixo central ou de forma descentralizada no âmbito de várias instituições. No primeiro caso, a governança se dá pela forma de *hierarquia*, enquanto no segundo ela se dá pela forma de *rede*.

No caso do atributo *destino da produção*, simplesmente se verifica se a produção se destina ao mercado regional -contexto geográfico do arranjo-, ao mercado nacional ou ao mercado internacional. O terceiro atributo trata especificamente da origem das capacidades inovativas do arranjo. Esta análise visa identificar o grau de enraizamento local tem os insumos necessários à inovação produtiva.

A partir destas medidas, pode-se saber o grau de competitividade do arranjo. Quanto mais integradas e formal for a gestão da cadeia de valor de todo um setor industrial, mais externa for a área da competição e mais interna forem as fontes de inovação, mais competitivo será o arranjo.

**Premissa 28: Os Arranjos Produtivos mais competitivos vendem seus produtos no mercado internacional e utilizam recursos locais como fonte de inovação produtiva, além de mecanismos consolidados de gestão da cadeia de valor em um setor industrial.**

Na visão de Porter, os aglomerados diferem dos agrupamentos mais tradicionais – empresas, setores ou áreas de fabricação ou serviços. Vê-los por esta ótica inclusive, para o autor, permite aproveitar melhor as “oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum”.

Mais amplos do que os setores, eles captam importantes elos, complementaridades e ‘extravasamentos’ ou efeitos colaterais, em termos de

tecnologia, qualificações, informação, marketing e necessidades dos clientes que transpõem as empresas e os setores. (PORTER, 1999,p. 217)

O autor acredita ainda (Op. Cit., p. 218) que o aglomerado proporciona um foro construtivo e eficiente para o diálogo entre empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque.

### **2.2.1- Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**

Após ter conhecido as características dos arranjos produtivos e descoberto como elas aprimoram a vantagem competitiva, Porter (1999, p. 254) pode então apontar os caminhos que podem ser seguidos para promover seu desenvolvimento.

Primeiramente, o autor se preocupa em ressaltar que, dada a complexidade de sua estrutura e da complementaridade entre os fatores que compõe o diamante da competitividade, torna-se difícil de enxergar as linhas de causalidade. Segundo ele, o processo é fortemente afetado pelo impacto transmitido em cadeia entre os determinantes do *diamante*, os quais se reforçam mutuamente.

Os processos de formação e aprimoramento dos aglomerados não são espontâneos. A solidez do ciclo de *feedback* depende da força dos relacionamentos locais, da abertura do fluxo de informações e da responsividade mútua entre as várias empresas e instituições. (PORTER, 1999, p. 348)

Desta forma, o autor indica a importância do livre fluxo de informação e a cooperação para a inovação e o aprimoramento. Como destacado no capítulo sobre o *diamante* da competitividade local, é um ambiente de intensa rivalidade e interação que possibilita a inovação necessária para a vantagem competitiva.

Porter (Op. Cit., p. 254) defende então a remoção das barreiras para a competição e a entrada de novas empresas, além da criação de mecanismos formais ou informais de reunião dos participantes.

**Premissa 29: Para se desenvolver Arranjos Produtivos, deve-se remover as barreiras ao fluxo de informação, à cooperação, à concorrência e à entrada de novos concorrentes. Deve-se ter ambiente formais ou informais de colaboração mútua e troca de experiências.**

Contudo, o autor acredita (Op. Cit., p. 262) que o trabalho de desenvolvimento de um aglomerado deve buscar aproveitar as competências únicas e especializadas da localidade onde ele se insere e tentar melhorá-las como forma de criar a vantagem competitiva. “É



preciso que o aglomerado se desenvolva, tanto quanto possível, com base nas diferenças e fontes de singularidade locais, transformando-as em pontos fortes”.

**Premissa 30: Os Arranjos Produtivos devem basear sua competitividade nos fatores de produção que são únicos da localidade onde está inserido.**

Por isso, baseando-se também na premissa 28, pode-se propor que:

**Proposição 4: As políticas públicas estimularam o uso de recursos exclusivos da região do APL-Ubá/MG como fonte para a inovação.**

De modo semelhante, e possivelmente se inspirando na teoria de Porter (1999), o SEBRAE (CAPORALI; VOLKER, 2004, p. 39) também destaca o livre fluxo de informação e a interação como atributos essenciais ao desenvolvimento de APLs. Seu manual (Op. Cit.) reafirma a complexidade e as múltiplas faces do processo de desenvolvimento de arranjos produtivos.

Através de uma abordagem matricial, e não seqüencial, o SEBRAE definiu que a metodologia para este desenvolvimento se apóia em *três grandes eixos* que são tratados como “linhas simultâneas e convergentes de trabalho”. Estas frentes de trabalho se apóiam em: *dinâmica de distrito; desenvolvimento empresarial e organização da produção; informação e acesso a mercados*. Ao redor destes eixos gravitam várias ações, projetos e metas que hora se complementar hora se sobrepõe.

O trabalho na *dinâmica do distrito* visa gerar iniciativas de aperfeiçoamento das interações sociais entre os diversos segmentos relacionados ao setor empresarial principal do arranjo (Op. Cit., p. 40), o que na teoria de Porter (1999) corresponderia à promoção da interação na cadeia de valor da estrutura de uma indústria.

O SEBRAE sugere que esta integração parta da criação de um *Fórum Distrital*, onde seriam identificadas potencialidades e dificuldades do APL, além de discutir e analisar ações estratégicas, iniciativas e projetos para o desenvolvimento coletivo do APL. Composto por representantes do setor produtivo, do setor público, de entidades de classe, ONGs e todas as outras entidades representativas do APL, o Fórum poderia estabelecer um senso de coletividade e interesses comuns, viabilizar a construção de centros tecnológicos de prestadores de serviço, apoiar gestão de recursos naturais para evitar que a atividade produtiva se torne destrutiva para a qualidade ambiental do distrito, incentivar ações destinadas para o desenvolvimento técnico, tecnológico e econômico, e pressionar os órgãos competente por fornecimento de crédito e infra-estrutura.

**Premissa 31: Para desenvolver Arranjos Produtivos, deve-se criar um Fórum de colaboração mútua entre os integrantes do Arranjo. Tal Fórum deve ter os objetivos de identificar potencialidades e dificuldades do Arranjo, propor soluções para superar tais dificuldades, estabelecer senso de coletividade e interesses comuns, e viabilizar pesquisa, infra-estrutura e crédito para as empresas associadas.**

No campo do *desenvolvimento empresarial e organização da produção* as ações se limitam à melhoria da gestão dos recursos internos das empresas. Neste caso, a melhoria da interação se limita à cadeia de valor interna das empresas – gestão das áreas funcionais. Assim as ações deste eixo seriam no sentido de reduzir os custos de produção, desenvolvimento de novas tecnologias em processo, marketing e logística. Em outras palavras, também se pode dizer que se deve buscar desenvolver competências empresariais para reduzir custos e inovar.

**Premissa 32: Para se desenvolver Arranjos Produtivos, deve-se promover o aperfeiçoamento gerencial para reduzir custos e inovar.**

O último eixo trata das ações voltadas para a prospecção de mercados para a produção interna do APL. Tais ações poderiam ser reunidas nas atividades de acumular e disseminar informações sobre necessidades de mercados-alvos, padrões de qualidade, canais de comercialização eficientes e a promoção do APL com participação em feiras e missões comerciais.

**Premissa 33: Para se desenvolver Arranjos Produtivos, deve-se disseminar informações sobre necessidades de mercados-alvos e padrões de qualidade, e a promover os produtos do APL nos mercados mundiais.**

Por isso, baseando-se também nas premissas 5, 8, 28 e 31, pode-se propor que:

**Proposição 5: As políticas públicas promoveram internacionalmente os produtos fabricados pelas empresas que participam do APL-Ubá/MG. Ex.: Remoção de barreiras tarifárias e não-tarifárias de acesso aos mercados internacionais, redução de tributos de comercialização e projetos de valorização e divulgação de produtos e marcas, etc.**

## **2.3- Estado, Políticas e Desenvolvimento Empresarial**

Defensor da teoria do desenvolvimento igualitário e pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Delgado (2005) afirma que o desenvolvimento econômico é alcançado com a “geração de um produto (renda) potencial, com melhoria dos métodos produtivos, da ocupação de recursos ociosos e transferências de renda”. Esse

pesquisador acredita que o caminho para este desenvolvimento é 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”. Disso se depreende que as políticas públicas devem intervir na melhoria dos processos produtivos para incrementar a geração de trabalho e renda.

**Premissa 34: As políticas públicas devem intervir na melhoria dos processos produtivos para incrementar a geração de trabalho e renda.**

Tais afirmações podem ser comprovadas com as conclusões da pesquisa realizada por Bilanciere e Padoveze (op. cit, p. 12) sobre os efeitos do Programa de Geração de Emprego em Renda do Governo Federal (PROGER Urbano). Nesta pesquisa, constatou-se que os financiamentos oferecidos pelo programa a pequenas e médias empresas de uma cidade do interior de São Paulo possibilitaram uma melhor visão do negócio por parte dos empresários e aumentos significativos da produção, do faturamento, da lucratividade e do aumento de número de emprego. Constatou-se também que os recursos provenientes do programa foram aplicados em sua grande maioria na aquisição de novas máquinas. Tudo isso ajuda a confirmar a relação da teoria de Schumpeter (1961) sobre o desenvolvimento econômico e algumas outras apresentadas sobre o desenvolvimento empresarial que dizem que crédito e empreendedorismo colaboram para a utilização de novos recursos produtivos e para a inovação. Existe assim fundamento para se supor que crédito para empreendedores investirem na modernização da produção aumenta a produção, o faturamento, a lucratividade e de número de empregos, sendo estes indicadores de desenvolvimento empresarial.

**Premissa 35: Crédito para empreendedores investirem na modernização da produção aumenta a produção, o faturamento, a lucratividade e de número de empregos.**

Assim, é conveniente evocar a taxionomia apresentada anteriormente por Ferraz e seus colaboradores (1997, p. 12) e afirmar que as políticas públicas de desenvolvimento produtivo devem atuar no âmbito dos *fatores estruturais e sistêmicos* determinantes da competitividade, já que sobre estes, a priori, as empresas não têm controle nem podem decidir.

**Premissa 36: As políticas públicas destinadas ao desenvolvimento empresarial devem atuar sobre os fatores sistêmicos e estruturais.**

Desta forma, também baseado na premissa 5, propõe-se que:

**Proposição 6: as políticas públicas contribuíram para a criação de infra-estrutura necessária às atividades desenvolvidas pelo conjunto das instituições que participam do APL-Ubá/MG.**

Como apontado anteriormente por estes autores, a política cambial, monetária, tarifária, fiscal e o controle do processo inflacionário, além de afetarem a capacidade de investimento no aprimoramento tecnológico da indústria, também ajudam a definir os custos, a qualidade e a disponibilidade dos insumos produtivos. Políticas de investimento em infraestrutura especializada e qualificação de mão-de-obra, também especializada, são outros campos de atuação para as políticas públicas.

Porém, como os autores entendem que cada setor produtivo possui *fatores críticos de sucesso* próprios de seu mercado, as políticas voltadas para a competitividade devem ter orientações de caráter setorial para que sejam adequadas aos requisitos competitivos de cada setor (Op. Cit., p. 366).

Da mesma maneira, Casarotto e Pires (2001, p. 116) defendem que as políticas industriais devem ser localizadas, pois podem permitir a cooperação entre atores com o objetivo de possibilitar um acúmulo de conhecimentos suficientes para o crescimento coletivo. Eles acreditam que tais políticas locais podem construir redes de relações que permitam a evolução de um sistema produtivo baseado no mútuo conhecimento.

Mas apesar de acreditar que o caminho para o desenvolvimento empresarial está nas redes de relacionamentos – *cadeia de valor* – os autores acreditam também que uma política industrial deve criar mecanismos para coordenar eficazmente a diversidade dos modelos empresariais locais, de modo a “criar continuamente competências de desenvolvimento do território por meio de ativação de alguns projetos-pilotos” (Op. Cit., p. 126).

A proposta de Casarotto e Pires, também já defendida anteriormente por Porter (1999), Caporali e Volker (2004), é que as políticas industriais constituam Fóruns e Agências de Desenvolvimento Regional baseadas num novo modelo. Para eles, o fórum estimula a integração público/privado para buscar cooperação na execução de projetos de interesse comum. Porém, o “braço operacional” do fórum devem ser as agências de desenvolvimento. Em sua proposta, estas agências seriam um instrumento de integração empresarial regional, que não executariam nenhum projeto, mas articulariam e gerenciariam estes projetos com os vários parceiros do Fórum.

**Premissa 38: As políticas públicas de desenvolvimento empresarial devem promover a criação de Fóruns regionais ou Agências de Desenvolvimento Regionais que articule a cooperação e a integração empresarial.**

De forma um pouco diferente, Ferraz e seus colaboradores (Op. Cit.) acreditam, assim como Schumpeter (1961), que uma das primeiras metas a serem alcançadas pelas políticas deve ser a redução dos custos de capital para investimento na “efetiva renovação do parque industrial”. Segundo eles, a manutenção destes custos em patamares elevados também mantém em baixa a disposição ao investimento produtivo por parte dos empreendedores. Associados a isso estão o crédito em condições favoráveis e desoneração tributária para a aquisição de bem de capital (Op. Cit., p. 364-367).

**Premissa 39: As políticas públicas devem oferecer crédito a um custo acessível e reduzir tributos para projetos de investimento em modernização da produção.**

Sendo assim, considerando-se ainda as premissas 5, 10, 11, 13, 17, 34 e 35, pode-se propor que:

**Proposição 7: As políticas públicas de acesso ao crédito e de redução de tributos para aquisição de novas máquinas e equipamentos contribuíram para a modernização da produção das empresas que integram o APL-Ubá/MG.**

Todavia, Porter (1999, p. 199) alerta para o perigo das intervenções governamentais nos custos dos fatores. Para ele, “quando as forças do mercado os elevam, os governos devem resistir à tentação de provocar baixas artificiais”. O autor entende que este tipo de intervenção pode não dar os estímulos necessários para que as empresas criem esforços de inovação para conquistar vantagem competitiva. Mas ao mesmo tempo também não aprova a adoção de “políticas que, deliberadamente, aumentem os custos dos fatores ou a taxa de câmbio”.

Para Porter (Op. Cit., 260), alguns dos papéis do governo que mais interessam ao desenvolvimento empresarial são o de melhorar a capacidade microeconômica geral da economia (através do aumento da eficiência e da qualidade dos insumos básicos das empresas – mão-de-obra, infra-estrutura física e informações econômicas especializados – e fomentar instituições que forneçam estes elementos) e definir regras e incentivos microeconômicas gerais que regem a competição e encorajam o crescimento da produtividade. Em outras palavras, o autor acredita que o papel do governo é o de “encorajar as empresas a elevar suas aspirações e galgar níveis mais altos de desempenho competitivo” (Op. Cit., p. 197).

Este autor (Op. Cit., p. 146) prefere então abordar seu *diamante* de competitividade para falar do papel do Estado na promoção deste desenvolvimento. Para ele, “o papel do governo na vantagem competitiva nacional está em influenciar os quatro determinantes”. Contudo, ele defende que esta influência seja exercida para fortalecer estes determinantes. “O governo exerce um papel poderoso na transmissão e na ampliação das forças do diamante. As políticas governamentais bem-sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva [...]”.

Quando isso não acontece, as empresas e as localidades perdem competitividade. Isso é o que mostra o Relatório de Competitividade Mundial de 2007 (REUTERS, 2007). Ele mostra que o Brasil perdeu cinco posições no ranking de competitividade global porque teve uma piora de sua situação no indicador da eficiência do governo. Em entrevista (Op.Cit), Arruda, que é professor de inovação e competitividade e pesquisador da Fundação Dom Cabral, responsável no Brasil pelo estudo publicado pelo International Institute for Management Development, afirma que isso ocorreu porque o país tem carga tributária e custo de capital elevados, além de pouco investimento em infra-estrutura, pesquisa e inovação. Ele também afirma que, apesar dos recentes planos de aceleração do crescimento e de desenvolvimento da educação, o país apresenta grandes dificuldades de implementação destas políticas.

Nestas circunstâncias, fortalecer o comportamento empreendedor dos agentes privado torna-se a tarefa mais importante para viabilizar a implantação de tais políticas.

**Premissa 40: Dada a dificuldade de implementação de políticas públicas, torna-se prioritário promover o comportamento empreendedor entre os agentes privados locais.**

Por isso, considerando-se também as premissas 2, 16 e 35, propõe-se que:

**Proposição 8: As políticas públicas estimularam a iniciativa dos agentes locais em prol da implementação de políticas destinadas ao desenvolvimento do APL-Ubá/MG.**

Baseando-se nos princípios de encorajamento a mudança, promoção da rivalidade doméstica e estímulo à inovação, Porter (Op. Cit., 198-202) então lista uma série de sugestões para os governos atuarem sobre o fortalecimento do *diamante*. A saber os mais relevantes:

- Foco na criação de fatores especializados – o autor defende os esforços dos governos precisam ser focalizados em setores específicos e sugere “programas de aprendizado especializado, atividades de pesquisa em universidades integradas com um determinado setor, iniciativas de associações comerciais, e mais importante, investimentos privados de empresas[...]”.

- Aplicar normas rigorosas sobre produtos, segurança e meio ambiente – isso significa dizer que normas governamentais rigorosas ajudam a estimular e melhorar o nível de exigência da demanda, que por sua vez “pressionam as empresas a aprimorar a qualidade, desenvolver a tecnologia e oferecer produtos e serviços com características que correspondam às demandas sociais e do consumidor”.
- Defesa da concorrência – como uma das fontes de vantagem competitiva é uma rivalidade doméstica vigorosa, o autor defende a implementação de políticas fortes e consistentes de defesa da concorrência, inibindo a instituição de monopólios, as barreiras de entrada de novos concorrentes, operações de fusão e incorporações.
- Acesso a novos mercados – neste aspecto, o papel do governo é implementar políticas comerciais internacionais que removam as barreiras de acesso à mercado internacionais, sem interferir na comercialização dos produtos. Desta forma, as empresas nacionais poderão conquistar estes novos mercados usando de suas competências, livres de práticas comerciais desleais.

**Premissa 41: As políticas públicas devem promover o desenvolvimento empresarial através de: criação de programas de formação de mão-de-obra especializada, investimento em pesquisa e desenvolvimento de atividades específicas, aplicação de normas rigorosas sobre produtos, segurança e meio ambiente, instituição de leis que impeçam a criação de monopólios e que permitam a entrada de novos concorrentes e remoção das barreiras de acesso aos mercados internacionais.**

Assim, considerando esta e diversas outras premissas apontadas, torna-se possível fazer numerosas proposições.

Através da premissa 41 e também das premissas 5, 14, 15, 27, 32 e 36, pode-se propor que:

**Proposição 9: As políticas públicas criaram programas de qualificação de mão-de-obra especializados nas necessidades das empresas integrantes do APL-Ubá/MG. Ex.: Criando Faculdades, Universidades, Centros de Treinamento ou Programas específicos.**  
**Proposição 10: As políticas públicas investiram em pesquisa e desenvolvimento da produção das empresas integrantes do APL-Ubá/MG.**

Resgatando-se a premissa 19, também pode-se propor que:

**Proposição 11: As políticas públicas criaram normas rigorosas sobre especificações de produtos, segurança e meio ambiente, aplicadas às empresas integrantes do APL-Ubá/MG.**

Juntamente com as premissas 4, 20, 21, 25, 27 e 29, a premissa 41 também permite propor que:

**Proposição 12: As políticas públicas criaram leis que facilitaram a abertura de novas empresas ou instituições especializadas na região do APL-Ubá/MG, ao mesmo tempo que dificultaram a criação de monopólios. Ex.: Novos fornecedores de matéria prima, tecnologia, capital, informações, infra-estrutura, serviços, etc.**

### **2.3.1- Estado, Políticas e Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**

A partir de sua teoria sobre as raízes da competitividade e do desenvolvimento empresarial, Porter passou a inspirar muitos outros pesquisadores, organismos internacionais e governos para o desenvolvimento de ações neste sentido.

Assim como o SEBRAE e o World Economic Fórum (WEF), o Governo Federal adotou o mesmo conceito de competitividade local elaborado por Porter e incluiu a política industrial como eixo central da estratégia de desenvolvimento do Plano Plurianual (PPA, 2004-2007). Dentro deste plano, o desenvolvimento de arranjos produtivos é uma das estratégias da política industrial brasileira.

Dado que os arranjos produtivos caracterizam uma forma de organização coletiva da produção, Porter (1999, p. 261) sugere que os governos apliquem, além das *políticas para desenvolvimento industrial*, também políticas “capazes de motivar, facilitar e proporcionar incentivos à ação coletiva pelo setor privado”. Os Fóruns e Agências de Desenvolvimento Regionais defendidas por Caporali e Volker (2004) no capítulo anterior representariam alternativas para isto.

A institucionalização da ação coletiva do aglomerado é inclusive tema defendido por Cassiolato e Szapiro (in LASTRES et al., 2003, p. 52). Tais autores defendem que devam ser estabelecidas políticas, não só voltadas para o estabelecimento de cooperação em nível local, como também para desenvolver novas formas institucionais que governem a atuação do arranjo em direção aos mercados internacionais. “As políticas de promoção do desenvolvimento industrial e inovativo serão mais efetivas se focalizarem o conjunto dos atores envolvidos no arranjo e seu ambiente [...]” (CASSIOLATO, LASTRES, 2003, p. 13).

Mesmo assim, Cassiolato e Lastres (Op. Cit., p. 8) reconhecem que, no Brasil, já são implementadas políticas que visam tal interação e “têm se instrumentalizado através de estímulo à formação de novas instituições e organizações de natureza coletiva”. Contudo, os mesmos autores destacam a necessidade de articulação entre as diferentes políticas que podem



contribuir para o desenvolvimento dos arranjos produtivos – política macroeconômica, social, industrial, de ciência e tecnologia e inovação (Op. Cit., p. 9).

Os elos e as complementaridades entre as organizações que compõe um aglomerado exigem que este seja pensado e conduzido coletivamente, como um supra-sistema composto por subsistemas interdependentes. A teoria dos aglomerados, já demonstrada neste trabalho, diz que de um fator promotor da vantagem competitiva depende das condições de outro, assim como o desempenho de um agente que compõe o arranjo depende da qualidade do desempenho de outro.

**Premissa 42: As políticas públicas de desenvolvimento de Arranjos Produtivos devem motivar, facilitar e proporcionar incentivos à ação coletiva entre as instituições que formam o Arranjo.**

Desta forma, baseando-se também nas premissas 4, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 33 e 38, se propõe que:

**Proposição 13: As políticas públicas criaram mecanismos que motivaram, facilitaram e deram incentivos a ação coletiva, coordenada e cooperada entre as empresas integrantes do APL-Ubá/MG. Ex.: Criação de Fóruns de Cooperação, sensibilização para a cooperação, criação de uma identidade coletiva, gestão estratégica de cadeia produtiva e disseminação de conhecimento.**

Mas a diferença entre política industrial e política para aglomerados não se restringe apenas ao incentivo à cooperação empresarial. A política industrial costuma privilegiar alguns setores em detrimento de outros. No entanto, a teoria dos aglomerados salienta as externalidades, os elos, os extravasamentos entre as diferentes empresas, de diferentes setores, e as instituições de apoio importantes para a competição (Op. Cit., p. 265).

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)

A visão deste autor é que a linha de ação dos governos deve ser na direção da remoção dos obstáculos à produtividade e à inovação, os quais estão abrangidos nos recursos humanos, na infra-estrutura e na regulamentação. “Em termos ideais, todas as políticas governamentais que acarretam custos para as empresas, sem proporcionar qualquer valor competitivo de longo prazo que compense o ônus adicional, devem ser minimizadas ou eliminadas” (Op. Cit., p. 263).

**Premissa 43: Os Governos devem agir no sentido de remover os obstáculos à produtividade e à inovação.**

Sendo assim, também pode-se propor que:

**Proposição 14: As políticas públicas criaram órgãos governamentais especializados no atendimento das demandas das instituições integrantes do APL-Ubá/MG.**

No campo das *condições dos fatores* – insumos – o autor sugere: criação de programas especializados de educação e treinamento; implementação de atividades de ensino e pesquisa, através de universidade local, sobre tecnologias relacionadas com o aglomerado; ampliar a infra-estrutura especializada em transporte, comunicações e outras áreas. Já sobre a regulamentação que compõe os campos das *condições da demanda* e o *contexto para a estratégia e rivalidade da empresa*, Porter sugere: criar normas regulamentares dinâmicas e pró-inovação, relacionadas com o aglomerado; patrocinar atividades independentes de testes, certificação e avaliação para os produtos e serviços do aglomerado; eliminar barreiras à competição local (Op. Cit., p. 267).

Além destas possibilidades, os governos também podem atuar como compradores sofisticados dos produtos e serviços do aglomerado e organizar órgãos governamentais pertinentes em torno dos aglomerados.

Em resumo, para contribuir com o desenvolvimento dos arranjos produtivos, as políticas públicas devem buscar melhorar aqueles fatores, determinantes no *diamante de competitividade*, os quais sejam de competência dos governos, de forma que estes não sejam obstáculos à produtividade e à inovação.

## 2.4- Modelo Teórico de Análise

A partir da revisão de literatura, entende-se então que o desenvolvimento sustentável de Arranjos Produtivos Locais e o papel das políticas públicas neste desenvolvimento seguem a dinâmica do modelo apresentado abaixo:

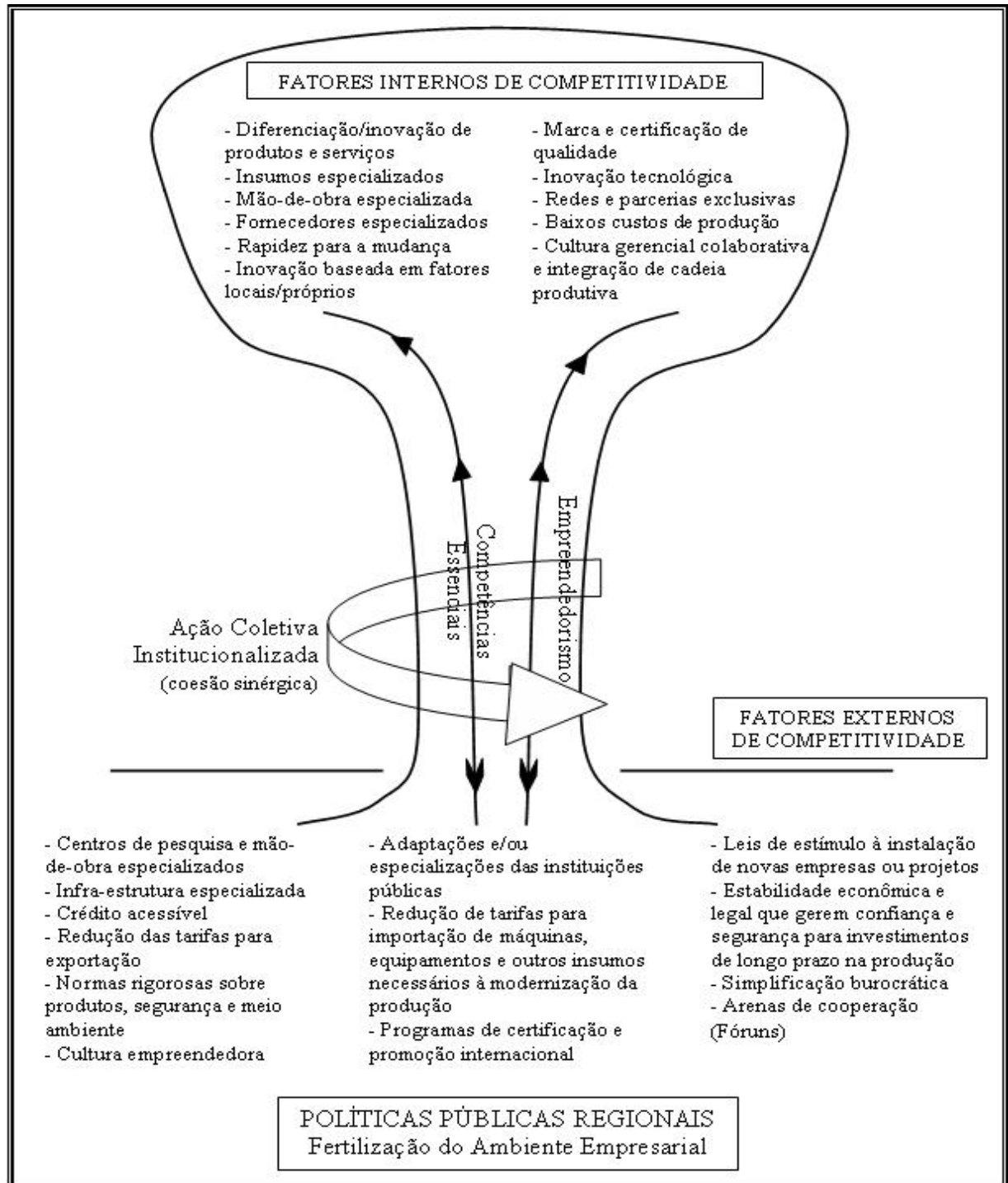


Figura 2: Sistema de fatores determinantes do desenvolvimento sustentável de Arranjos Produtivos Locais.  
Fonte: Produzido pelo autor.

Neste modelo, o desenvolvimento sustentável de Arranjos Produtivos Locais se baseia na concentração geográfica de um complexo sistema de fatores determinantes de vantagem competitivas duradouras que se integram e se reforçam constantemente. Tais fatores estão presentes tanto no ambiente interno das organizações que compõe o APL como em seu ambiente externo, circunscritos aos limites geográficos do Arranjo.

O início deste processo parte do ambiente externo, onde estão inseridos os fatores “estruturais” e “sistêmicos”, os quais determinam as barreiras e oportunidades para a geração de novas vantagens competitivas e para o desenvolvimento empresarial, estabelecendo então a qualidade do ambiente de negócio de uma localidade.

Em seguida, a ação empreendedora, munida de suas “competências essenciais”, age sobre estes fatores externos para extrair ou criar novos fatores que, aplicados de forma singular e efetiva no processo produtivo, poderão gerar vantagens competitivas sustentáveis (duradouras) sobre os concorrentes.

A sustentabilidade do desenvolvimento se assenta sobre a capacidade dos empreendedores de criar vantagens competitivas baseadas em recursos intangíveis e difíceis de copiar, como marca e competência operacional na cadeia de valor da indústria, e numa combinação singular dos fatores de produção que gere valor, também único, para os clientes.

Para completar o modelo, a institucionalização da ação coletiva se torna a força de coesão que potencializa a ação empreendedora, dando a sinergia necessária para o APL se desenvolver com maior vigor – entropia negativa<sup>14</sup>. Através dela, as empresas e outras organizações interagem e cooperam com maior efetividade.

Desta maneira, o papel das políticas públicas, situado na base do modelo, deve ser o de fertilização do ambiente de negócio, removendo as barreiras *estruturais* e *sistêmicas* às ações empreendedoras destinadas à produção de inovações mercadológicas e produtivas, capazes de superar os concorrentes instalados fora do APL. A partir disso, o APL amplia suas fontes de vantagem competitiva e se desenvolve de maneira vigorosa.

---

<sup>14</sup> Fenômeno inverso à entropia. Estruturação, integração e organização. O sistema se abastece de mais energia do que entrega ao seu ambiente externo.

### 3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dada a natureza complexa do problema - conhecer o papel transformador das políticas públicas sobre o desenvolvimento sustentável do APL - as características que a estratégia desta pesquisa assumiu foram eminentemente qualitativas. As transformações sócio-históricas assumem aspectos que não podem ser apenas capturados pelos números da estratégia quantitativa. “[...] A mudança das coisas não pode ser indefinidamente quantitativa: transformando-se, em determinado momento sofrem mudança qualitativa. A quantidade transforma-se em qualitativa” (LAKATOS, 1992, p. 99).

Além disso, como há uma descrição deste fenômeno e percepções dos atores envolvidos com o intuito de encontrar alguma relação desses com as políticas públicas, a pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995a, p. 62), proporciona uma compreensão ampla do fenômeno, considerando que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. Os dados nesta pesquisa representam características e significados do desenvolvimento do APL.

Para Porter (1991, p. 162), “como qualquer evolução, as indústrias desenvolvem-se porque algumas forças que estão em movimento criam incentivos ou pressões para a mudança”. Assim, segundo o modelo teórico de análise, tais mudanças ocorrem dentro do *diamante da competitividade*, o qual é composto pelos fatores determinantes da vantagem competitiva e equivale à estrutura de um APL desenvolvido.

Nesta pesquisa procurou-se descrever as mudanças históricas ocorridas no APL possibilitando um retrato de suas características em diversos momentos. Estes momentos foram definidos como o antes e o depois das políticas públicas com potencial de impacto no APL.

Apesar de proceder à quantificação das políticas e das mudanças estruturais do APL, em última análise, este trabalho não pode ser qualificado como quantitativo porque não existem hipóteses rígidas a priori, que devam ser empiricamente verificadas, apoiando-se de maneira fundamental no teste estatístico (TRIVIÑOS, 1987, p. 123).

A análise dos dados confrontou a realidade encontrada com o que a teoria propõe para a aplicação de políticas públicas em arranjos produtivos. Então, o que se fez foi comparar tanto a política quanto os seus resultados com a teoria e estabelecer a distância entre ambos, buscando a aderência destes elementos às proposições de pesquisa e suas categorias.

### 3.1- Método

Considerando-se as taxionomias desenhadas por Vergara (2005, p. 46), esta pesquisa é, quanto aos fins, “descritiva” e “exploratória”, pois descreve as transformações no desenvolvimento do APL moveleiro e a relação, até então desconhecida, que estas transformações tiveram com as políticas públicas, a luz das teorias sobre a competitividade em sistemas produtivos complexos e regionalizados. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2005, p. 47).

Quanto aos meios, a pesquisa é predominantemente “estudo de caso” e “*ex post facto*” porque analisou, a partir da estrutura atual, a evolução histórica do desenvolvimento de um caso particular - APL moveleiro de Ubá-MG e região - e as possíveis contribuições das políticas neste processo. “A pesquisa *ex post facto* refere-se a um fato já ocorrido” (VERGARA, 2005, p. 48).

O propósito desta pesquisa é o mesmo da pesquisa experimental: verificar a existência de relações entre variáveis. [...] O que o pesquisador procura fazer neste tipo de pesquisa é identificar situações que se desenvolvam naturalmente e trabalhar sobre elas como se estivessem submetidas a controles. (GIL, 1989, p. 49)

Já o estudo de caso é uma categoria de pesquisa que analisa profunda e detalhadamente uma unidade específica (VERGARA, 2005, p. 49; TRIVIÑOS, 1987, p.133).

Entretanto, além de procurar desvendar as características ou natureza das políticas públicas encontradas, ao construir uma proposição teórica para explicar e prever o funcionamento ou comportamento do objeto de estudo, a pesquisa também assume características de pesquisa fenomenológica, pois explica o comportamento do fenômeno estudado através da relação entre os fatores determinantes do desenvolvimento sustentável de Arranjos Produtivos.

### 3.2- Dificuldades e Limites da Pesquisa

Como mesmo prevê Yin, (2001, p. 22), o tempo certamente foi a dificuldade mais relevante encontrada neste trabalho. Segundo ele, o tempo demandado para a realização de um estudo de caso é muito longo, o que pode tornar os resultados pouco consistentes. Mesmo assim admite a possibilidade de realização em períodos mais curtos.

A pouca disponibilidade dos agentes escolhidos para participarem da pesquisa ficou mais evidente no grupo dos empresários, permitindo entrevistar apenas dois, num universo de mais de quinze empresários que trabalham ativamente em algum projeto dentro do plano de desenvolvimento do APL. Isto limitou inclusive o tamanho da amostra para a etapa das entrevistas.

“A gente tem que ter mais tempo para ficar conversando. Deixa só eu resolver um negócio...  
Tem muita pergunta ainda?” (ENTREVISTA 5)

Desta forma, acredita-se que tais condições impediram uma maior contribuição destas pessoas para com a pesquisa e, portanto, uma análise mais profunda.

Quanto à falta de rigidez metodológica, Yin (Op. Cit.) diz ser esta a característica que diferencia este método dos experimentos e levantamentos. Mas a flexibilidade metodológica, ao mesmo tempo que sugere uma falta de rigor metodológico, também possibilita o encontro das evidências em diversas fontes e através de diferentes técnicas. Isso facilita a *triangulação* e aumenta a confiabilidade das conclusões.

Sobre os limites de uma pesquisa *ex post facto*, Gil diz o seguinte:

Apesar das semelhanças com a pesquisa experimental, o delineamento *ex post facto* não garante que suas conclusões relativas a relações do tipo causa-efeito sejam totalmente seguras. O que geralmente se obtém nesta modalidade de delineamento é a constatação da existência de relação entre variáveis. Por isso é que essa pesquisa muitas vezes é denominada correlacional. (GIL, 1989, p. 50)

Neste caso, a pesquisa também tenta minimizar esta fragilidade metodológica também com a *triangulação*.

Por fim, apesar da pesquisa qualitativa ter sua maior fraqueza no pesquisador como principal ferramenta de coleta de dados, esta também é sua maior força, pois pode-se captar o que as ferramentas quantitativas tradicionais não captam. Além disto, assim como nas pesquisas qualitativas, na pesquisas quantitativas também há a influência da subjetividade do pesquisador quando este opera suas escolhas do tema e das ferramentas estatísticas.

Na pesquisa qualitativa a percepção não-sistemática do investigador pode afetar fortemente os resultados das análises dos dados. No entanto, um pesquisador experiente pode manter-se distanciado do objeto pautando sua análise e suas conclusões no seu quadro de referência teórico e no levantamento de evidências em variadas fontes, permitidos no método qualitativo.

### 3.3- Etapas da Pesquisa

Dadas as possibilidades oferecidas pelo estudo de caso, a pesquisa apresentou um desenvolvimento bastante dinâmico e pouco rígido, pois a coleta de dados se alterou diversas vezes entre suas variadas fontes. Os dados coletados em uma fonte suscitaram necessidades de idas e voltas em outras.

Desta forma, a pesquisa passou pelas seguintes etapas: 1) obtenção de apoio ou ajuda de lideranças do APL para a coleta dos dados; 2) levantamento histórico-documental de documentos produzidos pelas próprias instituições do APL (antes e depois do início da implantação da política elencadas) para identificar as transformações no desenvolvimento do APL ocorridas desde a fundação da primeira empresa; 3) levantamento histórico-documental dos atos e leis da administração pública (de todas as esferas de governo) destinados ao APL para formar o elenco das políticas que podem ter relação com seu desenvolvimento; 4) elaboração e planejamento das entrevistas; 5) entrevistas semi-estruturadas com as principais lideranças envolvidas em projetos ligados ao APL para identificar tanto as políticas como as transformações já citadas, e também suas explicações para o desenvolvimento do APL; 6) análise dos dados; 7) conclusão da pesquisa confrontando os resultados das análises dos dados e o quadro de referência teórico.

A coleta dos dados iniciou-se com observação participante e a pesquisa documental, depois segue para as entrevistas. A cada coleta se processou uma pré-análise para identificação de necessidade de novas informações. As entrevistas e a observação participante apontaram necessidades de fontes documentais e fontes documentais apontaram necessidades de entrevistas com agentes específicos. A coleta de dados cessou quando o pesquisador não conseguiu mais superar as dificuldades impostas pela disponibilidade de tempo dos participantes.

Triviños (1987, p. 131) que diz que, como uma pesquisa qualitativa, este trabalho não deve seguir a seqüência rígida das etapas assinaladas para o desenvolvimento das pesquisas quantitativas. “As informações que se recolhem, geralmente, são interpretadas e isto pode originar a exigência de novas buscas de dados” (Op. Cit, p. 131). Assim, entrevistas e o levantamento seguiram paralelamente em diversos instantes.



### 3.4- Técnicas de Coleta de Dados

Como o estudo de caso permite maior flexibilização do desenvolvimento da pesquisa, este trabalho procurou explorar todas as possíveis fontes de dados da forma como admite Bruyne (1991, p. 225). O autor diz que este tipo de pesquisa “reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”, e cita, como exemplo da variedade destas possíveis fontes, as observações, entrevistas e documentos.

Mas, entretanto, antes de iniciar a fase da coleta de dados, foi realizada uma sondagem no Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá-INTERSIND com o intuito de identificar as linhas gerais da governança do APL, as fontes documentais disponíveis e as lideranças mais envolvidas no processo de desenvolvimento do APL.

Quase todos os contatos obtidos não responderam positivamente ao convite ou ao contato da pesquisa. O último esforço para realização das entrevistas foi o envio de uma carta via mala-direta para todas as empresas associadas ao INTERSIND, assinada pelo Diretor do Centro de Ciências Humanas Letras e Artes da Universidade Federal de Viçosa, solicitando a realização das entrevistas. Apesar disto, não obteve-se qualquer resposta.

O uso de fontes diversas permite aumentar a confiabilidade da pesquisa porque possibilita que as evidências não se limitem a poucas comprovações. “Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. [...] devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos” (GIL, 1989, p. 140). É a utilização de várias fontes de evidência que conferirá à um estudo de caso significância à seus resultados (YIN, 2001).

As fontes documentais foram principalmente: Diários Oficiais, Planos Pluri Anuais, jornais, pesquisas de diagnóstico setorial, publicações institucionais, manuais e relatórios de órgão da administração pública.

Para os objetivos desta pesquisa, todos os atos e leis da administração pública foram considerados políticas públicas (GUARESCHI et al, 2004, p. 180). A partir disto, encontrou-se diversos registros de diversas políticas públicas destinadas especificamente para Arranjos Produtivos. Entretanto, tendo em vista o objetivo geral deste trabalho, foram desconsideradas todas aquelas políticas públicas que não diziam respeito ao APL moveleiro de Ubá nem demonstravam potencial de impacto neste.

As entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturadas e individualmente com 10 pessoas que ocupam cargo ou funções relacionadas ao projeto de desenvolvimento do APL

moveleiro de Ubá ou de sua história. Tais entrevistas também foram orientadas pela observação participante, que permitiu identificar os indivíduos que apresentavam maior conhecimento a respeito dos temas contidos nas proposições de pesquisa.

A cada entrevista, colhiam-se sugestões de novas pessoas para entrevistar, e todas elas se iniciaram com a apresentação do pesquisador, do objetivo da pesquisa e de sua relevância. Em seguida, lia-se um texto que apresentava o contexto onde a pesquisa nasceu e foi motivada, seguindo para o pedido de qualificação do entrevistado, onde o mesmo dizia seu nome, o cargo ou função que desempenhava e que tipo de relação teve ou tinha (na ocasião da entrevista) com o APL (ver roteiros de entrevista no Apêndice B).

O roteiro da entrevista foi elaborado considerando-se as proposições de pesquisa. Em seu início, fez-se uma sondagem sobre a opinião geral do entrevistado a respeito do tema da pesquisa. Quando as considerações se esgotavam, o entrevistado era questionado sobre as proposições de pesquisa as quais ele não tivesse abordado anteriormente.

Para melhor compreensão destas percepções, a pesquisa dividiu os entrevistados em dois subgrupos: Agentes públicos (entrevista de 1 a 4) e agentes não-públicos (entrevistas de 5 a 10), admitindo desta forma padrões de percepção diferentes entre aqueles que fazem e executam as políticas públicas e aqueles que não fazem nem as executam.

Assim que foram realizadas as duas primeiras entrevista, a pesquisa identificou a necessidade de tornar o roteiro mais flexível, menos extenso e mais adaptado a cada um dos dois grupos de agentes (públicos e não-públicos).

Os agentes entrevistados foram:

- Entrevista 1 – Técnico da APEX e do Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas, pertencente à Secretaria de Desenvolvimento da Produção do MDIC.
- Entrevista 2 – Superintendente da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior-Estado de Minas Gerais.
- Entrevista 3 – Coordenadora Geral da Secretaria Técnica do GTP APL, lotada no Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas, pertencente à Secretaria de Desenvolvimento da Produção do MDIC.
- Entrevista 4 – Chefe de Gabinete da Prefeitura de Ubá-MG
- Entrevista 5 – Empresário, Presidente do INTERSIND e Diretor da FIEMG.
- Entrevista 6 – Gestora da ADUBAR.
- Entrevista 7 – Representante do IEL no APL e ex-Monitora Extensionista do projeto PEIEX.
- Entrevista 8 – Técnica do SEBRAE responsável pela micro região de Ubá-MG.
- Entrevista 9 – Gerente do INTERSIND.

- Entrevista 10 – Empresário

Cada fase da coleta de dados se apoiou em um tipo de fonte, a saber:

- Etapa 2– publicações institucionais, relatórios de diagnósticos e depoimentos;
- Etapa 3- Diários Oficiais, Planos Pluri Anuais, jornais e relatórios de órgão da administração pública;
- Etapa 5- Depoimentos.

### **3.5- Técnicas de Análise dos Dados**

As técnicas utilizadas para analisar os dados, tanto oriundos dos documentos quanto das entrevistas, foram a análise de conteúdo, a estatística elementar e a alguns princípio da técnica Delphi.

No procedimento padrão, o método Delphi se opera através da aplicação de um questionário, separadamente, à um número significativo de pessoas que tenham domínio do tema da pesquisa. Após uma primeira fase de respostas, é realizado a análise do conteúdo das mesmas e retornado aos participantes uma síntese (pontos de concordância e discordância) de todas as respostas para que os mesmo façam novas considerações se entenderem necessário. A análise das respostas e o retorno da síntese se processam até o momento que a pesquisa achar que não há mais novas contribuições nas respostas (KAYO; SECURATO, 1997, p. 52).

Entretanto, dado as limitações de tempo de conclusão da pesquisa e de disponibilidade de tempo dos entrevistados, não foi possível aplicar as entrevistas ao número ideal de especialistas nem retornar as sínteses para que os mesmos expressassem novas opiniões. O questionário não se mostrou adequado, devido a complexidade e a abordagem qualitativa desta pesquisa.

Puglisi e Franco (2005, p. 10) ensinam que a análise de conteúdo envolve, além de outros aspectos, o contexto social de sua produção, a influência ideológica e idealizada presentes em muitas mensagens, os impactos que provocam e os efeitos que orientam diferentes comportamentos e ações.

Os dados quantitativos serviram apenas para dimensionar o objeto de estudo, sua transformação no desenvolvimento do APL e a frequência das ocorrências das variáveis (transformações e políticas públicas).

Embora seja freqüentemente de natureza qualitativa, na coleta e no tratamento dos dados, ele pode também centralizar-se no exame de certas propriedades específicas, de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos. Assim, em sua aplicação à mudança, o estudo de caso pode visar a retrair as fases de um fenômeno em relação com o que ocorreu na organização durante o período submetido à investigação, mas pode igualmente, se basear em várias variáveis medidas diacronicamente, trazer à luz, por uma análise das séries cronológicas, a seqüência da mudança e as relações de causa a efeito entre variáveis intervenientes. (BRUYNE , 1991, p. 225).

Godoy (1995b, p. 26) concorda que em estudos de caso, quando há análise quantitativa, geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado.

Com a análise de conteúdo buscou-se encontrar o elenco de políticas públicas aplicadas ao APL e as transformações no seu desenvolvimento. A análise destas transformações inclusive obteve maior precisão com a análise estatística.

Para contribuir com esta tarefa, as proposições de pesquisa foram agrupadas na seguintes categorias:

| <b>CATEGORIA</b>                                      | <b>PROPOSIÇÃO</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------------|
| 1) Normas e Regulamentos                              | 1, 11 e 12        |
| 2) Clima do Ambiente Econômico                        | 2                 |
| 3) Insumos                                            | 3 e 4             |
| 4) Promoção Externa                                   | 5                 |
| 5) Infra-estrutura                                    | 6                 |
| 6) Crédito e Tributação                               | 7                 |
| 7) Empreendedorismo                                   | 8                 |
| 8) Qualificação de Mão-de-obra e Pesquisa             | 9 e 10            |
| 9) Cooperação                                         | 13                |
| 10) Criação e Especialização de Instituições de Apoio | 14                |

Tabela 1: Categoria de proposições de pesquisa.

O uso da análise de conteúdo nas entrevistas possibilitou identificar, na perspectiva dos agentes, quais políticas e transformações são atribuídas ao APL, e entender como estes perceberam e reagiram às políticas que impactaram o APL.

Os princípios da técnica Delphi de análise de dados apareceram primeiramente na escolha dos entrevistados, pois buscou-se entrevistar aquelas pessoas que podem ser consideradas especialistas no APL moveleiro de Ubá<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Pessoas que desempenhavam alguma função ou cargo que tivesse relação com os projetos de desenvolvimento do Arranjo, o que na opinião do pesquisador, caracteriza domínio de informação a respeito do objeto da pesquisa.

Uma vez escolhidos os especialistas e realizadas as entrevistas, a pesquisa seguiu direto para a fase de confrontação de opiniões destes especialistas, com o intuito de encontrar pontos de concordância no conteúdo das declarações, sem se ocupar com os pontos de discordância visto que não houve retorno da síntese aos entrevistados.

Todas as informações foram consideradas, entretanto, a análise buscou encontrar principalmente dados sobre (a) o período que as políticas foram criadas, (b) as características da elaboração da política pública, (c) como também da sua implementação e, principalmente, (d) os resultados do exame de aderência às proposições da pesquisa<sup>16</sup>.

O “quadro geral de Análise dos trechos das entrevistas” assim como a íntegra das “transcrições” das entrevistas então disponíveis com o autor.

### **3.6- Validação e Confiabilidade**

A validade e a confiabilidade das conclusões foram obtidas através da triangulação<sup>17</sup> entre: (a) o período em que as políticas foram criadas, (b) as características da elaboração da política pública, (c) como também da sua implementação e, principalmente, (d) dos resultados do exame de aderência às proposições da pesquisa.

Além disto, para compensar a falta de alguns procedimentos da técnica Delphi (retorno das sínteses para os entrevistados), também se operou a triangulação entre pontos de concordância encontrados nas conclusões dos capítulos: (a) do inventário das políticas públicas, (b) da história da transformação do APL e (c) da percepção dos agentes entrevistados, admitidas como fontes de evidências sobre o papel das políticas públicas no desenvolvimento sustentável do APL.

---

<sup>16</sup> Análise onde se verifica a conformidade ou enquadramento das políticas públicas com as proposições da pesquisa.

<sup>17</sup> Comparação entre os resultados das diferentes fontes e formas de análise.

## 4- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados coletados pela pesquisa ao mesmo tempo que se discorre sobre o que podem representar, e cada subtítulo corresponde à algum dos objetivos preliminares da pesquisa ou englobam os mesmos.

### 4.1- Estrutura e Características Comerciais e Institucionais do APL-Ubá

Dados divulgados pelo INTERSIND (2005), mostram que o APL moveleiro de Ubá-MG é formado por 310 indústrias de móveis de madeira e de aço (sendo 53 informais – pequenas marcenarias familiares), com predominância em móveis residenciais; 135 fornecedores (embalagens, ferragens, vidraçarias, prestadores de serviços) e 26 lojistas do setor de móveis. Destas, 95% são micro e pequenas empresas.

Um outro relatório, este do Governo Federal, mostra indicadores semelhantes. Entretanto, contabiliza apenas as empresas formalmente constituídas.

| Micro Empresas | Pequenas Empresas | Médias Empresas |
|----------------|-------------------|-----------------|
| 179            | 64                | 21              |
| 67,8%          | 24,24%            | 7,95%           |

Tabela 2: Porte da empresa por faturamento

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior-MDIC. Projeto Extensão Industrial Exportadora, 22 de Agosto de 2007.

Apesar da existência de um consórcio de exportação (INTERIND, 2005), poucas empresas atuam no mercado internacional.

| PRODUÇÃO                      |          |                               |          |                               |          |
|-------------------------------|----------|-------------------------------|----------|-------------------------------|----------|
| Micro Empresas                |          | Pequenas Empresas             |          | Médias Empresas               |          |
| Participam do mercado interno | Exportam | Participam do mercado interno | Exportam | Participam do mercado interno | Exportam |
| 119                           | 0        | 48                            | 3        | 14                            | 3        |
| 100%                          | 0%       | 94,12%                        | 5,88%    | 82,35%                        | 17,65%   |

Tabela 3: Indicadores Econômicos e Financeiros: Abrangência do comércio

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Projeto Extensão Industrial Exportadora, 22 de Agosto de 2007.

Após sua formalização, 29 entidades parceiras passaram a compor o APL-Ubá (INTERSIND, 2005):

- Órgãos da Administração Pública – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior-MDIC; Ministério de Ciência e Tecnologia-MCT; Prefeitura Municipal de Ubá-MG; 38ª Delegacia Regional de Ensino; Agência de Promoção de Exportação-APEX; Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais-SEDE; Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino; Procon; INDI.
- Instituições de Ensino e Pesquisa – Universidade Federal de Viçosa-UFV; Universidade Federal de Juiz de Fora-UFJF; Universidade Federal de Lavras-UFLA; Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG; UNIPAC; FAGOC.
- Instituições de Representação Setorial – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais-FIEMG/IEL; Agência de Desenvolvimento de Ubá e Região-ADUBAR; Movimento Exportador-MOVEXPORT; Movimento Empresarial; Associação Comercial de Ubá; Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá-INTERSIND.
- Instituições de Fomento – SENAI; SESI; SEBRAE.
- Instituições Financeiras – Banco do Brasil; Caixa Econômica Federal.
- Instituições Privadas – Agência Kuko; Sayerlack; Itatiaia Móveis.

A representação e governabilidade deste grupo são materializados num Comitê Gestor (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2005, INTERSIND, 2005), o qual é constituído por quatro Grupos Temáticos compostos por representantes destas 29 entidades parceiras e coordenados pelo INTERSIND, segundo o organograma a seguir.

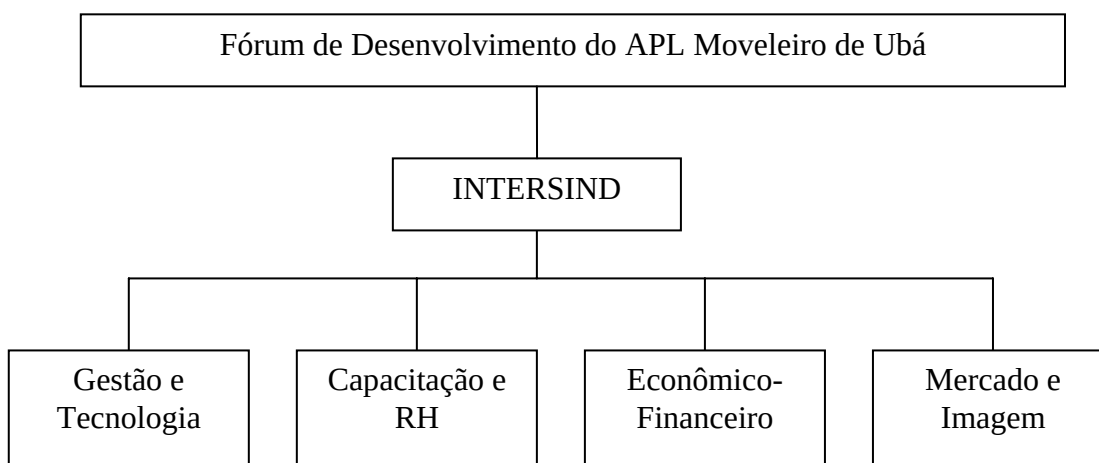


Figura 3: Organograma da governança do APL moveleiro de Ubá-MG.

Fonte: PDP - Plano de Desenvolvimento do APL Móveis de Ubá-MG 2005/2006. INTERSIND, Ubá-MG, revisado 28 de Abril de 2005.

Os resultados dos trabalhos destes grupos temáticos são levados para discussão e planejamento de ações estratégicas no Fórum de Desenvolvimento do Pólo Moveleiro de Ubá, com a participação destas 29 entidades parceiras.

O número de trabalhadores nas indústrias moveleira em 2001 era de 7048, segundo um levantamento realizado em 2003 (IEL-MG, 2003). Entretanto, este contingente de trabalhadores e de empresas e trabalhadores concentrado apenas no município de Ubá-MG. Ele se espalha por mais outros 8 municípios vizinhos. O Pólo Moveleiro de Ubá e região contempla também os municípios de Guidoal, Guiricema, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, Tocantins, Ubá e Visconde do Rio Branco, integrantes de parte da microrregião Ubá na mesorregião Zona da Mata<sup>1</sup> do Estado de Minas Gerais, a qual se localiza a aproximada de 290 km da capital Belo Horizonte. As principais vias de acesso rodoviário são as MGs 124, 133, 285, 353, 447, as MGTs 265/265, 447/120 e as BRs 040, 120 e 265 (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2005).

Quanto à atuação estratégica das empresas do APL, o diagnóstico realizado em 2003 (IEL-MG) mostra a preferência de algumas ações em detrimento de outras igualmente importantes.

| <b>Estratégias de Negócio de 1998 a 2003</b> | <b>Indicadores</b> |
|----------------------------------------------|--------------------|
| Novos produtos / Linhas de produtos          | 62                 |
| Novos processos de produção / Equipamentos   | 54                 |
| Novos mercados                               | 51                 |
| Expansão da capacidade produtiva             | 48                 |
| Novos modelos organizacionais                | 43                 |
| Estratégias de Marketing                     | 32                 |
| Investimentos em design                      | 28                 |
| Investimento P&D                             | 15                 |
| Cooperação (central de compras)              | 9                  |

Tabela 4: Estratégias de Negócio de 1998 a 2003

Fonte: IEL/MG-GETEC - Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos, 2003.

\* O indicador varia de 0 a 100. Valores acima de 50 pontos indicam fatores importantes.

A tabela 3 mostra focos estratégicos principais: Comércio e produção. Na área comercial, aparece principalmente o desenvolvimento de novos produtos ou linhas de produto, e prospecção de novos mercados. Na área de produção, as estratégias que se destacam são as de desenvolvimento de novos processos, modelos organizacionais e expansão da capacidade produtiva. Em contra partida, estratégias com potencial mais direto de oferecimento de vantagem competitiva como investimento em design e P&D, recebem menos desta nas escolhas estratégicas das empresas. A cooperação, tão importante no



desenvolvimento de Arranjos Produtivos (CASAROTTO, PIRES, 2001; CASTELLS, 1999; PORTER, 1999), é quase que totalmente negligenciada. Desta forma, pode-se resumir este quadro afirmando que até o ano de 2003, as empresas integrantes de APL de Ubá-MG preferiram implementar estratégias individuais de desenvolvimento, em áreas fins de cada negócio.

Para os anos subsequentes, o levantamento mostra que as empresas têm a intenção intensificar todas as estratégias já aplicadas. Entretanto, o foco estratégico permanece o mesmo. Com menos estratégias destinadas ao desenvolvimento coletivo do Arranjo-cooperação.

| <b>Estratégias de Negócio de 2003 em diante</b> | <b>Indicadores</b> |
|-------------------------------------------------|--------------------|
| Novos produtos / Linhas de produtos             | 72                 |
| Novos processos de produção / Equipamentos      | 67                 |
| Novos mercados                                  | 66                 |
| Expansão da capacidade produtiva                | 64                 |
| Novos modelos organizacionais                   | 63                 |
| Estratégias de Marketing                        | 56                 |
| Investimentos em design                         | 54                 |
| Investimento P&DE                               | 39                 |
| Cooperação (central de compras)                 | 36                 |

Tabela 5: Estratégias de Negócio de 2003 em diante

Fonte: IEL/MG-GETEC - Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos, 2003.

\* O indicador varia de 0 a 100. Valores acima de 50 pontos indicam fatores importantes.

Quanto ao fornecimento de insumos, as quatro maiores dificuldades apontadas pelos empresários parecem estar intimamente relacionadas. Preço pode ser uma consequência das dificuldades de transporte, falta de produtos e entrega, já que a região detém poucos fornecedores e não tem plantio de florestas para oferecer matéria prima às fábricas (IEL-MG, 2003).

| <b>Dificuldades Enfrentadas para Obter Insumos</b> | <b>Indicadores % *</b> |
|----------------------------------------------------|------------------------|
| Preço                                              | 61                     |
| Transporte                                         | 29,05                  |
| Falta de produto                                   | 26,56                  |
| Entrega                                            | 21,58                  |
| Qualidade                                          | 10,37                  |
| Embalagem                                          | 9,13                   |
| Outros                                             | 3,73                   |

Tabela 6: Dificuldades Enfrentadas para Obter Insumos

Fonte: IEL/MG-GETEC - Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos, 2003.

\* O indicador varia de 0 a 100.

O diagnóstico realizado pelo IEL-MG (2003) também aponta um baixo índice de participação em feiras do setor, justificado pelo fato das empresas serem, “em sua maioria, de pequeno porte e com poucos recursos disponíveis para tal fim”.

| <b>Empresas Expositoras em Feiras</b>    | <b>Indicadores *</b> |
|------------------------------------------|----------------------|
| Feiras Locais                            | 24                   |
| Feiras em Outras Cidades de Minas Gerais | 6                    |
| Feiras em Outros Estados                 | 5                    |
| Feiras em Outros Países                  | 1                    |

Tabela 7: Empresas Expositoras em Feiras

Fonte: IEL/MG-GETEC - Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos, 2003.

\* O indicador varia de 0 a 100. Valores acima de 50 pontos indicam fatores importantes.

O APL moveleiro de Ubá-MG se caracteriza por um baixo nível de escolaridade. Apenas 3,6% dos trabalhadores estão cursando ou possuem ensino superior e 41,7% não possuem nem o ensino fundamental Completo(IEL-MG, 2003).

| <b>As empresas em termos de grau de escolaridade</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------------------------|----------|
| Analfabeto                                           | 1,3      |
| Fundamental Incompleto                               | 40,4     |
| Fundamental Completo                                 | 27,3     |
| Médio Incompleto                                     | 13,4     |
| Médio Completo                                       | 13,6     |
| Superior Incompleto                                  | 1,6      |
| Superior Completo                                    | 2        |
| Pós-graduação                                        | 0,4      |

Tabela 8: As empresas em termos de grau de escolaridade

Fonte: IEL/MG-GETEC - Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos, 2003.

Para completar, o mesmo levantamento mostra que 78,8% das empresas não possuem profissionais da área de design no desenvolvimento de produtos e não foram encontrados dados sobre capacitação técnica ou profissionalizante, o que poderia indicar nível de capacitação em marcenaria.

#### **4.2- Mudanças Estruturais, Normativas e Processuais**

Nesta fase da pesquisa, utilizou de publicações institucionais, relatórios de diagnósticos e depoimentos como fonte de dados para desenhar um horizonte temporal do desenvolvimento do APL de Ubá, destacando seus ciclos.

Segundo conta o INTERSIND (2005b, p. 14), A primeira fábrica de móveis na região de Ubá-Mg – a Domani- foi fundada, na década de 60, por José Francisco Parma, que incentivou amigos e parentes para também fabricarem móveis.

Logo em seguida, fundou-se a primeira fábrica de armários em aço - a Itatiaia Móveis, que hoje é considerada a maior fábrica de móveis de aço de cozinha da América Latina. Entretanto, somente depois do fechamento da fábrica Domani, em meados dos anos 70, é que a atividade moveleira em Ubá-MG começou a ter efetivamente características de aglomeração produtiva.

Foi com o fechamento desta fábrica, que empregava mais de 1000 funcionários, é que começaram a surgirem inúmeras outras fábricas por iniciativa de alguns dos ex-funcionários da Domani, aproveitando o conhecimento adquirido na empresa (Fundação João Pinheiro, 2005, p. 25; INTERSIND, 2005b, p.16; ROSIGNOLI, 2007). Para confirmar tal fato, o IBGE mostra que em 1970 existiam 25 novas empresas em Ubá-MG. Em 1980, já totalizavam 72.

De acordo com INTERSIND (2005b, p. 16), o fechamento da Domani se deu porque o José Francisco Parma decidiu deixar de produzir móveis para produzir chapas de madeira aglomerada para a fabricação de móveis. Articulado com outros empresários, ele montou uma sociedade e conseguiu a doação de um terreno pela prefeitura para a construção da fábrica. Porém, a implantação do projeto foi desaconselhada por um engenheiro espanhol que sobrevoou a região e viu que não havia plantio de eucalipto para servir de matéria prima para a produção.

Em entrevista realizada durante a fase de coleta de dados Rosignoli (2007), gestora do SEBRAE para a microrregião de Ubá, confirma esta história e também afirma que José Francisco Parma tentou negociar com o Governo Estadual e a Prefeitura Municipal uma política de florestas renováveis, mas não conseguiu. Por isso, a fábrica, na época chamada de Minas Plac, foi transferida para Uberaba-MG, onde haviam enormes plantações de eucalipto, e se transformou na hoje chamada Setepel, uma das maiores fábricas de aglomerado da América Latina. Segundo ela, em Uberaba-MG existem políticas de plantio.

Rosignoli (2007) conta que depois do fracasso do projeto da fábrica de aglomerados em Ubá-MG, José Francisco Parma dedicou-se à extração de madeira em São Luiz do Maranhão com o objetivo de trazer para Ubá-Mg porque ele já previa um gargalo no fornecimento desta matéria-prima para fabricação dos móveis.

Em 1976, a área onde seria construída a Minas Plac foi retomada pela prefeitura que construiu um galpão para exposições, possibilitando as primeiras exposições de máquinas e produtos da indústria moveleira em 1994 (INTERSIND, 2005b, p. 16; ROSIGNOLI, 2007).

Em 1986, lideranças empresariais criaram a Associação dos Fabricantes de Móveis de Ubá e Região como uma alternativa para superar a crise de desabastecimento acarretada pelo Plano Cruzado, que atingiu inclusive o fornecimento de matéria-prima para a indústria de móveis. Na época, as lideranças tentaram solucionar o problema do abastecimento de madeira contatando autoridades políticas e financeiras na capital mineira (INTERSIND, 2005a, p. 6, 2005b, p. 19).

Em 1989, a Associação, que conseguiu mobilizar a participação dos empresários moveleiros, se transformou em Sindicato – Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá. Sua função era promover o crescimento produtivo e tornar a cidade um pólo de móveis (INTERSIND, 2005a, p. 6, 2005b, p. 21).

Unidos e preocupados com profissionalização e melhoria da qualidade da produção do pólo, em 1993 a indústria moveleira traz uma Unidade SENAI para Ubá-MG (INTERSIND, 2005b, p. 26).

No ano seguinte (1994), os empresários que faziam parte da diretoria do INTERSIND realizam a primeira Feira de Móveis e de Máquinas de Ubá e Região. Nesta época em que o pólo abrigava 153 fábricas. Destas, 46 participaram da feira (INTERSIND, 2005a, p. 6, 2005b, p. 27).

Com o sucesso da primeira FEMMUR (Feira de Móveis e de Máquinas de Ubá e Região), em 1995 o INTERSIND decide criar uma feira específica para os fornecedores da indústria moveleira, dado a grande procura destes por estandes. Tal feira foi intitulada Feira de Máquinas e Matérias-Primas (FEMAP) e seria realizada somente no anos ímpares. Em 1996, realizou-se então a segunda edição da FEMUR. Desta vez com participação apenas das indústrias de móveis (INTERSIND, 2005b, p. 28-29).

Com o continuado sucesso da feira, o INTERSIND elaborou e conseguiu a aprovação, em 1999, de um projeto de construção de um pavilhão capaz de comportar as dimensões que a FEMUR já assumia.

De acordo com Rozinoli (2007) e INTERSIND (20005b, p. 33), tal projeto teve a aprovação do prefeito, mas não da câmara dos vereadores, que acabou aprovando-o somente depois de uma intensa negociação e articulação do INTERSIND e empresários. Entretanto, disputas políticas fizeram com que o recurso demorasse a chegar.

Assim, o empresariado do setor formou um grupo chamado Movimento Empresarial, com 19 empresas associadas do INTERSIN, o qual assumiu o projeto investindo os recursos necessário para que o pavilhão fosse construído e estivesse pronto a tempo para a feira de 2000. A partir daí, este grupo passou a promover eventos para o setor (INTERSIND, 2005b, p 33).

Rozinoli também conta que em 2001, cria-se mais uma associação: a Movexport (Associação dos Exportadores de Móveis de Ubá e Região). Em novembro deste mesmo ano foi feita a liberação dos recursos para a construção do pavilhão, que já havia sido construído. Como o novo espaço que também já estava pequeno, tentou-se fazer sua ampliação com este recurso que chegara com atraso. Entretanto, a prefeitura já não tinha mais o dinheiro correspondente à sua contrapartida (10%). Mais uma vez então, 17 empresários do Movimento Empresarial fizeram o desembolso para a ampliação do pavilhão. Estes fatos também são contados pelo INTERSIND (2005b, p. 34).

Em 2002, foi inaugurado em Ubá um posto avançado do SEBRAE que aproxima o setor com o Governo Federal e Estadual, e subsidia estandes na FEMUR para micro e pequenas empresas. Neste mesmo ano, com a liderança do INTERSIND é constituído o Fórum de Desenvolvimento do pólo moveleiro e a FIEMG, através do IEL-MG, inicia um diagnóstico (censo) da indústria moveleira da região (INTERSIND, 2005b, p. 37).

Em 2003, de posse do diagnóstico, as instituições integrantes do Fórum de Desenvolvimento constituem formalmente o APL moveleiro de Ubá-MG e elaboram seu planejamento estratégico. Meses depois, instalou-se um Comitê Gestor do Fórum de Desenvolvimento (Fundação João Pinheiro, 2005, p. 9; INTERSIND, 2005b, p. 38).

Ainda em 2003, os empresários organizam missões internacionais para conhecer experiências de sucesso em outros países e o SEBRAE-Ubá/MG, através do programa “Via Design”, cria a Oficina de Design (INTERSIND, 2005b, p. 38).

A partir daí, inúmeras foram as ações realizadas pelo Comitê Gestor para a promoção do desenvolvimento do APL moveleiro. A exemplo disso, já em 2004, foi criada a marca oficial do APL: “Ubá, Móveis de Minas”. Outras ações foram: início das atividades da Central de Frete e Transporte; inauguração do Núcleo de Inovação e Design em Mobiliário de Ubá, fruto de uma parceria entre SEBRAE Minas e FIEMG; criação do Minas Furniture,

grupo de empresas também voltadas à exportação; inclusão do APL moveleiro de Ubá-MG no grupo de 11 APLs nacionais para participar do projeto piloto de apoio integrado à Arranjos Produtivos, instituído pela portaria interministerial nº 200, de 02/08/2004, do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, em parceria com os Ministério do Planejamento, Ciência e Tecnologia e Integração Nacional (BRASIL, 2004b, p. 25; INTERSIND, 2005b, p. 38-39).

Assim, pode-se entender a dinâmica destas transformações através do quadro seguinte:

| <b>Ação</b>                              | <b>Mudança Histórica da Ação</b>                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Agente da Ação</b>                          | <b>Data</b>         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------|
| Abertura de Empresa                      | Fundação das duas primeiras fábricas do APL (Domani e Itatiaia).                                                                                                                                                                                                                  | Empresários                                    | Década de 60        |
| Abertura de Empresa                      | Fundação de diversas novas fábricas de móveis.                                                                                                                                                                                                                                    | Ex-funcionários                                | Década de 70        |
| Tentativa de Investimento                | Negociações para a instalação de uma fábrica de insumo (placas de madeira) para a indústria moveleira.                                                                                                                                                                            | Empresários                                    | Década de 70        |
| <b>Infra-estrutura</b>                   | <b>Doação de um terreno para a construção da fábrica de insumo.</b>                                                                                                                                                                                                               | <b>Prefeitura Municipal</b>                    | <b>Década de 70</b> |
| <b>Fracasso de Investimento</b>          | <b>Apesar de várias articulações, o projeto da fábrica de insumo não foi realizado em Ubá porque não se conseguiu o estabelecimento de uma política de incentivo ao plantio de florestas renováveis.</b>                                                                          | <b>Governo Estadual</b>                        | <b>Década de 70</b> |
| Institucionalização da Cooperação        | Criação da Associação dos Fabricantes de Móveis de Ubá e Região.                                                                                                                                                                                                                  | Empresários                                    | 1986                |
| Institucionalização da Cooperação        | Os laços de cooperação entre as empresas se fortaleceram e os empresários transformaram a Associação em Sindicato (INTERSIND)                                                                                                                                                     | Empresários                                    | 1989                |
| Capacitação Profissional                 | Instalação de uma unidade do SENAI para capacitar profissionais na área de marcenaria.                                                                                                                                                                                            | Empresários                                    | 1993                |
| <b>Infra-estrutura</b>                   | <b>Licença para utilização do Parque de Exposição para realização da primeira feira de móveis em Ubá.</b>                                                                                                                                                                         | <b>Prefeitura Municipal</b>                    | <b>1994</b>         |
| Promoção Comercial                       | Realização da primeira feira de móveis de Ubá.                                                                                                                                                                                                                                    | Empresários                                    | 1994                |
| Promoção Comercial                       | Ampliação da feira de móveis (FEMUR) e e criação da feira de máquinas (FEMAP).                                                                                                                                                                                                    | Empresários                                    | 1995 e 1996         |
| <b>Insuficiência de Infra-estrutura</b>  | <b>Parecer contrário da Câmara de Vereadores dificultando a aprovação do projeto de construção de um Pavilhão próprio para a realização das feiras de móveis. Depois da aprovação, o Governo Estadual não fez o repasse do recurso em tempo hábil para a realização da feira.</b> | <b>Câmara de Vereadores e Governo Estadual</b> | <b>1999</b>         |
| Infra-estrutura                          | Construção do Pavilhão para realização das feiras com recursos de um grupo de empresas moveleiras.                                                                                                                                                                                | Empresários                                    | 2000                |
| Institucionalização da Cooperação        | Criação de dois novos grupos empresariais dedicados a promoção comercial nacional (Movimento Empresarial) e internacional (MOVEXPORT).                                                                                                                                            | Empresários                                    | 1999 e 2001         |
| Infra-estrutura                          | Ampliação do Pavilhão para realização das feiras (FEMUR e FEMAP), novamente com desembolso de recursos das próprias empresas, já que a prefeitura não poderia fazer frente ao investimento que lhe caberia.                                                                       | Empresários                                    | 2001                |
| Apoio Técnico e Gerencial                | Instalação de uma unidade do SEBRAE em Ubá para apoiar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas moveleiras da região.                                                                                                                                                      | INTERSIND                                      | 2002                |
| Pesquisa                                 | Realização de diagnóstico do setor (censo moveleiro).                                                                                                                                                                                                                             | IEL                                            | 2003                |
| <b>Institucionalização da Cooperação</b> | <b>Criação do Fórum de Desenvolvimento e formalização do APL.</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>ENTIDADES DIVERSAS</b>                      | <b>2003</b>         |
| <b>Gestão</b>                            | <b>Elaboração de um planejamento estratégico para o APL, com 28 ações.</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>ENTIDADES DIVERSAS</b>                      | <b>2003</b>         |

Quadro 1: Ações e agentes de transformação no desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG.

Percebe-se assim que, na história do desenvolvimento do APL até o ano de 2003, a presença positiva das políticas públicas, de aproximadamente 11% das ações, caracteriza-se quase como uma exceção. Trata-se da doação de terreno para a instalação de fornecedor de matéria-prima para a indústria moveleira e a disponibilização de espaço para a realização de feiras comerciais. Por outro lado, em outros dois momentos (aproximadamente 11% das ações), a ausência de uma política pública de incentivo ao plantio de florestas e uma outra inesperada política pública contrária à construção de um pavilhão de eventos, criaram barreiras ao seu desenvolvimento<sup>18</sup>.

Nos dois casos em que existiram políticas públicas para apoiar o desenvolvimento do APL, estas se concentraram apenas no aspecto da infra-estrutura e confirmam a “proposição 6”.

Desta forma, através das fontes apresentadas até o momento, pode-se constatar que, na história do desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá até 2003, quase não existiram políticas públicas que tenham contribuído para este desenvolvimento e a influência das intervenções dos agentes privados foi mais relevante que as dos agentes públicos, visto que as ações dos agentes privados (não-públicos) totalizam 76% das ações implementadas<sup>19</sup>. Além disso, as políticas públicas, até 2003, também caracterizaram barreiras ao desenvolvimento do APL.

Assim, a história do desenvolvimento do APL pode ser representada pelo seguinte fluxograma:

---

<sup>18</sup> Para efeito deste cálculo, foram desconsideradas as duas últimas ações relacionadas no quadro devido não ser possível identificar uma autoria exclusiva para as ações.

<sup>19</sup> Para efeito deste cálculo, foram desconsideradas as duas últimas ações relacionadas no quadro devido não ser possível identificar uma autoria exclusiva para as ações.



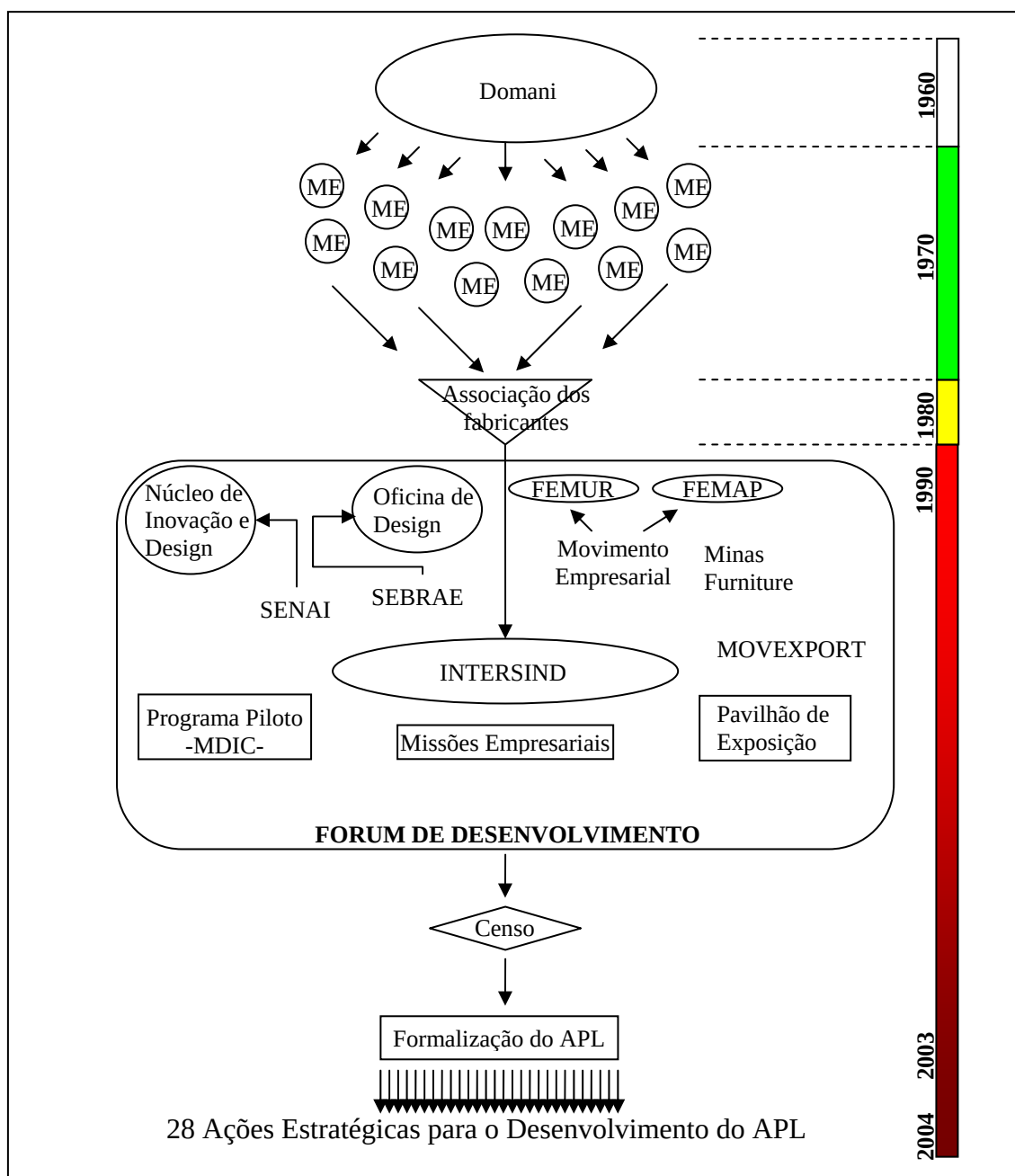


Figura 4: Fluxograma da história do desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG.

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 4 mostra que o desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá se intensificou a partir do início da década de 90, logo após a segunda institucionalização da cooperação empresarial (criação do INTERSIND) e culmina com a sua formalização e a criação do fórum de desenvolvimento, os quais podem ser entendidos como a terceira e mais completa institucionalização da cooperação, porque envolve, não somente as empresas, mas também instituições públicas, financeiras, de ensino, de pesquisa, de representação setorial, entre outras.

O quadro 2 apresenta o elenco das 28 ações idealizadas e executadas do Plano de Desenvolvimento do APL, de 2004, mas revisado em 28 de Abril de 2005, com seus respectivos responsáveis e objetivos, formalmente estabelecidos:

| <b>Ação</b>                               | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                               | <b>Responsável</b> |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Central de Frete                          | Cooperação entre os empresários para utilização dos veículos em conjunto, reduzindo o custo de entrega, o prazo e ampliando acesso a novos mercados.                                                                                          | Intersind          |
| Grupos de Compras                         | Realização de ações conjuntas como, compras, marketing, publicidade, etc.                                                                                                                                                                     | Intersind          |
| Curso Pró-Design                          | Curso interativo onde o profissional da indústria moveleira tem conhecimento de tendências em design, materiais, etc. Elaboração de novos produtos e novos conceitos.                                                                         | UFV                |
| Aumento de fornecedores locais            | O Projeto Incubadora de Empresas foi pensado a fim de oferecer suporte gerencial e tecnológico carentes na região, criando oportunidade ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas, facilitando e agilizando o seu processo de inovação. | Adubar             |
| Desenvolvimento do Design                 | Criação do Núcleo de Design como centro de referencia tecnológica e design, para prestar serviços, capacitar pessoas e difundir as técnicas de design.                                                                                        | Senai              |
| Programa Produção Mais Limpa              | Redução do resíduo industrial, otimização e redução do custo de produção.                                                                                                                                                                     | Fiemg/Iel          |
| Licença Ambiental                         | Adequação das empresas à legislação ambiental.                                                                                                                                                                                                | Fiemg/Iel          |
| Usina de Resíduos Industriais             | Elaboração de projeto                                                                                                                                                                                                                         | UFV                |
| Sistema de Informações do APL             | Desenvolvimento de um sistema de informações do APL, onde todas as informações estejam contempladas como, histórico, ações em andamento, ambiente virtual de negócios, etc.                                                                   | Intersind/ IEL     |
| Projeto de Reflorestamento                | Plantio de 5.000 he de eucalipto.                                                                                                                                                                                                             | UFV                |
| Gestão pela Qualidade                     | Implantação do Qualidade Total nas empresas.                                                                                                                                                                                                  | Sebrae             |
| Elevação do Nível de escolaridade         | Pacto entre empresas e entidades para elevar o nível de escolaridade da força de trabalho das indústrias moveleiras.                                                                                                                          | Sesi               |
| Capacitação em Gestão empresarial         | Aplicação de programa de capacitação nas áreas de gestão empresarial, marketing, finanças, recursos humanos, planejamento estratégico, produção.                                                                                              | Adubar             |
| Curso Como Vender Mais e Melhor           | Estimulo à organização do departamento comercial e à conquista de novos mercados.                                                                                                                                                             | Intersind          |
| Otimização do processo produtivo          | Melhorias no processo produtivo das empresas através de implantação de layout, PCP, etc.                                                                                                                                                      | Senai              |
| Fortalecimento Institucional do Intersind | Elaboração de plano de desenvolvimento, capacitação de liderança e equipe.                                                                                                                                                                    | Intersind          |
| Capacitação de lideranças                 | Incentivo a formação de liderança local.                                                                                                                                                                                                      | Fiemg/Iel          |

Quadro 2: Continua...

| <b>Ação</b>                                                   | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Responsável</b>    |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Implantação de linhas específicas de crédito (“Banco do APL”) | Disponibilização e desburocratização os recursos juntos às instituições financeiras e orientação sobre gestão financeira das empresas.                                                                                                                                                                | Sebrae                |
| Rodada de Negócios                                            | Promoção de aumento das vendas e abertura de novos mercados de atuação.                                                                                                                                                                                                                               | Sebrae                |
| Missão de Lojistas                                            | Aumento do número de compradores potenciais durante a FEMUR.                                                                                                                                                                                                                                          | Movimento Empresarial |
| Realização da FEMUR 2004                                      | Realização de Feira de Móveis de Ubá e Região.                                                                                                                                                                                                                                                        | Movimento Empresarial |
| Capacitação para exportar                                     | Capacitação e organização de um novo grupo de empresas para exportar.                                                                                                                                                                                                                                 | Adubar                |
| Ampliação do esforço exportador                               | Promoção da participação em feiras, rodadas de negócios, prospecção de mercados, visando o aumento das exportações do pólo.                                                                                                                                                                           | Movexport             |
| Fortalecimento da imagem do APL                               | Identificação da imagem do pólo diante o mercado em que atua, das adequações necessárias e a fixação da imagem.                                                                                                                                                                                       | Fiemg/Iel             |
| Campanha interna do Pólo                                      | Consolidação da imagem do pólo junto à comunidade local e demais regiões.                                                                                                                                                                                                                             | Intersind             |
| Inteligência Comercial                                        | Desenvolvimento e implantação de um Núcleo de inteligência do APL, para o mercado nacional.                                                                                                                                                                                                           | Sebrae-MG             |
| Realização de benchmarking de competitividade                 | Realização de um estudo das melhores práticas de gestão e produção de móveis no mercado nacional.                                                                                                                                                                                                     | Sebrae-NA             |
| Plano de desenvolvimento da Infra-estrutura do APL            | Elaboração de um plano de médio / longo prazos para desenvolvimento da infra-estrutura do APL, contemplando os setores de localização industrial, transportes, energia, recursos hídricos e ambientais (tratamento e destinação de resíduos sólidos e efluentes industriais), institucional e social. | Adubar                |

Quadro 2 – Vinte e oito ações do Plano de Desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG.

Fonte: INTERSIND. Plano de Desenvolvimento do APL Móveis de Ubá-MG 2005/2006. Ubá-MG, revisado 28 de Abril de 2005.

Através quadro 2, é possível ver que, das ações planejadas para os anos de 2005 e 2006, apenas 3 (aproximadamente 11%) estão sob a responsabilidade de um único agente público (UFV), enquanto 12 (aproximadamente 42%) são de entidades não-governamentais e de apoio ao setor privado e outras 13 ações (aproximadamente 46%) estão sob a responsabilidade de instituições de representação do setor privado, apesar do Fórum de Desenvolvimento ser formado por mais de 30 instituições, onde destas, 12 são instituições públicas.

Desta forma, baseando-se no quadro 1 e 2, pode-se concluir que o APL moveleiro de Ubá se instituiu , se desenvolveu e continuará se desenvolvendo, quase que exclusivamente, pela ação empreendedora dos agentes e das instituições locais de cooperação e fomento, dado que são deles as iniciativas das ações que mais contribuíram e podem contribuir para o desenvolvimento sustentável do Arranjo, além de que, até 2003, as políticas públicas encontradas confirmam a “proposição 6” ao mesmo tempo que outras caracterizaram barreiras ao desenvolvimento do APL.

#### **4.3- Inventário de Políticas Públicas de Desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG e Região**

Com o objetivo de fazer um inventário de políticas públicas que pudessem contribuir para o desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG, a pesquisa executou principalmente o levantamento em Diários Oficiais, Planos Pluri Anuais, jornais, pesquisas de diagnóstico setorial, publicações institucionais, manuais e relatórios de órgão da administração pública.

Neste sentido, todos os atos e leis da administração pública foram considerados políticas públicas. A partir disto, encontrou-se diversos registros de diversas políticas públicas destinadas especificamente para Arranjos Produtivos. Entretanto, tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa, foram desconsideradas todas aquelas políticas públicas que não diziam respeito ao APL moveleiro de Ubá nem demonstravam potencial de impacto neste.

O quadro 3 relaciona os dados encontrados:

| <b>Política</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Autor</b>                                                                                     | <b>Finalidade</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Data</b>        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Concessão do Parque de Exposição para realização da primeira feira do setor moveleiro em Ubá-MG. (INTERIND, 2005b, p. 27)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Prefeitura Municipal                                                                             | Possibilitar a realização da primeira feira de móveis de Ubá-MG.                                                                                                                                                                                                                       | 1994               |
| *Reformulação da APEX – Lei nº 10.668, de 14 de Maio de 2003 (APEX, 2007b, BRASIL, 2003c)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Presidência da República                                                                         | Dar maior autonomia para inserir mais empresas no mercado internacional, diversificar a pauta dos produtos exportados, aumentar o volume vendido e abrir novos mercados, além de consolidar os atuais.                                                                                 | 14 de Maio de 2003 |
| Programa de Planejamento Plurianual: Arranjos Produtivos Locais. Tendo 8 projetos destinados ao APL moveleiro de Ubá-MG (MINAS GERAIS, 2004, p. 59)<br>Projetos:<br>- Elaboração dos planos estratégicos dos pólos moveleiros de Ubá, Divinópolis, Turmalina e da região norte/nordeste.<br>- *Desenvolvimento tecnológico dos Arranjos Produtivos Locais.<br>- *Consolidação da rede de certificação e do organismo de conformidade de produtos moveleiros.<br>- *Criação de rede de design para os Arranjos Produtivos Locais moveleiros.<br>- *Formação de mão-de-obra especializada, capacitada e treinada para APLs moveleiros.<br>- *Implementação do núcleo de informações estratégicas para competitividade industrial.<br>- *Promoção do Arranjo Produtivo moveleiro. | Governo do Estado de Minas Gerais, através da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico. | Desenvolver, entre outros, o Arranjo Produtivo de Ubá-MG, para geração de empregos, aumento do valor agregado da produção no Estado e desconcentração regional da economia mineira.                                                                                                    | 2004               |
| Programa de Planejamento Plurianual: Indução ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Sendo 1 projeto destinado ao APL moveleiro de Ubá-MG (MINAS GERAIS, 2004, p. 291)<br>Projeto:<br>- *Apoio tecnológico a Arranjos Produtivos Locais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Governo do Estado de Minas Gerais, através da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia       | Induzir o desenvolvimento científico e tecnológico no estado, com ênfase para as regiões carentes, como forma de alavancar e aprimorar os meios de produção e os serviços microrregionais, tornando as empresas mineiras mais competitivas e auxiliando a promoção da inclusão social. | 2004               |
| Programa de Planejamento Plurianual: Minas Exporta com Excelência. Sendo 1 projeto destinado ao APL moveleiro de Ubá-MG (MINAS GERAIS, 2004, p. 309)<br>Projeto:<br>- *Promoção do fomento às exportações de Arranjos Produtivos Locais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Governo do Estado de Minas Gerais, através da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico. | Aumentar a competitividade internacional das empresas mineiras, notadamente das pequenas e médias empresas.                                                                                                                                                                            | 2004               |

Quadro 3: Continua...

| <b>Política</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Autor</b>                                                                                    | <b>Finalidade</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Data</b>                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <p>Programa de Planejamento Plurianual: Arranjos Produtivos Locais. Sendo 3 ações destinadas ao APL de Ubá-MG (BRASIL, 2004a, p. anexo)</p> <p>Projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- *Extensão Industrial Exportadora das Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte</li> <li>- *Promoção Comercial de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte</li> <li>- *Apoio à Pesquisa e à Inovação em Arranjos Produtivos Locais</li> </ul> | Governo Federal, através do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC). | Promover o desenvolvimento integrado de microempresas e empresas de pequeno e médio porte em arranjos produtivos locais, com vistas à geração de emprego e renda e o estímulo às exportações.                                                                                                                                                                                                                                                                | Agosto de 2004                                                              |
| <p>Programa de Planejamento Plurianual: Desenvolvimento de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte. Sendo uma ação destinada ao APL de Ubá-MG (BRASIL, 2004a, p. anexo)</p> <p>Projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- *Pesquisa de Mercado para Arranjos Produtivos Locais</li> </ul>                                                                                                                                                     | Governo Federal, através do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC). | Aprimorar o tratamento privilegiado às Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte nas áreas de tecnologia, formação e capacitação, acesso à informação, comércio exterior, acesso ao crédito e infra-estrutura, bem como implementar políticas públicas de caráter vertical com vistas à promoção do desenvolvimento integrado dessas empresas em arranjos produtivos locais, possibilitando a geração de emprego e renda e o estímulo às exportações | Agosto de 2004                                                              |
| Implantação do PEIEX em Ubá (GTP APL, 2006, p. 67)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | MDIC, APEX-Brasil, SEBRAE-Ubá, IEL-MG e INTERSIND.                                              | Oferecer consultoria, treinamento e cursos para as empresas solucionarem problemas técnico-gerenciais e tecnológicos que visa incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora empresarial e estrutural do Arranjo Produtivo de Ubá-MG.                                                                                                                                                                                                        | Abril de 2006                                                               |
| Implantação de uma unidade da Faculdade de Design da Universidade do Estado de Minas Gerais em Ubá (AGÊNCIA MINAS, 2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Governo do Estado de Minas Gerais, através de sua Secretaria de Desenvolvimento Econômico       | Formar profissionais na área com o intuito de tornar os produtos do APL mais competitivos nos mercado nacional e internacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Maior de 2006                                                               |
| **Portaria Interministerial nº 200: Instituição do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (BRASIL, 2004b).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior                                     | Articular as ações governamentais com vistas à adoção de apoio integrado a arranjos produtivos locais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Agosto de 2004. Reeditada em 24 de Outubro de 2005 e 31 de Outubro de 2006. |

Quadro 3: Continua...

| <b>Política</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Autor</b>                                                                              | <b>Finalidade</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Data</b>            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <p>Diretriz de Política Industrial e de Comércio Exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- *Contribuir para o desenvolvimento regional, estimulando iniciativas que valorizem a dimensão espacial e o fortalecimento de arranjos produtivos locais. (BRASIL, 2003b, p. 10)</li> <li>- *Desenvolver projetos voltados para o consumo de massa. Ainda que a demanda seja o indutor dos investimentos, o objetivo é estabelecer padrões de qualidade, design e conteúdo que possibilitem simultaneamente exportações para países com padrão de consumo e renda similares ao Brasil. Busca-se, com isso, auferir ganhos de escala e alcançar um padrão internacional de produto, reduzindo a dicotomia mercado de massas/mercado externo. (BRASIL, 2003b, p. 10).</li> <li>- * [...]os programas de modernização devem atuar prioritariamente nos arranjos produtivos, aproveitando-se da proximidade das empresas e da facilidade de cooperação entre elas e com instituições tecnológicas e financeiras para a difusão de técnicas de produção e de gestão e ampliação dos negócios. (BRASIL, 2003b, p. 15).</li> </ul> | Governo Federal                                                                           | Orientar toda a estrutura governamental para dar prioridade aos APL como forma de aumentar a eficiência econômica e o desenvolvimento e difusão de tecnologias com maior potencial de indução do nível de atividade e de competição no comércio internacional. | 26 de Novembro de 2006 |
| ***Implantação de Comitês Regionais ( Núcleos Estaduais) para Arranjos Produtivos Locais. Ação do programa Arranjos Produtivos Locais (GTP APL, 2006, p. 7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Governo Federal, através do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais. | Fomentar as demandas dos APL locais, além de analisar suas propostas e promover articulações institucionais com vistas ao apoio demandado.                                                                                                                     | 2006                   |
| *Projeto Comprador (GTP APL, 2006, p. 51)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | APEX-Brasil                                                                               | Apoio para a visita de compradores internacionais ao Brasil, durante feiras brasileiras ou em momentos e locais especificados pelo setor.                                                                                                                      | 2006                   |
| *Projeto Imagem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | APEX-Brasil                                                                               | Apoio para a visita de formadores de opinião (jornalistas e especialistas) internacionais ao Brasil, durante feiras brasileiras ou em momentos e locais especificados pelo setor.                                                                              | 2006                   |
| *Prospecção e Pesquisa de Mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | APEX-Brasil                                                                               | Apoio para a realização de prospecção e/ou pesquisa de mercado.                                                                                                                                                                                                | 2006                   |
| *Feiras Internacionais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | APEX-Brasil                                                                               | Apoio à participação de empresários em feiras internacionais.                                                                                                                                                                                                  | 2006                   |

Quadro 3: Continua...



| <b>Política</b>                                                                                     | <b>Autor</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>Finalidade</b>                                                                                                                                                                 | <b>Data</b>    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| *Promoção Comercial das Microempresas e Empresas De Pequeno Porte                                   | APEX-Brasil                                                                                                                                                                                                   | Execução de atividades envolvendo, capacitação de gerentes de negócio e promoção comercial e marketing de empresas localizadas e organizadas em APLs.                             | 2006           |
| *Pesquisa de Mercado para APLs.                                                                     | APEX-Brasil                                                                                                                                                                                                   | Identificar oportunidades de mercado e deverá orientar as empresas quanto: aos segmentos de mercado consumidor, aos canais de distribuição e aos fornecedores.                    | 2006           |
| *Linhas de Crédito Especiais                                                                        | Banco do Brasil                                                                                                                                                                                               | Financiamentos para capital de giro e investimentos                                                                                                                               | 2006           |
| *Bolsas para inovação em design (SECTES, 2007a)                                                     | Governo do Estado de Minas Gerais, através da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes), com financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). | Oferecimento de 21 bolsas pela Fapemig a profissionais de design recém-formados, para desenvolver linhas de produtos para empresas das regiões, escolhidas pelos seus sindicatos. | Junho de 2007  |
| Plantio e Manejo de Floresta para o Setor Moveleiro da região de Ubá (DIÁRIO, 2007; SECTES, 2007b). | Governo do Estado de Minas Gerais, através de suas secretarias (Sectes e Seapa) e parceria da Emater, IEF, UFV, SIF, Intersind e Sebrae.                                                                      | Incentivar o plantio de eucalipto na Zona da Mata Mineira para fornecimento de madeira para a indústria moveleira de Ubá-MG.                                                      | Julho de 2007. |
| Linha de Crédito Especial para as empresas moveleiras de Ubá (O NOTICIÁRIO, 2007, p. 12).           | Caixa Econômica Federal                                                                                                                                                                                       | Financiamento de máquinas e equipamentos a longo prazo e com taxa de juros reduzida.                                                                                              | Julho de 2007  |

Quadro 3: Políticas públicas elaboradas para o desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG.

\* Apesar de não mencionar o nome do APL de Ubá, esta política pública demonstra ser aplicável também à este Arranjo.

\*\* Depois de sua criação, o GTP APL elegeu o APL moveleiro de Ubá como um dos 11 Arranjos Produtivos Piloto do país para participar do Programa de Apoio a Arranjos Produtivos Locais do Governo Federal.

\*\*\* Minas Gerais já tem um comitê e este atende ao APL de Ubá porque ele faz parte do programa coordenado pelo GTP APL.

A partir da relação apresentada, é possível perceber que, das 33 políticas públicas criadas para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo de Ubá-MG, apenas 1 (3%) antecede o ano de 2003 (concessão do parque de exposição para realização da primeira feira de móveis e máquinas da indústria moveleira) e que aproximadamente menos 21% das política comprovam que se aplicadas ao APL de Ubá por cita-lo explicitamente, a saber:

- Concessão do Parque de Exposição para realização da primeira feira;
- Elaboração dos planos estratégicos dos pólos moveleiros;
- Implantação do PEIEX;
- Implantação de uma unidade da Faculdade de Design da Universidade do Estado de Minas Gerais em Ubá;
- Portaria Interministerial nº 200;
- Implantação de Comitês Regionais;
- Plantio e Manejo de Floresta;
- Linha de Crédito Especial

Além disso 13 (39,4%) dos registros de políticas públicas relatados correspondem apenas à planos plurianuais de governo, o que não garante sua efetiva implementação. São eles:

- Elaboração dos planos estratégicos dos pólos moveleiros de Ubá, Divinópolis, Turmalina e da região norte/nordeste.
- Desenvolvimento tecnológico dos Arranjos Produtivos Locais.
- Consolidação da rede de certificação e do organismo de conformidade de produtos moveleiros.
- Criação de rede de design para os Arranjos Produtivos Locais moveleiros.
- Formação de mão-de-obra especializada, capacitada e treinada para APLs moveleiros.
- Implementação do núcleo de informações estratégicas para competitividade industrial.
- Promoção do Arranjo Produtivo moveleiro.
- Promoção do fomento às exportações de Arranjos Produtivos Locais.
- Extensão Industrial Exportadora das Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte
- Apoio tecnológico a Arranjos Produtivos Locais.
- Promoção Comercial de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte
- Apoio à Pesquisa e à Inovação em Arranjos Produtivos Locais
- Pesquisa de Mercado para Arranjos Produtivos Locais

O conteúdo do relatório elaborado por Brescia (2002) comprova que mesmo que uma política pública tenha aplicabilidade à vários casos, ela priorizará uns e não outros. Assim como o GTP APL priorizou 11 Arranjos Produtivos no país para receber o programa federal de apoio a Arranjos Produtivos Locais. Entre eles, um era o APL moveleiro de Ubá (CERVIERI, 2005).

O relatório de Brescia (2002) demonstra que o programa estadual “Uso Múltiplo de Florestas Renováveis” poderia atender a Zona da Mata Mineira e a microrregião de Ubá. Entretanto, atendeu, até 2002, somente as regiões centro-oeste e norte (especificamente Vale do Jequitinhonha) do estado de Minas Gerais. Além disto, percebe-se também que a maior parte das ações estabelecidas neste programa é executada diversas vezes por entidades não-públicas, cabendo ao agente público ( a Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia) apenas a liberação do recurso financeiro para a execução.

“APOIO À CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO

CEDETEM " Centro de Desenvolvimento Tecnológico da Madeira e do Mobiliário em Contagem " - SINDIMOV - R\$ 2.046.624,00 .

Aprovação do projeto detalhado.

Convênio de Investimento assinado PROEP/MEC , em Brasília , 8/12/99.

Apoio à consolidação do CEDETEM - Centro de Desenvolvimento Tecnológico da Madeira e do Mobiliário em Contagem, sendo a SECT Membro Instituidor e Membro do Conselho Superior.

Criação dos grupos de sustentação do CEDETEM:

Núcleo de Desenvolvimento Empresarial

Responsável pela prestação de serviços às empresas do setor, atuando nos níveis de gestão empresarial, marketing e comercialização, tecnologia de produção e qualidade total.

Coordenação: Sindimov-MG.

Integrantes: Sebrae-MG e CICI-MG.” (BRESCIA, 2002, p. 2)

“COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL

Elaboração de Proposta de projeto de um Pólo Moveleiro no Vale do Jequitinhonha.

Proposta elaborada pela SECT/MG -Cooperação Brasil - Espanha.

US\$ 10.000.000.” (BRESCIA, 2002, p. 3)

O mesmo se observa com Cervieri (2005), onde as ações planejadas pelo GTP APL são quase sempre executadas em parceria com alguma entidade local de fomento e o recurso disponibilizado pelo Ministério que idealizou o projeto ou a ação.

“O MDIC, por meio de convênio com o IEL/MG, capacitou um grupo de 20 empresas para exportar, além de reforçar o consórcio de exportação MOVEXPORT com 13 empresas do APL de Móveis de Ubá/MG.” (CERVIERI, 2005)

Entretanto, um outro relatório de Brescia (2006) atesta a execução, até Julho de 2006, de 6 políticas públicas do Projeto Estruturador “Arranjo Produtivo Local Moveleiro”, do Plano Pluri Anual do Estado de Minas Gerais 2004-2007.

| <b>Política Pública</b>                                                                    | <b>Objetivo/Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Agente da Ação</b>                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elaboração dos Planos Estratégicos dos Arranjos Produtivos Locais Moveleiros               | <p>Conhecer a realidade dos Arranjos Produtivos Locais de Movelaria para promover o desenvolvimento tecnológico, econômico e social das regiões e criar programas de estímulo ao uso da madeira plantada (eucalipto e pinus) e de madeira nativa certificada nos Pólos Moveleiros do Estado.</p> <p>As atividades foram desenvolvidas de forma prioritária para o APL da Região de Ubá porque este já se encontrava com a governança estabelecida e parte das ações em andamento.</p> <p>Das ações pactuadas com os parceiros do fórum de desenvolvimento do APL de Ubá, a SECTES participou ativamente de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação das indústrias em gestão Empresarial;</li> <li>- Design: Desenvolvimento de Novos Produtos; Testes de produtos com ênfase na cadeira;</li> <li>- Desenvolvimento de produto para certificação e Conformidade ergonômica;-</li> <li>- Usina de Resíduos Industriais;</li> <li>- Artesanato com os resíduos;</li> <li>- Projeto de Reflorestamento: Projeto de aproveitamento da madeira de eucalipto, oriunda de consórcio agrosilvopastoril, visando à obtenção de multi-produtos.</li> </ul> | SECTES                                                                                                                                                                  |
| Consolidação da Rede de Certificação e do Organismo de Conformidade de Produtos Moveleiros | <p>Rede de Laboratórios para Certificação de Madeira no Estado de Minas Gerais para os setores de madeira sólida, atendendo às normalizações nacional e internacional aplicáveis a cada produto para consolidar mecanismos de controle de forma a agregar valor e competitividade aos produtos moveleiros</p> <p>A ação teve início com as atividades do Programa Uso Múltiplo de Florestas Renováveis com a criação da Rede de Certificação em Madeira e do Organismo de Certificação em Madeira, que teve como objetivo aumentar a competitividade e a disputa por novos mercados dos produtos florestais de Minas Gerais, em especial madeira sólida: madeira serrada, laminados, aglomerados, móveis, pisos, etc.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Edital SECTES/FAPEMIG sob a coordenação da Universidade de Lavras e é composta pelas instituições: CETEC, UFMG, UFV, UFLA.                                              |
| Operacionalização do Organismo de Conformidade de Produtos Moveleiros                      | O Organismo de Conformidade de Produtos de Madeira e Móveis – Fundação Instituto XILON, constitui uma experiência pioneira de trabalho em rede com a finalidade de certificação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Rede de Certificação de Madeira de Minas Gerais (UFMG/ UFLA/ UFV / CETEC), a Rede Metrológica de Minas Gerais (RMMG) e a Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). |

Quadro 4: Continua....

| <b>Política Pública</b>                                                            | <b>Objetivo/Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Agente da Ação</b>                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Centro Minas Design / Rede de Design para os Arranjos Produtivos Locais Moveleiros | <p>O Centro tem como objetivo contribuir para a inserção efetiva do design na economia mineira moderna como um recurso estratégico de incremento à competitividade dos produtos e serviços do Estado no mercado global.</p> <p>As atividades que já foram desenvolvidas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conclusão do documento concepção;</li> <li>- Elaboração do projeto de adequação física do espaço cedido pelo CETEC para instalação do Centro, projeto gráfico e logomarca;</li> <li>- Elaboração de convênio entre SECTES, CETEC e UEMG para instalar fisicamente o Centro no CETEC;</li> <li>- Elaboração de Decreto de criação do Centro;</li> <li>- Elaboração de Edital do Prêmio Minas Design;</li> <li>- Está em andamento a constituição jurídica do Centro.</li> <li>- Parceria POLITO/UEMG - Visita Técnica, elaboração e assinatura de 2 convênios de cooperação técnica financeira entre o Politécnico de Torino - Itália e a Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG e interveniência da Secretaria de Estado de Ciência Tecnologia e Ensino Superior - SECTES no valor de R\$260 mil:</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | SECTES                                     |
| Formação de mão de obra especializada, capacitada e treinada para APLs moveleiros  | <p>Induzir a formação de mão-de-obra especializada para atender os arranjos produtivos locais moveleiros.</p> <p>Em conjunto com os sindicatos locais foram definidos os cursos oferecidos. Os cursos realizados foram de curta duração (20 horas) e capacitaram 120 profissionais do setor da região de Ubá e Uberaba e Norte de Minas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | SECTES e Sindicatos da Indústria moveleira |
| Desenvolvimento Tecnológico dos Arranjos Produtivos Locais                         | <p>Promover o desenvolvimento tecnológico para os gargalos identificados nos Arranjos por meio de editais induzidos promovendo também a difusão do conhecimento</p> <p>O recurso foi repassado diretamente para a Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG, que ficou responsável pela formatação jurídica, publicação, recebimento de propostas de projeto, análise e julgamento dos projetos, contratação e gestão dos projetos aprovados.</p> <p>Elaborado e publicado o edital do APL Moveleiro em 19 de julho de 2004.</p> <p>Projetos aprovados, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos para o desenvolvimento de produtos madeireiros de alto valor agregado: sistemas de certificação. UFMG</li> <li>Otimização de elementos estruturais moveleiros. UFMG</li> <li>Aproveitamento da madeira de eucalipto, oriunda de consórcio agrosilvopastoril visando à obtenção de multiprodutos. UFV/Ubá.</li> <li>Proposta de gerenciamento integrado dos resíduos sólidos do Pólo moveleiro de Ubá. UFV/Intersind.</li> <li>Criação de parâmetros básicos de qualidade em cadeiras de madeira para o APL de Ubá. Senai-MG.</li> <li>Pequenos objetos de resíduos de painéis de madeira gerados pela indústria moveleira. Ubá/UFLA.</li> <li>Análise do processo de certificação florestal no Brasil e a viabilidade de sua implantação nas indústrias moveleiras de Ubá. UFV.</li> </ul> | SECTES/FAPEMIG                             |

Quadro 4: Políticas públicas executadas , até Julho de 2006, do Projeto Estruturador “Arranjo Produtivo Local Moveleiro”, do Plano Pluri Anual do Estado de Minas Gerais 2004-2007

Fonte: BRESCIA, Enil A. Relatório: Projeto Estruturador “Arranjo Produtivo Local Moveleiro”. Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Julho de 2006. Por sua vez, o “Inventário das Ações das Instituições do GTP APL” só permite assegurar a implementação do projeto PEIEx, através da APEX-Brasil.

Analisando o quadro 3 e 4, e comparando-os ao grupo de categorias apontadas no capítulo “Técnicas de Análise de Dados”, percebe-se que, apesar de recentes, todas elas correspondem à uma categoria apresentada na revisão de literatura desta pesquisa. Algumas políticas, inclusive, correspondem a mais de uma categoria.

| <b>Categorias</b>                                 | <b>Total de Políticas</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------------------|---------------------------|----------|
| Normas e Regulamentos                             | 5                         | 15,15    |
| Clima do Ambiente Econômico                       | 0                         |          |
| Insumos                                           | 1                         | 3        |
| Promoção Externa                                  | 10                        | 30,30    |
| Infra-estrutura                                   | 1                         | 3        |
| Crédito e Tributação                              | 2                         | 6        |
| Empreendedorismo                                  | 1                         | 3        |
| Qualificação de Mão-de-obra e Pesquisa            | 7                         | 21,21    |
| Cooperação                                        | 2                         | 6        |
| Criação e Especialização de Instituições de Apoio | 5                         | 15,15    |

Tabela 9: Resumo da relação das políticas públicas e suas categorias. Tabela detalhada no apêndice A.

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte das políticas públicas (30,30%) destinou-se à promoção do comércio externo dos produtos do APL, enquanto nada foi identificado para a preparação de um clima de confiança que estimulasse o investimento (clima do ambiente econômico).

Por outro lado, podem ser assumidas como áreas importantes para as políticas públicas (a) a normatização do desenvolvimento do Arranjo, (b) o desenvolvimento humano e tecnológico (mão-de-obra e pesquisa) e a (c) formação de uma base de apoio institucional para o atendimento das demandas do APL (Criação e Especialização de Instituições de Apoio). Todas as três com participação entre 15% e 20 % no conjunto das políticas encontradas, totalizando aproximadamente 51% das políticas públicas encontradas.

Outras 4 áreas, igualmente importantes e críticas, receberam muito menos atenção, tendo sido objeto de apenas uma ou duas políticas públicas para seu desenvolvimento (Insumos, infra-estrutura, empreendedorismo e cooperação), correspondendo a aproximadamente menos de 21% das 33 políticas públicas encontradas.

Desta forma, é razoável concluir que, exceto por uma ocorrência, não existiram políticas públicas para o APL moveleiro de Ubá até o ano de 2003 e que somente a partir de 2003 estas políticas começaram a existir. Também se conclui que, apesar do número significativo de políticas públicas, as evidências garantem que nem todas estas políticas públicas efetivamente foram aplicadas ao APL moveleiro de Ubá.

Mesmo assim, a incorporação e priorização do tema “Arranjos Produtivos Locais” no âmbito dos planejamentos estratégicos dos governos (Planos Pluri Anuais) representa um

significativo avanço na elaboração de políticas públicas para o desenvolvimento econômico regional. Além disso, constata-se que a elaboração das políticas públicas para desenvolvimento de Arranjos Produtivo Locais moveleiros confirmam todas as “proposições”, exceto a “proposição 2”, pois contemplam a ótica das teorias abordadas na revisão de literatura desta pesquisa, respeitando inclusive os critérios de sustentabilidade deste desenvolvimento.

Também não foram encontrados subsídios suficientes para fazer afirmações sobre a autoria da execução de todas estas políticas, mas há fortes indícios de que esta autoria seja de instituições não-públicas que firmam parceria com os agentes públicos.

“O SEBRAE Nacional e APEX-Brasil têm acordo de cooperação assinado com o MDIC para implementação do PEIEx.” (GTP APL, 2006, anexo B, p. 67)



#### **4.4- Percepção dos Principais Stakeholders do APL em Relação às Contribuições das Políticas Públicas para seu Desenvolvimento.**

Para se captar as percepções dos principais stakeholders do APL em relação às contribuições das políticas públicas para o desenvolvimento do APL foram realizadas dez entrevistas semi-estruturadas com pessoas que ocupam cargo ou funções relacionadas ao projeto de desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá ou de sua história.

A análise do conteúdo das entrevistas foi realizada em duas etapas: A primeira é síntese da percepção dos dois subgrupos e a segunda é a síntese das duas sínteses dos subgrupos. Assim, é possível identificar padrões de percepção setoriais e globais.

Os trechos de entrevistas e valores apresentados neste capítulo referem-se ao “quadro geral de análise dos trechos das entrevistas” (ver Apêndice B).

#### **Percepções Gerais dos representantes sobre o papel das políticas públicas na história do desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG.**

Ao falarem livremente e em termos gerais sobre o papel das políticas públicas na história do desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá, 100% dos agentes públicos entrevistados concordam que não existiam, até recentemente, políticas públicas sistemáticas destinadas ao desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá. Concordam também que, o surgimento destas é a partir de 2003, tanto em nível estadual como federal, e coincide com o interesse dos governos em dar prioridade ao tema APL e especificamente o APL moveleiro de Ubá. Além disto, 50% dos respondentes destacam que o que está sendo feito concentra-se na transferência de recursos e responsabilidades para os agentes locais executarem as políticas. O protagonismo local inclusive é diretriz e pré-requisito de políticas públicas federais. Os extratos de entrevistas abaixo ilustram esse resultado (ver quadro geral dos trechos das entrevistas no Apêndice B).

*“Não existiam coisas concretas. Em 2003, por iniciativa desse Ministério aqui [MDIC], nasceu a idéia de fazer um grupo-base que vai discutir APL e fazer políticas para APL.” (ENTREVISTA 1)*

*“Toda a literatura e todo o nosso trabalho [GTP APL] é pautado na questão do protagonismo dos atores locais... [...]o nosso trabalho é justamente ele todo a partir do protagonismo local.” (ENTREVISTA 3)*

A percepção dos agentes não-públicos também confirma este resultado. Todos os entrevistados informam que não existiam, até recentemente, políticas públicas destinadas ao

desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá, enquanto metade deles concorda que, as políticas públicas que passaram a existir, foram implementadas através de entidades locais e outra metade aponta que estas começaram a existir a partir de 2003. Finalmente, 33% dizem que a existência de políticas públicas destinadas ao desenvolvimento do APL coincide com a criação do GTP APL e com a prioridade dada ao APL de Ubá (ver quadro geral dos trechos das entrevistas no Apêndice B).

*“De 2000, pra cá, embora tenha muitas ações que foram feitas pelo Sebrae, pode se considerar como uma ação de política pública também.[...] automaticamente é um recurso público que é destinado ao Sebrae. [...] tem várias ações que tivemos fazendo com parcerias do Sebrae, mas indiretamente, com o governo. [...] Iniciativa privada, com o apoio de alguma coisa do público, que seria recurso, projeto, alguma verba que estava alocada em determinada coisa.” (ENTREVISTA 5)*

*“... até então [2003] o poder público estava sem aparecer... era parceiro mas não ia nas reuniões... 2005 o Governo Federal já começou a entender esta questão de Arranjos Produtivos Local e através do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio criou-se uma portaria ministerial [criação do GTP APL] onde o Governo Federal priorizou 11 Arranjos Produtivos no Brasil.” (ENTREVISTA 8)*

Desta maneira, é possível concluir preliminarmente que os agentes entrevistados concordam que não existiam, até recentemente, políticas públicas sistemáticas destinadas ao desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá. Além disto, também concordam que as entidades locais são responsáveis pela execução destas políticas e que foi a criação do GTP APL e a prioridade dada ao APL de Ubá que fez com que começasse a existir políticas públicas destinadas ao seu desenvolvimento.

*“De 2003 pra cá... em função do Governo Federal ter instituído este Grupo de Trabalho [GTP APL]. Então vem tudo em função de uma política [criação do GTP APL e priorização de APL no Brasil] que o governo coloca de apoio à Arranjos Produtivos... [...] Eu não consigo identificar nada anteriormente a este [GTP APL] não tá... ?!” (ENTREVISTA 9)*

*“... as instituições estão conseguindo recurso do Governo Federal e Estadual falando que é para o crescimento do setor produtivo. Porque virou política do Governo [Federal]... a questão de apoiar... [...] O povo despencou de Brasília, os outros todos vieram.” (ENTREVISTA 8)*

A investigação das proposições específicas, evidencia o mesmo padrão de percepção. Entretanto, as recentes políticas aparecem com maior clareza em algumas das proposições.

**Proposição 1: As políticas públicas criaram regulamentos relativos à produção e/ou comércio que demandam competências que só as empresas participantes do APL-Ubá/MG possuem.**

100% dos agentes públicos e não-público entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de regulamentação da produção ou do comércio que demandassem competências exclusivas das empresas participantes do APL moveleiro de Ubá (ver quadro geral dos trechos das entrevistas no Apêndice B).

**- Proposição 2: As políticas públicas de estabilização econômica contribuíram para motivar os empresários que integram o APL-Ubá/MG a investirem em projetos de ampliação e melhoria da produção.**

100% dos agentes públicos e não-público entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de estabilização econômica que pudessem ter contribuído para motivar os empresários que integram o APL moveleiro de Ubá a investirem em projetos de ampliação e melhoria da produção (ver quadro geral dos trechos das entrevistas no Apêndice B).

**- Proposição 3: As políticas públicas proporcionaram às empresas integrantes do APL-Ubá/MG acesso a insumos de forma exclusiva e duradoura.**

Todos os agentes públicos e aproximadamente 66% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter proporcionado acesso a insumos de forma exclusiva e duradoura.

Por outro lado aproximadamente 16% dos agentes não-públicos apontam uma recente política pública destinada ao abastecimento de insumo para a produção do APL moveleiro de Ubá, e outros aproximadamente 16% atestam que a falta de uma política pública impossibilitou acesso das empresas à insumos exclusivos e necessários à produção no APL moveleiro de Ubá.

*“Precisaria de ter esse fomento também de ter o plantio... e aí já não conseguia mais essa negociação com o governo do estado nem com o governo municipal... Eu só sei que a planta da Minas Plac [fábrica de aglomerado] que era para ser instalada em Ubá, acabou sendo instalada em Uberaba. E lá existem as políticas de plantio!” (ENTREVISTA 8)*

*“Agora, o Estado ele começa a colocar o abastecimento do setor moveleiro em relação ao plantio de floresta de eucalipto... ele colocou isso como meta do governo dele. Ele colocou isso como meta que foi a partir deste ano! Agora o Governo do Estado coloca isso como política de abastecimento.” (ENTREVISTA 9)*

Por estas razões, pode-se concluir que 80% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter proporcionado acesso a insumos de forma exclusiva e duradoura; 10% apontam uma política pública recente destinada ao abastecimento de insumo para a produção do APL moveleiro de Ubá; 10% atesta que a falta de uma política pública impossibilitou acesso das empresas à insumos exclusivos e necessários à produção no APL moveleiro de Ubá. O que demonstram que, desde seu nascimento, o APL moveleiro luta contra a indisponibilidade de matéria-prima na região e que somente recentes políticas públicas foram criadas para supri este gargalo. Até então, os empreendedores locais superavam sozinhos as barreiras ao acesso a insumos especializados.

**- Proposição 4: As políticas públicas estimularam o uso de recursos exclusivos da região do APL-Ubá/MG como fonte para a inovação.**

Todos os agentes públicos e não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter estimulado o uso de recursos exclusivos da região do APL de Ubá como fonte para a inovação.

**- Proposição 5: As políticas públicas promoveram internacionalmente os produtos fabricados pelas empresas que participam do APL-Ubá/MG. Ex.: Remoção de barreiras tarifárias e não-tarifárias de acesso aos mercados internacionais, redução de tributos de comercialização e projetos de valorização e divulgação de produtos e marcas, etc.**

100% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter promovido internacionalmente os produtos fabricados pelas empresas que participam do APL moveleiro de Ubá.

50% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter promovido internacionalmente os produtos fabricados pelas empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. 50% indicaram duas políticas públicas de promoção internacional do comércio dos produtos moveleiros de Ubá. Ambos os casos correspondem a algum tipo de subsídio financeiro.

*A única coisa que foi específica no setor moveleiro foi a redução do ICM de 18 para 12%. Isso foi, em 2000, parece. 2001. conseguiu reduzir a tarifa de 18 para 12 para a gente ser mais competitivo com o setor. (ENTREVISTA 5)*

*Tem o projeto o Brazilian Furniture da ABIMOVEL. E é uma parceria com a APEX. Pra fomento da exportação... Feira de eventos... Projeto*

*exportador... participação em feira internacional... Tem subsídio!*  
**(ENTREVISTA 7)**

Desta forma, é possível concluir que 70% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter promovido internacionalmente os produtos fabricados pelas empresas que participam do APL moveleiro de Ubá; 30% destes agentes indicaram duas políticas públicas de promoção internacional do comércio dos produtos moveleiros de Ubá. Uma delas é recente e ambos os casos correspondem a algum tipo de subsídio financeiro.

**- Proposição 6: as políticas públicas contribuíram para a criação de infra-estrutura necessária às atividades desenvolvidas pelo conjunto das instituições que participam do APL-Ubá/MG.**

75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter contribuído para a criação de infra-estrutura necessária às atividades desenvolvidas pelo conjunto das empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. 25% destes agentes apontaram 3 políticas públicas recentes que contribuíram para a implantação de infra-estrutura necessária ao APL moveleiro de Ubá.

*“... a Prefeitura fez a doação do terreno, que vai ser implantada a estação de tratamento de resíduos... foi a principal parceria que a Prefeitura fez esse ano [2007]. [...] Aí teve o Anel Viário... Ta terminando... Vai ser inaugurado no mês de setembro. [...] Pavilhão de Exposição. A Prefeitura cedeu também o terreno em comodato...”* **(ENTREVISTA 4)**

Aproximadamente 16% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter contribuído para a criação de infra-estrutura necessária às atividades desenvolvidas pelo conjunto das empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. Aproximadamente outros 83% destes agentes fizeram 6 citações sobre políticas públicas recentes que contribuíram para a implantação de infra-estrutura necessária ao APL moveleiro de Ubá, enquanto outros agentes entrevistados fizeram 3 citações sobre o impedimento de projetos de infra-estrutura para o APL.

*“... o início da obra [do pavilhão] foi os empresário. A segunda etapa já foi ajudado pela prefeitura.”* **(ENTREVISTA 5)**

*“A primeira feira só foi porque a prefeitura construiu aquele pavilhão.”*  
**(ENTREVISTA 8)**

*“Incubadora de Empresas Mistas, com a intenção de atrair fornecedores aqui pra região... [...] tava aprovado na Câmara Municipal, de Concessão e Uso [de um prédio] para a Agência de Desenvolvimento e uma Incubadora... A Agência então faz todos os investimentos... Assim que*

*chegou o momento da gente colocar pra funcionar... O poder público vem e... Deu e tirou.” (ENTREVISTA 6)*

*“Os vereadores barram a doação de um terreno para a construção da Estação de Tratamento de Resíduos.” (ENTREVISTA 8)*

Assim, pode-se concluir que 40% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter contribuído para a criação de infra-estrutura necessária às atividades desenvolvidas pelo conjunto das empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. Aproximadamente outros 60% destes agentes fizeram 9 citações sobre políticas públicas recentes que contribuíram para a implantação de infra-estrutura necessária ao APL moveleiro de Ubá, enquanto outros 20% dos entrevistados fizeram 3 citações sobre o impedimento de projetos de infra-estrutura para o APL.

**- Proposição 7: As políticas públicas de acesso ao crédito e de redução de tributos para aquisição de novas máquinas e equipamentos contribuíram para a modernização da produção das empresas que integram o APL-Ubá/MG.**

50% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de acesso ao crédito e de redução de tributos para aquisição de novas máquinas e equipamentos para as empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. 25% destes agentes relacionam 1 política recente de crédito, enquanto outro 25% alega que a execução da política de crédito está condicionada à iniciativa dos agentes locais do APL moveleiro de Ubá.

*“Podemos dizer que temos uma linha hoje para design.” (ENTREVISTA 2)*

*“Só que a governança [local] não procura e o BNDES também não vai fazer.” (ENTREVISTA 3)*

Aproximadamente 33% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de acesso ao crédito e de redução de tributos para aquisição de novas máquinas e equipamentos para as empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. Aproximadamente 66% destes agentes confirmam a existência de políticas públicas recentes para financiamento da modernização da produção moveleira em Ubá, sendo que 50% apontam a criação do GTP APL como sendo o marco ou o fator desencadeador destas políticas públicas de crédito.

*“Depois que implantou o Fórum, e a metodologia de arranjo produtivo foi implementado várias linhas de financiamento foram abertas... até 2004 não tivemos nada disso. Depois que começou essa cultura de arranjo produtivo o Ministério do Governo Federal definiu que arranjo produtivo era uma prioridade do governo. E foi criado o GTP APL é que começou a se desenvolver essa questão financeira...” (ENTREVISTA 5)*

Desta forma, é possível afirmar que 40% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de acesso ao crédito e de redução de tributos para aquisição de novas máquinas e equipamentos para as empresas que participam do APL moveleiro de Ubá; 50% destes agentes confirmam a existência de políticas públicas recentes para financiamento da modernização da produção moveleira em Ubá, sendo que 30% apontam a criação do GTP APL como sendo o marco ou o fator desencadeador destas políticas públicas de crédito.

*“...[depois da portaria do GTP APL] Então nós conseguimos recurso no Ministério de Ciência e Tecnologia, no Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, no Ministério de Integração. [...] Com essa visão do GTP APL, os bancos decidiram então criar linhas específicas pros Arranjos Produtivos que eles atuavam.” (ENTREVISTA 8)*

**- Proposição 8: As políticas públicas estimularam a iniciativa dos agentes locais em prol da implementação de políticas destinadas ao desenvolvimento do APL-Ubá/MG.**

75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de estímulo à iniciativa dos agentes locais em prol da implementação de políticas públicas destinadas ao desenvolvimento do APL de Ubá. 25% destes agentes destaca que a metodologia de trabalho do GTP APL é direcionada para proporcionar a liderança dos agentes locais nos projetos para o APL de Ubá.

*“Toda a metodologia do GTP que você analisou é a partir do protagonismo de atores locais. ‘vocês conversem entre vocês e vocês vêem qual é a melhor solução para o seu Estado’.” (ENTREVISTA 3)*

Aproximadamente 83% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de estímulo à iniciativa dos agentes locais em prol da implementação de políticas públicas destinadas ao desenvolvimento do APL de Ubá.

Aproximadamente 16% destes agentes destaca que o Governo Federal não atua no APL de Ubá sem a participação das autoridades estaduais.

*“... o Governo Federal, qualquer Ministério não pode fazer nenhuma atuação, num município, como no caso o setor produtivo de Ubá, sem que o Governo do Estado esteja junto.” (ENTREVISTA 8)*

A partir disso, pode-se afirmar que 80% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de estímulo à iniciativa dos agentes locais em prol da implementação de políticas públicas destinadas ao desenvolvimento do APL de Ubá. 20% destes agentes destacam que a implementação das recentes políticas públicas federais destinadas ao desenvolvimento do APL de Ubá está condicionada a participação das autoridades e agentes locais.

**- Proposição 9: As políticas públicas criaram programas de qualificação de mão-de-obra especializados nas necessidades das empresas integrantes do APL-Ubá/MG. Ex.: Criando Faculdades, Universidades, Centros de Treinamento ou Programas específicos.**

25% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tenha criado instituições ou programas de qualificação de mão-de-obra especializada nas necessidades das empresas integrantes do APL de Ubá. 75% destes agentes apontam recentes programas e criação de instituições de treinamento e capacitação em áreas afins com a atividade moveleira de Ubá. Algumas destas políticas públicas apenas disponibilizavam o recurso para que alguma entidade de fomento executasse o programa.

*“A idéia é gerar a cultura exportadora. Então foi feito muito treinamento em Ubá [...] de como exporta.” (ENTREVISTA 1)*

*“Criação da rede de design, consolidação da rede de certificação que tinha um vasto laboratório em quatro universidades e culminou na rede de design. E os dois Editais... [...]E na questão gerencial também em parceria com o Sebrae. A gente entrou com dinheiro na questão do Sebrae.” (ENTREVISTA 2)*

*“A Prefeitura esse ano... nós tivemos a implantação da UEMG. [...] Ubá tem também um CVT, que é o Centro Vocacional Tecnológico... foi feito um laboratório pra área de marcenaria...” (ENTREVISTA 4)*

Aproximadamente 16% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tenha criado instituições ou programas de qualificação de mão-de-obra especializada nas necessidades das empresas integrantes do APL de Ubá. Aproximadamente 83% destes agentes apontam recentes programas e criação de instituições de treinamento e capacitação em áreas afins com a atividade moveleira de Ubá.



Algumas destas políticas públicas apenas disponibilizavam o recurso para que alguma entidade de fomento executasse o programa.

*“Só através do Sesi, do Senai, no caso, em que houve treinamento.”*  
**(ENTREVISTA 5)**

*“O projeto PEIEX. É um exemplo claro de política pública! É uma plataforma do Governo Federal... pra fomento da exportação. [...] Capacitação das empresas através de cursos e treinamentos... consultoria individualizada nas empresas.”* **(ENTREVISTA 7)**

Assim sendo, pode-se afirmar que 20% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tenha criado instituições ou programas de qualificação de mão-de-obra especializada nas necessidades das empresas integrantes do APL de Ubá. 80% destes agentes apontam recentes programas e criação de instituições de treinamento e capacitação em áreas afins com a atividade moveleira de Ubá. A maioria destas políticas públicas apenas disponibilizaram o recurso para que alguma entidade de fomento executasse o programa.

*“O que a gente tinha é o seguinte, através do recurso do FAT a gente conseguir demandar projetos de treinamento e ser viabilizada a participação.”* **(ENTREVISTA 5)**

*“[...] Quer dizer... foi uma parceria FAPEMIG e MCT... É uma intervenção direta... entrei no edital... participei...”* **(ENTREVISTA 7)**

#### **- Proposição 10: As políticas públicas investiram em pesquisa e desenvolvimento da produção das empresas integrantes do APL-Ubá/MG.**

75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de investimento em pesquisa e desenvolvimento da produção as empresas integrantes do APL de Ubá. 25% destes agentes apontam 1 recente política de criação de um centro de pesquisa e desenvolvimento para atender a atividade moveleira de Ubá. Outras citações sobre projetos e editais são vagas.

Aproximadamente 33% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de investimento em pesquisa e desenvolvimento da produção as empresas integrantes do APL de Ubá. Aproximadamente 66% destes agentes citam alguma política pública para pesquisa e desenvolvimento da atividade produtiva do APL de Ubá, sendo 5 citações sobre liberação recursos ou linhas de financiamento para pesquisas e 2 ações diretas nessa área.

*“O Governo também começou a liberar algumas outras questões. Então começamos a ter muitas pesquisa lá pela FAPEMIG... [...] Agora esse*

*ano...! Nós conseguimos do Governo do Estado apoio à um projeto piloto de reflorestamento...” (ENTREVISTA 8)*

*“Através da Faculdade de Lavras e da Universidade de Viçosa... Nós fizemos estudos sobre resíduos.” (ENTREVISTA 10)*

Desta forma, pode-se concluir que 50% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de investimento em pesquisa e desenvolvimento da produção as empresas integrantes do APL de Ubá. Outros 50% destes agentes citam alguma política pública recente para pesquisa e desenvolvimento da atividade produtiva do APL de Ubá, sendo 5 citações sobre liberação recursos ou linhas de financiamento para pesquisas e 3 ações diretas nessa área.

*“Tem pesquisa... tem aprovado alguns projetos de interesse aqui do setor... vem começando a fazer isso... a Finep tem vários... linhas de financiamento... específicas pra Arranjo Produtivo... aí agente tem... tem trabalhando em cima de alguns...” (ENTREVISTA 9)*

**- Proposição 11: As políticas públicas criaram normas rigorosas sobre especificações de produtos, segurança e meio ambiente, aplicadas às empresas integrantes do APL-Ubá/MG.**

75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivesse criado normas de produto, segurança e meio ambiente, para serem aplicadas nas empresas integrantes do APL de Ubá. 25% destes agentes fizeram 1 citação sobre a liberação de recursos federais para programa de certificação de produto e produção moveleira. Outras citações foram vagas e não podem ser consideradas.

Aproximadamente 83% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivesse criado normas de produto, segurança e meio ambiente, para serem aplicadas nas empresas integrantes do APL de Ubá. Aproximadamente 16% destes agentes fizeram 1 citação sobre implantação de um órgão fiscalização do cumprimento de normas ambientais para a atividade moveleira em Ubá.

*“A única que agente tem na verdade é que a FEAM hoje passa a exigir dos empresários que tenham essa certificação do meio ambiente [de impacto ambiental]...” (ENTREVISTA 6)*

Desta forma, pode-se afirmar que 80% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivesse criado normas de produto, segurança e meio ambiente, para serem aplicadas nas empresas integrantes do APL de Ubá. 20% destes agentes fizeram 2 citação sobre ação recentes destinada ao cumprimento de normas ambientais para a atividade moveleira em Ubá.

**- Proposição 12: As políticas públicas criaram leis que facilitaram a abertura de novas empresas ou instituições especializadas na região do APL-Ubá/MG, ao mesmo tempo que dificultaram a criação de monopólios. Ex.: Novos fornecedores de matéria prima, tecnologia, capital, informações, infra-estrutura, serviços, etc.**

75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivesse facilitado a abertura de novas empresas ou instituições especializadas na região do APL de Ubá. 25% citaram 1 política pública destinada a facilitar a abertura de novas empresas em Ubá.

*“Ano passado, Ubá inaugurou o primeiro Minas Fácil do Estado fora de Belo Horizonte. Ele é direcionado pra isso. Pra abertura de novas empresas.” (ENTREVISTA 4)*

Aproximadamente 83% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivesse facilitado a abertura de novas empresas ou instituições especializadas na região do APL de Ubá. Aproximadamente 16% citaram 1 política pública que num primeiro momento contribuiu para a abertura de novas empresas e instituições e 1 posterior que anulou os efeitos da primeira.

*“Uma das ações que agente vem dando prioridade é uma incubadora de empresa pra agente trazer os fornecedores aqui... pra Ubá. E ao mesmo tempo que o poder público nos dá um local... agente vai, entrega o edital, ganha o edital... na época foi do SEBRAE. Então a Agência então banca toda a infra-estrutura dentro do galpão da prefeitura... na hora que está praticamente tudo pronto agente fica sem o prédio. [...] tava aprovado na Câmara Municipal o projeto de Concessão e Uso (do prédio) para a Agência de Desenvolvimento e uma Incubadora... Assim que chegou o momento da gente colocar pra funcionar... O poder público vem e... Deu e tirou. [...] Falar que teve um incentivo do município pra ta atraindo empresas... Então não há! Inclusive muito pelo contrario! Nós tivemos, no entorno, algumas de nossas empresas saíram daqui...” (ENTREVISTA 6)*

Assim sendo, é possível afirmar que 80% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivesse facilitado a abertura de novas empresas ou instituições especializadas na região do APL de Ubá. 20% citaram 1 política pública recente destinada a facilitar a abertura de novas empresas em Ubá. 10% citaram inclusive 1 política pública que anulou uma outra política destinada a ajudar a abertura de novas empresas e instituições em Ubá.

**- Proposição 13: As políticas públicas criaram mecanismos que motivaram, facilitaram e deram incentivos a ação coletiva, coordenada e cooperada entre as empresas integrantes do APL-Ubá/MG. Ex.: Criação de Fóruns de Cooperação, sensibilização para a cooperação, criação de uma identidade coletiva, gestão estratégica de cadeia produtiva e disseminação de conhecimento.**

75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado mecanismos que motivassem, facilitasse e incentivassem a ação coletiva, coordenada e cooperada entre as empresas integrantes do APL de Ubá. 25% fizeram 2 citações sobre grupos e conferência para definição de estratégias para desenvolvimento de APLs no Brasil, o que incluía o APL de Ubá.

*“Em 2003, por iniciativa desse Ministério aqui [...] nasceu a idéia de fazer um grupo-base que vai discutir APL e fazer políticas públicas para APL.”*  
**(ENTREVISTA 1)**

Aproximadamente 66% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivesse criado mecanismos que facilitasse e incentivasse a ação coletiva, coordenada e cooperada entre as empresas integrantes do APL de Ubá. 33% fizeram 2 citações sobre grupos de cooperação para promoção de atividades do APL de Ubá.

*“Foram criados dois grupos de exportação. Foi pela APEX [quem criou].”*  
**(ENTREVISTA 10)**

Desta forma, pode-se concluir que 70% dos agentes entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado mecanismos que motivassem, facilitasse e incentivassem a ação coletiva, coordenada e cooperada entre as empresas integrantes do APL de Ubá. 30% fizeram 4 citações sobre recentes grupos ou conferência de cooperação para promoção de atividades do APL de Ubá.

**- Proposição 14: As políticas públicas criaram órgãos governamentais especializados no atendimento das demandas das instituições integrantes do APL-Ubá/MG.**

25% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivesse criado órgãos governamentais especializados no atendimento das demandas das instituições integrantes do APL de Ubá. 75% concordam que recentemente novos grupos ou instituições foram criados e instituições públicas se especializaram no atendimento das demandas do APL de Ubá, sendo que para 50% a criação do GTP APL foi desencadeador destes fatos.

*“Foi quando foi assinada a portaria do grupo de trabalho [GTP APL] [...] foi criada uma secretaria técnica para todo lado.” (ENTREVISTA 1)*

*“Do ano passado pra cá a gente instalou núcleos estaduais em 27 unidades da Federação. [...] o núcleo estadual vai participar dessa articulação das instituições [para preparar projetos para os editais dos programas para APL]...” (ENTREVISTA 3)*

100% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivesse criado órgãos governamentais especializados no atendimento das demandas das instituições integrantes do APL de Ubá.

Sendo assim, é possível afirmar que 70% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivesse criado órgãos governamentais especializados no atendimento das demandas das instituições integrantes do APL de Ubá. 30% concordam que recentemente novos grupos ou instituições foram criados e instituições públicas se especializaram no atendimento das demandas do APL de Ubá, sendo que para 20% a criação do GTP APL foi desencadeador destes fatos.

*“O Ministério da Tecnologia tem ações para APL, o Ministério da Integração tem ações para APL. BNDES tem ações para APL. Iel tem ações para APL. [...] o grupo de trabalho [GTP APL] é uma articulação. É uma busca de articulação de ações [ações das instituições que participam do GTP APL].” (ENTREVISTA 3)*

### **Resultado geral sobre as percepções referentes ao tema de cada proposição de pesquisa**

Colocando os resultados encontrados para cada grupo de agente, em cada proposições (tabela 10 e 11), é possível perceber que os mesmo estão em consonância com os resultados da análise das percepções gerais. Entretanto, vale destacar , além do número reduzido de citações sobre políticas pública, também as inesperadas ocorrências de relatos sobre políticas públicas que prejudicaram o desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá ao invés de contribuir a favor dele.

| <b>Agentes Públicos</b> |                                |                                        |                                        |
|-------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Proposição</b>       | <b>Desconhece ou não citou</b> | <b>Pelo menos uma citação positiva</b> | <b>Pelo menos uma citação negativa</b> |
| 1                       | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 2                       | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 3                       | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 4                       | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 5                       | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 6                       | 75%                            | 25%                                    | 0%                                     |
| 7                       | 50%                            | 50%                                    | 0%                                     |
| 8                       | 75%                            | 25%                                    | 0%                                     |
| 9                       | 25%                            | 75%                                    | 0%                                     |
| 10                      | 75%                            | 25%                                    | 0%                                     |
| 11                      | 75%                            | 25%                                    | 0%                                     |
| 12                      | 75%                            | 25%                                    | 0%                                     |
| 13                      | 75%                            | 25%                                    | 0%                                     |
| 14                      | 25%                            | 75%                                    | 0%                                     |

Tabela 10: Tabela de percentual de confirmação das proposições para o grupo dos agentes públicos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 10 demonstra que: Aproximadamente 35% das proposições (proposição 1, 2, 3, 4 e 5) não foram confirmadas em qualquer grau pelos agentes públicos entrevistados; 50% das proposições (proposições 6, 8, 10, 11, 12, e 13) não receberam índice de confirmação significativo, sendo apontadas por apenas 25% dos entrevistados; Aproximadamente apenas 14% das proposições (proposição 9 e 14) podem ser consideradas como confirmadas pelos entrevistados, visto que foram citadas políticas públicas relacionadas à estas proposições por 75% deles.

No grupo dos agentes não-públicos entrevistados, os índices de aprovação das proposições apresenta uma ligeira melhora, entretanto se assemelham aos encontrados no grupo dos agentes públicos e revelam as inesperadas ocorrências de relatos sobre políticas públicas que prejudicaram o desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá ao invés de contribuir a favor dele (tabela 11).

| <b>Agentes Não-Públicos</b> |                                |                                        |                                        |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Proposição</b>           | <b>Desconhece ou não citou</b> | <b>Pelo menos uma citação positiva</b> | <b>Pelo menos uma citação negativa</b> |
| 1                           | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 2                           | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 3                           | 66%                            | 16%                                    | 16%                                    |
| 4                           | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 5                           | 50%                            | 50%                                    | 0%                                     |
| 6                           | 16%                            | 83%                                    | 33%                                    |
| 7                           | 33%                            | 66%                                    | 0%                                     |
| 8                           | 83%                            | 16%                                    | 0%                                     |
| 9                           | 16%                            | 83%                                    | 0%                                     |
| 10                          | 33%                            | 66%                                    | 0%                                     |
| 11                          | 83%                            | 16%                                    | 0%                                     |
| 12                          | 83%                            | 16%                                    | 16%                                    |
| 13                          | 66%                            | 33%                                    | 0%                                     |
| 14                          | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |

Tabela 11: Tabela de percentual de confirmação das proposições para o grupo dos agentes não-públicos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 11 demonstra que: Aproximadamente 28% das proposições (proposição 1, 2, 4 e 14) não foram confirmadas em qualquer grau pelos agentes não-públicos entrevistados; aproximadamente outros 35% das proposições (proposições 3, 8, 11, 12 e 13) não receberam índice de confirmação significativo, sendo apontadas por aproximadamente menos de 33% dos entrevistados; Aproximadamente 28% das proposições (proposição 6, 7, 9 e 10) podem ser consideradas como confirmadas pelos entrevistados, visto que foram citadas políticas públicas relacionadas a estas proposições por aproximadamente mais de 66% deles; Cerca de 21% das proposições (proposições 3, 6 e 12) foram negadas por entre 16% a 33% destes agentes não-públicos que citaram políticas públicas contrária à elas.

A tabela 12 representa os resultados para os dois grupos de respondentes:

| <b>Agentes Públicos e Não-Públicos</b> |                                |                                        |                                        |
|----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Proposição</b>                      | <b>Desconhece ou não citou</b> | <b>Pelo menos uma citação positiva</b> | <b>Pelo menos uma citação negativa</b> |
| 1                                      | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 2                                      | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 3                                      | 80%                            | 10%                                    | 10%                                    |
| 4                                      | 100%                           | 0%                                     | 0%                                     |
| 5                                      | 70%                            | 30%                                    | 0%                                     |
| 6                                      | 40%                            | 60%                                    | 20%                                    |
| 7                                      | 40%                            | 50%                                    | 0%                                     |
| 8                                      | 80%                            | 20%                                    | 0%                                     |
| 9                                      | 20%                            | 80%                                    | 0%                                     |
| 10                                     | 50%                            | 50%                                    | 0%                                     |
| 11                                     | 80%                            | 20%                                    | 0%                                     |
| 12                                     | 80%                            | 20%                                    | 10%                                    |
| 13                                     | 70%                            | 30%                                    | 0%                                     |
| 14                                     | 70%                            | 30%                                    | 0%                                     |

Tabela 12: Tabela de percentual geral de confirmação das proposições para os agentes entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa

Através da tabela 12 é possível concluir que: Aproximadamente 21% das proposições (proposição 1, 2 e 4 ) não foram confirmadas em qualquer grau pelos agentes entrevistados; aproximadamente outros 50% das proposições (proposições 3, 5, 8, 11, 12, 13 e 14) receberam baixo índice de confirmação, precisando serem atestadas por outros métodos, porque são apontadas por menos de 30% dos entrevistados; Aproximadamente apenas 28% das proposições (proposição 6, 7, 9 e 10) podem ser consideradas como confirmadas pelos entrevistados, visto que foram citadas políticas públicas relacionadas a estas proposições por aproximadamente 50% deles ou mais;

Inesperadamente, pode-se afirmar que cerca de 21% das proposições (proposições 3, 6 e 12) foram negadas por entre 10% a 20% destes entrevistados que citaram políticas públicas contrária à elas.

Além disto, aproximadamente 97% das políticas públicas citadas demonstram pertencer ao período dos últimos 4 anos. Enquanto aproximadamente 58% destas políticas possuem caráter financeiro, o que justificaria a necessidade de iniciativa local apontada também por aproximadamente mais 6% das ocorrências. E aproximadamente 15% das ocorrências apontam a criação do GTP APL como elemento desencadeador dos aproximadamente 97% das políticas públicas citadas.



Desta forma, a partir das entrevistas, também se conclui que tais políticas públicas correspondem ao período dos últimos 4 anos, possuem conotação financeira, o que as condiciona à iniciativa de agentes locais e sugerem estar originadas na criação do GTP APL.

#### **4.5- Triangulação da Análise**

Depois de realizado os três exames (história do desenvolvimento do APL, inventário de políticas públicas e percepção de stakeholders), se faz necessário triangular as conclusões destas etapas da pesquisa, procurando encontrar pontos de concordância entre elas.

O quadro 5 ajuda a analisar tais conclusões preliminares de acordo com quatro variáveis: período em que a política pública ocorreu, características da elaboração da política, características da sua implementação e a aderência às proposições da pesquisa.

|                                    | <b>Mudanças Estruturais, Normativas e Processuais</b>                                                                                                                                                 | <b>Inventário de Políticas Públicas de Desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG e Região</b>                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Percepção dos Principais Stakeholders do APL em Relação às Contribuições das Políticas Públicas para seu Desenvolvimento</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Período</b>                     | [até 2003, quase não existiram políticas públicas que tenham contribuído para este desenvolvimento (do APL)]                                                                                          | [exceto por uma ocorrência, não existiram políticas públicas para o APL moveleiro de Ubá até o ano de 2003 e que somente a partir de 2003 estas políticas começaram a existir]                                                                                                                                                                     | [aproximadamente 97% das políticas públicas citadas demonstram pertencer ao período dos últimos 4 anos.]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Elaboração das Políticas</b>    | [não existiram políticas públicas que tenham contribuído para este desenvolvimento (do APL)]                                                                                                          | [apesar do número significativo de políticas públicas, as evidências garantem que nem todas estas políticas públicas efetivamente foram aplicadas ao APL moveleiro de Ubá.]                                                                                                                                                                        | [aproximadamente 15% das ocorrências apontam a criação do GTP APL como elemento desencadeador dos aproximadamente 97% das políticas públicas citadas.]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Implementação das Políticas</b> | [o APL moveleiro de Ubá se instituiu , se desenvolveu e continuará se desenvolvendo, quase que exclusivamente, pela ação empreendedora dos agentes e das instituições locais de cooperação e fomento] | [não foram encontrado subsídios suficientes para fazer afirmações sobre a autoria da execução de todas estas políticas, mas há fortes indícios de que esta autoria seja de instituições não-públicas que firmam parceria com os agentes públicos.]                                                                                                 | [aproximadamente 58% destas políticas possuem caráter financeiro, o que justificaria a necessidade de iniciativa local apontada também por aproximadamente mais 6% das ocorrências.]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Aderência às Proposições</b>    | [as políticas públicas encontradas confirmam a “proposição 6” ao mesmo tempo que outras caracterizaram barreiras ao desenvolvimento do APL.]                                                          | [constata-se que a elaboração das políticas públicas para desenvolvimento de Arranjos Produtivo Locais moveleiros confirmam todas as “proposições”, exceto a “proposição 2”, pois contemplam a ótica das teorias abordadas na revisão de literatura desta pesquisa, respeitando inclusive os critérios de sustentabilidade deste desenvolvimento.] | [Aproximadamente 21% das proposições (proposição 1, 2 e 4 ) não foram confirmadas em nenhum grau pelos agentes entrevistados; aproximadamente outros 50% das proposições (proposições 3, 5, 8, 11, 12, 13 e 14) receberam baixo índice de confirmação, precisando serem atestadas por outros métodos, porque apontadas por menos de 30% dos entrevistados; Aproximadamente apenas 28% das proposições (proposição 6, 7, 9 e 10) podem ser consideradas como confirmadas pelos entrevistados, visto que foram citadas políticas públicas relacionadas a estas proposições por aproximadamente 50% deles ou mais; Inesperadamente, pode-se afirmar que cerca de 21% das proposições (proposições 3, 6 e 12) foram negadas por entre 10% a 20% destes entrevistados que citaram políticas públicas contrária à elas.] |

Quadro 5: Triangulação dos resultados preliminares da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma, a partir do quadro 5, é possível afirmar que não existiram políticas públicas para desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá antes de 2003, e apesar de existirem recentes políticas públicas para desenvolvimento de APLs moveleiros, o APL de Ubá não foi contemplado pela maioria delas. Todavia, as políticas públicas implementadas no APL moveleiro de Ubá chegam na forma de recursos financeiros e estão condicionadas à iniciativa dos agentes privados locais.

Além disto, não há qualquer confirmação de que a proposição 2 tenha ocorrido, ao passo que as proposições 7, 9 e 10 foram aprovadas em dois exames e a proposição 6 obteve três comprovações. As proposições 1, 3, 4, 5, 8, 11, 12 e 13, apesar aprovadas em dois exames, necessitam serem investigadas mais profundamente, pois apresentaram poucas evidências de sua veracidade. Surpreendentemente dois exames atestaram a existência de políticas públicas contrárias ao desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá, relacionadas à proposição 6.

## 5- CONCLUSÕES

Desta forma, ao fim da investigação sobre o que teria sido o papel das políticas públicas no desenvolvimento sustentável do APL moveleiro de Ubá, a pesquisa conclui que as mesmas não desempenharam nenhum papel, neste comprovado desenvolvimento, até aproximadamente o ano de 2003. A partir deste período, passaram a ser formuladas variadas políticas públicas para este fim, em todas as três esferas de governo, segundo a ótica das teorias sobre desenvolvimento industrial e vantagens competitivas sustentáveis, aspirando, assim, a função de fertilizadoras do ambiente de negócio.

Contudo, as evidências e indícios encontrados neste trabalho sobre a forma de implementação destas políticas públicas não permitem dá-las o título de fertilizadoras do ambiente de negócio, pois a forte conotação financeira destas políticas sugere que estas tenham desempenhado o papel unicamente de FINANCIADORAS da ação empreendedora, atestando assim o modelo schumpeteriano de desenvolvimento econômico, o qual combina disponibilização de capital e empreendedorismo (SCHUMPETER, 1961).

Desta forma, o modelo de desenvolvimento de Arranjos Produtivos no caso do APL moveleiro de Ubá-MG difere do modelo teórico apresentado no capítulo 2.4 deste trabalho como mostra a figura a seguir:

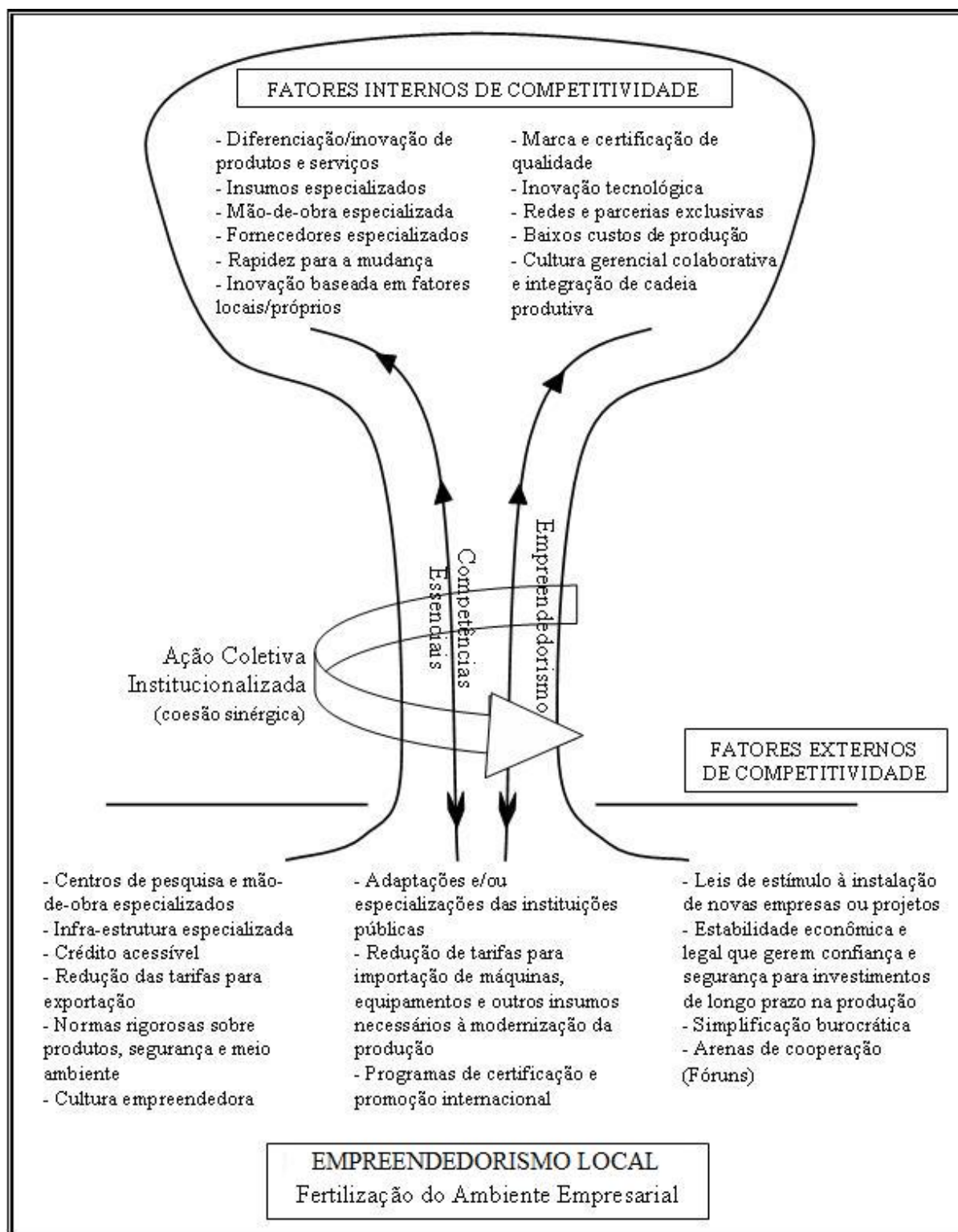


Figura 5: Sistema de fatores determinantes do desenvolvimento sustentável de Arranjos Produtivos Locais, revisado após a análise dos resultados da pesquisa.

Fonte: Produzido pelo autor.

Neste novo modelo, ao invés de ter os agentes públicos e as políticas públicas na base, tem-se o empreendedor e o empreendedorismo local institucionalizado assumindo o

papel de fertilizador do ambiente empresarial. Neste caso, os agentes públicos e as políticas públicas agem passivamente, apenas respondendo às fortes pressões dos empreendedores.

Tal conclusão sobre os empreendedores e o empreendedorismo local baseia-se nos indícios e evidências a cerca de seus esforços e investimentos financeiros direto em: institucionalização da ação coletiva, infra-estrutura de produção, transporte, capacitação de mão-de-obra e comercialização da produção moveleira.

Trechos das entrevistas mostrados a seguir e os registros apresentados nos capítulos 4.2 e 4.4 atestam esta conclusão:

*“[...]o sindicato é que faz a governança do APL de UBA.” (ENTREVISTA 5)*

*“O setor moveleiro crescendo sozinho, graças aos investimentos dos empresários. Não tinha Distrito Industrial, como não tem até hoje um Distrito Industrial em Ubá... As empresas que estavam crescendo era porque o empresário comprava o terreno... levava toda a infra-estrutura para o terreno... e tava conseguindo a economia local crescer em função disso.” (ENTREVISTA 8)*

*“E aí 17 empresários botaram a mão no bolso e construíram um pavilhão com... R\$900.000,00. Um pavilhão de 6000 metros quadrados. Fizeram a feira em 2000.” (ENTREVISTA 8)*

*“2001 os próprios empresários criaram o consórcio de exportação que é a Movexport, que existe até hoje...” (ENTREVISTA 8)*

*“o INTERSIND adquiriu uma capacidade técnica de captar recursos... o canal está aberto. Hoje o INTERSIND consegue escrever projeto pra FINEP. Vão buscar recurso na FINEP. “Ah mas nós precisamos de um workshop de tecnologia”... Consegue buscar recurso na FINEP. [...] Consegue buscar recurso no Ministério de Indústria e Comercio, direto! Entendeu? Sem passar pelo Governo do Estado!” (ENTREVISTA 8)*

*“uma coisa dos empresários... se mobilizaram... foram até o governo e vê o que podia fazer... aí a partir de uma ... de uma iniciativa dos empresários conseguiu esta redução do ICMS... de 18% pra 12%... foi em 98...” (ENTREVISTA 9)*

*“nós tivemos sem dúvida um grande crescimento do nosso pólo, depois da ação do APL[institucionalização do APL]. Primeiro que está sendo consolidada a união dos empresários.” (ENTREVISTA 10)*

A conclusão sobre a ausência de políticas públicas para o desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá-MG pode ser reforçada também pela pesquisa da Fundação João Pinheiro (2005, p. 41) que, baseando-se em dados do IBGE de 2001, constatou que, das nove cidades que compõem o APL, apenas Ubá utilizava Plano Diretor como instrumento de planejamento e gestão municipal, o que caracterizaria vulnerabilidade da condução das

políticas públicas locais. Mesmo assim, o relatório desta mesma pesquisa afirmar que o Plano Diretor da cidade de Ubá precisa reajustar suas diretrizes e fundamentos aos “novos desafios que se apresentam para a municipalidade” (2005, p. 41).

A dependência das políticas públicas em relação ao empreendedorismo local ainda é reforçada, tendo o protagonismo local como diretriz de trabalho do GTP APL, pela recente metodologia dos “núcleos estaduais”, que parte da iniciativa estadual/regional (passo 1) para a ação integrada com a esfera federal (passo 2) (GTP APL, 2006, p. 11).

Desta forma, num ambiente onde as políticas públicas inexisteram, mas só recentemente começam a desempenhar um papel de financiadoras da atividade empreendedora, a reunião de empreendedores locais em espaços institucionalizados de cooperação e fomento da atividade produtiva se demonstrou condição determinante e necessária para o desenvolvimento sustentável do Arranjo Produtivo moveleiro de Ubá-MG.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dada a importância e o determinismo da ação empreendedora cooperada e institucionalizada no caso do APL moveleiro de Ubá-MG, sugere-se aprofundar os estudos a respeito da institucionalização da ação coletiva, civismo ou participação cívica, “teoria da escolha racional”, o “dilema do prisioneiro”, confiança e “Nova Economia Institucional”, visitando trabalhos como: “Ordem Política nas Sociedades em Mudança” (HUNTINGTON, 1975) que, para falar de desenvolvimento institucional, político e econômico, trata de pacto e institucionalização baseada na participação e na confiança; “Comunidade e Democracia” (PUTMAN, 1996) que estuda o comportamento cívico na Itália para também explicar o desenvolvimento institucional, político e econômico; “A Lógica da Ação Coletiva” (OLSON, 1999) que elucida os mecanismos de racionalidade na ação cooperada e na formação dos grupos sociais; e “Lógica da Ação Coletiva, Instituições e Crescimento Econômico: Uma Resenha Temática sobre a Nova Economia Institucional” (BUENO, 2004), que faz proposições a respeito da evolução das estruturas de governança e da própria matriz institucional de sociedades específicas para debater o conceito de “Nova Economia Institucional”.

Além disto, a estratégia de passividade assumida pelas políticas públicas de desenvolvimento econômico regional, em Ubá-MG, faz com que tais políticas dependam da existência do empreendedorismo local para serem implementadas.



Assim, os relatos do caso do Estado do Acre, onde constatou-se a existência de consistentes políticas públicas de infra-estrutura para a implantação de um Arranjo Produtivo moveleiro e a inexistência de empreendedores locais, também sugere recomendações para futuras pesquisas comparativas com o caso do APL de Ubá, onde as variáveis são invertidas – existência de empreendedorismo local e inexistência de políticas públicas de infra-estrutura.

*“Se você pudesse ver o Acre. O estado do Acre. Eu fui à dois anos atrás lá, com uns empresários moveleiros... chegamos lá e encontramos um Distrito Industrial que o governo do Acre criou... [...] com... até logomarca... é... showroom pra expor os móveis... com um SENAI, a maçonaria... uns lotes... uma área toda murada... o terreno todo plano... o... é... incentivo do governo.... ou seja, ‘você quer montar sua indústria moveleira aqui dentro, você monta, você não paga um centavo...! E quanto você precisa? Ah, preciso de R\$50 mil. Então toma aqui R\$50 mil. Como é que eu pago? Depois que você tiver produzindo, na hora que você for pagar seu imposto, você não paga o imposto. Você vai deduzindo os R\$50 mil do imposto que você tem que pagar...!’ [...] Num estado que tem matéria-prima... tem a faca e o queijo na mão... um governo com uma visão...! Nós ficamos de queixo caído... [...] E eles tentando convencer nosso empresários de Ubá a instalar lá. (risos) [...] Agora me pergunta, eles se instalaram lá, mas sabe o que falta lá? O empreendedor...” (ENTREVISTA 8)*

Por estas evidências, pode-se recomendar, ao se optar por esta estratégia de passividade, antes desenvolver o empreendedorismo local para, só em seguida, formular políticas públicas para o desenvolvimento econômico regional com as características encontradas neste trabalho.

Outra proposição de deve ser considerada em uma segunda linha de pesquisa é considerar que a escolha estratégica de utilização de empreendedores locais na implementação de políticas públicas não seja na verdade uma questão de opção estratégica, mas sim uma falta dela (de opção), caracterizando uma dificuldade de implementação de políticas públicas através da estrutura burocrática tradicional. Pois como admite Bresser-Perreira (2004, p. 16), no plano da implementação, a reforma da Gestão Pública de 1995/98 teve um avanço “modesto, e tornou-se ainda mais lento nos últimos 10 anos depois da reforma”, e aponta a resistência de grupos de interesse como causa para isto.

Se assim for, o caminho para a elaboração de políticas públicas destinadas ao desenvolvimento sustentável de Arranjos Produtivos Locais partiria do “desenvolvimento político” (HUNTIGTON, 1975), com a proposição de regras gerais baseadas num “pacto” consistente entre os atores envolvidos, de forma a levar os agentes públicas executarem ações que vão além do simples auxílio financeiro.

Ainda mais, como contribuição para novas pesquisa que se proponham a estudar o desenvolvimento de Arranjos Produtivos, a revisão de literatura encontrou, como indicadores de verificação das proposições e medição do desenvolvimento, os seguintes elementos<sup>20</sup>:

- 1- Número e tipo de instituições formalmente integradas ao APL – um APL é mais desenvolvido quanto maior o número e mais diversificadas forem as instituições o compõem;
- 2- Número e localização dos mercados atendidos pelas empresas do APL (regional, nacional e internacional) – um APL é mais desenvolvido quanto mais externo forem seus mercados aos quais destinam seus produtos;
- 3- Inovações de processo e de produtos – um APL é mais desenvolvido quanto maior for o número de inovações de processo e produtos;
- 4- A localização das fontes de inovações (local ou não) – um APL é mais desenvolvido quanto mais interno forem as fontes de inovação;
- 5- Faturamento ou volume de venda – um APL é mais desenvolvido quanto maior forem seu faturamento e/ou volume de vendas;
- 6- Número de pessoas empregadas no APL - um APL é mais desenvolvido quanto maior forem o número de pessoas empregadas em atividades relacionadas à ele;
- 7- Número e grau de institucionalização das ações de cooperação - um APL é mais desenvolvido quanto mais institucionalizadas forem as ações de cooperação;
- 8- Número e grau de especialização de programas de treinamento e formação de mão-de-obra - um APL é mais desenvolvido quanto maior for a especialização dos programas de treinamento e formação de mão-de-obra;
- 9- Normas para comercialização e produção referentes a produtos, segurança e meio ambiente - um APL é mais desenvolvido quanto maior for o número de normas que aumentem as exigências para comercialização e produção do que ele fabrica;
- 10- Leis que proíbem à instituição de monopólio no APL - um APL é mais desenvolvido quanto maior for o número de leis e normas que impeçam a instituição de monopólios dentro dele;
- 11- Grau de facilidade de entrada de novos concorrentes no APL - um APL é mais desenvolvido quanto maiores forem as facilidades para a instalação de novas empresas dentro dele;
- 12- Capacidade de produção - um APL é mais desenvolvido quanto maior for capacidade de produção;

---

<sup>20</sup> Os mesmo não foram utilizados neste trabalho, devido ao caráter qualitativo da pesquisa.

## 7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília, **Cadernos ENAP**, n. 10, 52 p.,1997.

AGÊNCIA MINAS. **Notícias: Minas incentiva o fortalecimento do pólo moveleiro de Ubá**. Acessado em:

[http://www.agenciaminas.mg.gov.br/detalhe\\_noticia.php?cod\\_noticia=8613](http://www.agenciaminas.mg.gov.br/detalhe_noticia.php?cod_noticia=8613). Publicado em 03 de Maio de 2006.

APEX - Agência de Promoção da Exportação do Brasil. **Manual de Trabalho.Projeto Extensão Industrial Exportadora**. Março de 2007a.

\_\_\_\_\_. **Notícia: Agência de promoção de exportações e investimentos**. Acessado em: <http://www.apexbrasil.com.br/interna.aspx?id=2>, disponível em: 04 de Julho de 2007b.

BILANCIERI, Marcos V.; PADOVEZE, Clóvis L. Políticas Públicas para Geração de Emprego e Renda: Avaliação do Proger Urbano e sua Contribuição para a Gestão Empresarial através de um Estudo no Município de Pederneiras. **ENAPG**, São Paulo, 2006.

BRASIL, Constituição (1988), **Art. 174**.

\_\_\_\_\_, Governo Federal. **Arranjos Produtivos Locais**. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos: Ciência, Tecnologia e Inovação – Secretaria Técnica do Fundo Verde-Amarelo, 2003a. Disponível em: [http://ftp.mct.gov.br/fontes/Fundos/Documentos/CTFVA/ct-fva03arranjos\\_produtivos.pdf](http://ftp.mct.gov.br/fontes/Fundos/Documentos/CTFVA/ct-fva03arranjos_produtivos.pdf). Acessado e: 10/12/2006.

\_\_\_\_\_, Governo Federal. **Diretrizes da Política Industrial e de Comércio Exterior**. Brasília, 26 de Novembro de 2003b.

\_\_\_\_\_, Presidência da República. **Lei que autoriza o Poder Executivo a instituir o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil – APEX-Brasil**. Brasília, 14 de Maio de 2003c.

\_\_\_\_\_, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **PLANO PLURIANUAL 2004-2007: Mensagem Presidencial**. Brasília, 2003d.

\_\_\_\_\_, Presidência da República. Casa Civil. **LEI Nº 10.933, DE 11 DE AGOSTO DE 2004. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2004/200 7**. Anexo I. Brasília, 11 de Agosto de 2004a.

\_\_\_\_\_, Portaria Interministerial nº 200, Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, de 2 de Agosto de 2004. Institui o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais, e defini composição e as atribuições do mesmo. **Diário Oficial da União**, nº 148, seção 2, p. 17, 3 de Agosto de 2004b.

BRESCIA, Enil A. **Balanço das Atividades 1999-2002: Programa Uso Múltiplo de Florestas Renováveis**. Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia-MG, Outubro de 2002.

\_\_\_\_\_. **Relatório: Projeto Estruturador “Arranjo Produtivo Local Moveleiro”**. Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Julho de 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Instituições, Bom Estado, e Reforma da Gestão Pública**. In Ciro Biderman e Paulo Arvate (orgs.). *Economia do Setor Público no Brasil*. São Paulo: Campus Elsevier, 2004.

BRUYNE, Paul De; HERMAN, Jacques; SCHOUTEETE, Marc De. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os pólos da prática metodológica**. Trad. De Ruth Joffily. Rio de Janeiro Francisco Alves, 1991.

BUENO, Newton P. Lógica da Ação Coletiva, Instituições e Crescimento Econômico: Uma resenha temática sobre a Nova Economia Institucional. **Revista EconomiA**, Brasília, 2004.

CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo (organizadores). **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: Projeto PROMOS/SEBRAE/BID**. Versão 2.0, Brasília: SEBRAE, 2004.

CASAROTTO, Nelson; PIRES, Luis H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede: A Era da Informação, Economia e Cultura**. Ed. Paz e Terra. São Paulo, 1999.

CASTRO, Maria H. G. Avaliação de Políticas e Programas Sociais. Núcleo de Estudos de Políticas Públicas-NEPP-UNICAMP, **Caderno de Pesquisa**, nº 12, 1989.

CERVIERI, Cândida 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.

DELGADO, Guilherme C. O Papel das Políticas Públicas. 16ª Edição, **Desafios do Desenvolvimento**, IPEA/PNUD, Novembro de 2005. Disponível em <http://www.desafios.org.br/Edicoes/16/artigo13038-1.asp?>. Acessado em 10/04/2007.

DE MASI, Domenico (organização). **A Emoção e a Regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**. 5ª Edição, Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DIÁRIO do Comércio. **Notícia: Pólo Moveleiro de Ubá terá matéria-prima garantida**. Belo Horizonte, 10 de Outubro de 2007.

EID, Farid. **Educação e Sócio-Economia Solidária: Paradigmas de Conhecimentos e de Sociedades**. 1ª Ed., Caçares: UNEMAT Editora, 2004

FERRAS, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Diagnóstico da Infra-Estrutura do Pólo Moveleiro de Ubá e Região**. – Belo Horizonte, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Ed. Atlas, 2ª edição, 1989

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.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, nº 3, p. 20-29. 1995.

GTP APL-Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais. **Oficina Regional de Orientação à Instalação de Núcleos Estaduais de Apoio a Arranjos Produtivos Locais**. Brasília, 23 de Agosto de 2006. Acessado em: <http://www.desenvolvimento.gov.br> . Disponível em 18 de Julho de 2007.

GUARESCHI, Neuza; et al. **Violência, gênero e Políticas Públicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

HITT, Michael A. **Administração Estratégica**: Competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2005.

HUNTINGTON, Samuel P. **A Ordem Política nas Sociedades em Mudança**. São Paulo: Forense Universitária, 1975.

IEL-MG; Intersind; Sebrae-MG. **Diagnóstico do pólo moveleiro de Ubá e região**. Belo Horizonte, 2003

INTERSIND. **PDP - Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL Móveis de Ubá-MG 2005/2006**. Ubá-MG, revisado 28 de Abril de 2005a. Acessado em: [http://apl.desenvolvimento.gov.br/sisapl/docs/PDP/2007000645/PDP\\_DE\\_\\_MOVEIS\\_\\_UBA\\_v1.PDF](http://apl.desenvolvimento.gov.br/sisapl/docs/PDP/2007000645/PDP_DE__MOVEIS__UBA_v1.PDF). Disponível em: 08 de Julho 2007.

\_\_\_\_\_. **Publicação Comemorativa dos 15 anos do INTERSIND**. 2005b.

KAYO, Eduardo K.; SECURATO, José R. Método Delphi: Fundamentos, Críticas e Vieses. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. V. 1, n. 4, São Paulo, 1º sem. 1997, p. 51-61.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, Atlas, 4ª Edição, 1992.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, J.E. Novas Políticas na Era do Conhecimento: o foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. **Parcerias Estratégicas**, Fevereiro de 2003. Disponível em: [http://redesist.ie.ufrj.br/dados/nt\\_count.php?projeto=ar1&cod=2](http://redesist.ie.ufrj.br/dados/nt_count.php?projeto=ar1&cod=2). Acessado em 15/01/2007.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo-SP, Editora Atlas, 2002.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Plurianual de Ação Governamental 2004-2007 (PPAG)**. Volume I, , Belo Horizonte, 2004.

MINTZBERG, Henry;QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. 3ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. 2ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2005.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. 11ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

O NOTICIÁRIO. **Notícia: Intersind e Caixa firmam acordo durante FEMAP**. Edição 325 – Ano VI, Ubá-MG, 06 a 12 de Julho de 2007.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva**: Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**: Why do some firms perform better than others? 3ed, Oxford: Oxford University, 1995.

PEREIRA, Potyara A. P. Concepções e Propostas de Políticas Sociais em Curso: Tendências, perspectivas e conseqüências. **NEPPS/CEAM/UnB**, 1994.

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

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª Edição, Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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

PUGLISI, Maria L.; FRANCO, Barbosa. **Análise de Conteúdo.** 2ª Edição, Brasília: Líber Livro, 2005.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e Democracia:** a experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

REUTERS, Agência de Notícias. **Brasil perde 5 posições em ranking de competitividade.** Disponível em:

[http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200705101001\\_RTR\\_1178791291nN10316133](http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200705101001_RTR_1178791291nN10316133). Acessado em: 10/05/2007.

ROSIGNOLI, Eliane-Gestora do SEBRAE para a micro região de Ubá-MG. **Entrevista sobre o papel das políticas públicas no desenvolvimento do APL de Ubá-MG.** Ubá-MG, 02 de Julho de 2007.

SECTES - Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. **Notícia: Minas tem projeto inovador no atendimento ao setor produtivo.** Acessado em:

<http://www.sectes.mg.gov.br/>. Disponível em: 15 de Junho de 2007a.

\_\_\_\_\_. **Notícia: Plantio de florestas é estimulado e ganha apoio da tecnologia em MG.**

Acessado em: <http://www.sectes.mg.gov.br/noticias.asp?id=498>. Disponível em: 27 de Julho de 2007b.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** A Pesquisa Qualitativa em Educação. Ed. Atlas, São Paulo, 1987.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 6ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2005.

VILHENA, Renata; et al (organizadores). **O Choque de Gestão em Minas Gerais:** Políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte-MG - Editora UFMG, 2006.

WEF – **World Economic Fórum.** Anual Meeting Report. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre, 2ª edição, Ed. Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

### 1- Quadro de Proposições e suas Premissas

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proposição 1: As políticas públicas criaram regulamentos relativos à produção e/ou comércio que demandam competências que só as empresas participantes do APL-Ubá/MG possuem.                                                                                                                                                               | Premissa 9: Ter capacidade de cumprir com as regras legais de produção e comércio gera vantagem competitiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 2: As políticas públicas de estabilização econômica contribuíram para motivar os empresários que integram o APL-Ubá/MG a investirem em projetos de ampliação e melhoria da produção.                                                                                                                                             | Premissa 12: Ambiente econômico estável - câmbio, juros e inflação - estimula os empresários a fazerem investimentos de longo prazo na ampliação e melhoria da produção.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 3: As políticas públicas proporcionaram às empresas integrantes do APL-Ubá/MG acesso a insumos de forma exclusiva e duradoura.                                                                                                                                                                                                   | Premissa 18: A aplicação inovadora de recursos produtivos especializados e de qualidade leva à vantagem competitiva.<br>Premissa 7: Para ser sustentável, a vantagem competitiva deve ser baseada em recursos intangíveis.<br>Premissa 3: A vantagem competitiva vem da oferta de um conjunto de valores único para o cliente.<br>Premissa 1: O modo exclusivo como uma empresa utiliza seus recursos produtivos lhe proporciona vantagem competitiva sobre seus concorrentes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 4: As políticas públicas estimularam o uso de recursos exclusivos da região do APL-Ubá/MG como fonte para a inovação.                                                                                                                                                                                                            | Premissa 30: Os Arranjos Produtivos devem basear sua competitividade nos fatores de produção que são únicos da localidade onde está inserido.<br>Premissa 28: Os Arranjos Produtivos mais competitivos vendem seus produtos no mercado internacional e utilizam recursos locais como fonte de inovação produtiva, além de mecanismos consolidados de gestão da cadeia de valor em um setor industrial..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 5: As políticas públicas promoveram internacionalmente os produtos fabricados pelas empresas que participam do APL-Ubá/MG. Ex.: Remoção de barreiras tarifárias e não-tarifárias de acesso aos mercados internacionais, redução de tributos de comercialização e projetos de valorização e divulgação de produtos e marcas, etc. | Premissa 33: Para se desenvolver Arranjos Produtivos, deve-se disseminar informações sobre necessidades de mercados-alvos e padrões de qualidade, e a promover os produtos do APL nos mercados mundiais.<br>Premissa 31: Para desenvolver Arranjos Produtivos, deve-se criar um Fórum de colaboração mútua entre os integrantes do Arranjo. Tal Fórum deve ter os objetivos de identificar potencialidades e dificuldades do Arranjo, propor soluções para superar tais dificuldades, estabelecer senso de coletividade e interesses comuns, e viabilizar pesquisa, infra-estrutura e crédito para as empresas associadas.<br>Premissa 28: Os Arranjos Produtivos mais competitivos vendem seus produtos no mercado internacional e utilizam recursos locais como fonte de inovação produtiva, além de mecanismos consolidados de gestão da cadeia de valor em um setor industrial.<br>Premissa 8: A marca é uma fonte de vantagem competitiva.<br>Premissa 5: A geração dos fatores estruturais e sistêmicos, determinantes da competitividade, é de competência das políticas públicas. Já a geração de fatores empresariais compete ao empreendedor mas são fortemente afetados pelas capacidades humanas de fazê-lo e pela qualidade dos fatores estruturais e sistêmicos. |

|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Proposição 6: as políticas públicas contribuíram para a criação de infra-estrutura necessária às atividades desenvolvidas pelo conjunto das instituições que participam do APL-Ubá/MG.</p>                                 | <p>Premissa 36: As políticas públicas destinadas ao desenvolvimento empresarial devem atuar sobre os fatores sistêmicos e estruturais.<br/>         Premissa 5: A geração dos fatores estruturais e sistêmicos, determinantes da competitividade, é de competência das políticas públicas. Já a geração de fatores empresariais compete ao empreendedor mas são fortemente afetados pelas capacidades humanas de fazê-lo e pela qualidade dos fatores estruturais e sistêmicos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Proposição 7: As políticas públicas de acesso ao crédito e de redução de tributos para aquisição de novas máquinas e equipamentos contribuíram para a modernização da produção das empresas que integram o APL-Ubá/MG.</p> | <p>Premissa 39: As políticas públicas devem oferecer crédito a um custo acessível e reduzir tributos para projetos de investimento em modernização da produção.<br/>         Premissa 34: As políticas públicas devem intervir na melhoria dos processos produtivos para incrementar a geração de trabalho e renda.<br/>         Premissa 17: Crédito acessível permite que o empreendedor execute projeto inovadores.<br/>         Premissa 13: A redução de tarifas e a oferta de crédito mais barato para a importação de máquinas e equipamentos, assim como para a exportação, motiva os investimentos em ampliação e modernização da produção. Tais investimentos aumentam a lucratividade porque reduzem os custos de produção e aumentam a qualidade dos produtos, que pode levar a vendas maiores.<br/>         Premissa 11: A automação gera vantagem competitiva porque reduz custos e aumenta a velocidade das resposta às demandas do mercado.<br/>         Premissa 10: A velocidade para responder às demandas do mercado gera vantagem competitiva.<br/>         Premissa 5: A geração dos fatores estruturais e sistêmicos, determinantes da competitividade, é de competência das políticas públicas. Já a geração de fatores empresariais compete ao empreendedor mas são fortemente afetados pelas capacidades humanas de fazê-lo e pela qualidade dos fatores estruturais e sistêmicos.</p> |
| <p>Proposição 8: As políticas públicas estimularam a iniciativa dos agentes locais em prol da implementação de políticas destinadas ao desenvolvimento do APL-Ubá/MG.</p>                                                     | <p>Premissa 40: Dada a dificuldade de implementação de políticas públicas, tornasse prioritário promover o comportamento empreendedor entre os agentes privados locais.<br/>         Premissa 35: Crédito para empreendedores investirem na modernização da produção aumenta a produção, o faturamento, a lucratividade e de número de empregos.<br/>         Premissa 16: O empreendedor promove inovação produtiva através de novas combinações de recursos produtivos para aproveitamento de oportunidades.<br/>         Premissa 2: É o empreendedor quem age para transformar as oportunidades ambientais em efetivo desenvolvimento empresarial a partir do uso singular dos seus recursos produtivos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Proposição 9: As políticas públicas criaram programas de qualificação de mão-de-obra especializados nas necessidades das empresas integrantes do APL-Ubá/MG. Ex.: Criando Faculdades, Universidades, Centros de Treinamento ou Programas específicos.</p> <p>Proposição 10: As políticas públicas investiram em pesquisa e desenvolvimento da produção das empresas integrantes do APL-Ubá/MG.</p> | <p>Premissa 41: As políticas públicas devem promover o desenvolvimento empresarial através de: criação de programas de formação de mão-de-obra especializada, investimento em pesquisa e desenvolvimento de atividades específicas, aplicação de normas rigorosas sobre produtos, segurança e meio ambiente, instituição de leis que impeçam a criação de monopólios e que permitam a entrada de novos concorrentes e remoção das barreiras de acesso aos mercados internacionais.</p> <p>Premissa 36: As políticas públicas destinadas ao desenvolvimento empresarial devem atuar sobre os fatores sistêmicos e estruturais.</p> <p>Premissa 32: Para se desenvolver Arranjos Produtivos, deve-se promover o aperfeiçoamento gerencial para reduzir custos e inovar.</p> <p>Premissa 27: Os arranjos produtivos são formados por uma ou mais empresas que explorem uma atividade produtiva central, seus fornecedores de insumos e prestadores de serviço, outras empresas de apoio, instituições de pesquisa e qualificação de mão-de-obra especializadas na atividade central ou de apoio, instituições que forneçam tecnologias, informações, capital ou infra-estrutura, órgãos de representação coletivos, agências governamentais e órgãos reguladores destas atividades centrais e de apoio.</p> <p>Premissa 15: O processo de inovação da produção exige a união, em uma estrutura administrativa flexível, de profissionais colaborativos e altamente especializados em diferentes áreas do conhecimento.</p> <p>Premissa 14: Profissionais com competência para integrar e coordenar os recursos dentro da cadeia de valor gera vantagem competitiva.</p> <p>Premissa 5: A geração dos fatores estruturais e sistêmicos, determinantes da competitividade, é de competência das políticas públicas. Já a geração de fatores empresariais compete ao empreendedor mas são fortemente afetados pelas capacidades humanas de fazê-lo e pela qualidade dos fatores estruturais e sistêmicos.</p> |
| <p>Proposição 11: As políticas públicas criaram normas rigorosas sobre especificações de produtos, segurança e meio ambiente, aplicadas às empresas integrantes do APL-Ubá/MG.</p>                                                                                                                                                                                                                    | <p>Premissa 41: As políticas públicas devem promover o desenvolvimento empresarial através de: criação de programas de formação de mão-de-obra especializada, investimento em pesquisa e desenvolvimento de atividades específicas, aplicação de normas rigorosas sobre produtos, segurança e meio ambiente, instituição de leis que impeçam a criação de monopólios e que permitam a entrada de novos concorrentes e remoção das barreiras de acesso aos mercados internacionais.</p> <p>Premissa 19: Compradores exigentes pressionam as empresas para ofertar produtos cada vez melhores. Tal pressão exige que a empresa inove nas características do produto ou no processo produtivo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Proposição 12: As políticas públicas criaram leis que facilitaram a abertura de novas empresas ou instituições especializadas na região do APL-Ubá/MG, ao mesmo tempo que dificultaram a criação de monopólios. Ex.: Novos fornecedores de matéria prima, tecnologia, capital, informações, infra-estrutura, serviços, etc.</p> | <p>Premissa 41: As políticas públicas devem promover o desenvolvimento empresarial através de: criação de programas de formação de mão-de-obra especializada, investimento em pesquisa e desenvolvimento de atividades específicas, aplicação de normas rigorosas sobre produtos, segurança e meio ambiente, instituição de leis que impeçam a criação de monopólios e que permitam a entrada de novos concorrentes e remoção das barreiras de acesso aos mercados internacionais.</p> <p>Premissa 29: Para se desenvolver Arranjos Produtivos, deve-se remover as barreiras ao fluxo de informação, à cooperação, à concorrência e à entrada de novos concorrentes. Deve-se ter ambiente formais ou informais de colaboração mutua e troca de experiências.</p> <p>Premissa 27: Os arranjos produtivos são formados por uma ou mais empresas que explorem uma atividade produtiva central, seus fornecedores de insumos e prestadores de serviço, outras empresas de apoio, instituições de pesquisa e qualificação de mão-de-obra especializadas na atividade central ou de apoio, instituições que forneçam tecnologias, informações, capital ou infra-estrutura, órgãos de representação coletivos, agências governamentais e órgãos reguladores destas atividades centrais e de apoio.</p> <p>Premissa 25: Os Arranjos Produtivos caracterizam o modelo ideal de organização da produção porque reuni, geograficamente, concorrentes diretos, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas de setores correlatos, instituições de pesquisa, universidades, órgão de normatização e associações comerciais.</p> <p>Premissa 21: A concentração geográfica de compradores exigentes, fornecedores especializados e indústrias correlatas e de apoio intensifica os benefícios da disputa entre concorrentes locais.</p> <p>Premissa 20: Indústrias correlatas e de apoio disponibilizam fornecedores especializados, que por sua vez, ofertam insumos também especializados e de alta qualidade.</p> <p>Premissa 4: A ameaça das cinco forças do mercado podem se tornar vantagem competitiva se: os fornecedores forem cooperativos e oferecerem insumos mais baratos, de melhor qualidade, especializados e/ou em condições preferenciais; os clientes forem exigentes e colaborarem no desenvolvimento de produtos; os concorrentes forem inovadores.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Proposição 13: As políticas públicas criaram mecanismos que motivaram, facilitaram e deram incentivos a ação coletiva, coordenada e cooperada entre as empresas integrantes do APL-Ubá/MG. Ex.: Criação de Fóruns de Cooperação, sensibilização para a cooperação, criação de uma identidade coletiva, gestão estratégica de cadeia produtiva e disseminação de conhecimento.</p> | <p>Premissa 42: As políticas públicas de desenvolvimento de Arranjos Produtivos devem motivar, facilitar e proporcionar incentivos à ação coletiva entre as instituições que formam o Arranjo.</p> <p>Premissa 38: As políticas públicas de desenvolvimento empresarial devem promover a criação de Fóruns regionais ou Agências de Desenvolvimento Regionais que articule a cooperação e a integração empresarial.</p> <p>Premissa 33: Para se desenvolver Arranjos Produtivos, deve-se disseminar informações sobre necessidades de mercados-alvos e padrões de qualidade, e a promover os produtos do APL nos mercados mundiais.</p> <p>Premissa 29: Para se desenvolver Arranjos Produtivos, deve-se remover as barreiras ao fluxo de informação, à cooperação, à concorrência e à entrada de novos concorrentes. Deve-se ter ambiente formais ou informais de colaboração mútua e troca de experiências.</p> <p>Premissa 28: Os Arranjos Produtivos mais competitivos vendem seus produtos no mercado internacional e utilizam recursos locais como fonte de inovação produtiva, além de mecanismos consolidados de gestão da cadeia de valor em um setor industrial.</p> <p>Premissa 26: Os Arranjos Produtivos possibilitam a conquista de maior vantagem competitiva quando há cooperação e livre fluxo de informação para permitir o aprendizado mútuo.</p> <p>Premissa 24: A sinergia de uma rede empresarial exige a institucionalização de sua gestão. Tal instituição deve ser especializada na gestão da cadeia de valor da rede empresarial.</p> <p>Premissa 23: A formação de redes de pequenas empresas gera maior valor para o cliente por sua flexibilidade e diversidade.</p> <p>Premissa 22: A gestão e a integração dos processos de valor de uma empresa com os processos de valor de seus fornecedores e clientes de forma eficiente geram maior valor para o cliente.</p> <p>Premissa 4: A ameaça das cinco forças do mercado podem se tornar vantagem competitiva se: os fornecedores forem cooperativos e oferecerem insumos mais baratos, de melhor qualidade, especializados e/ou em condições preferenciais; os clientes forem exigentes e colaborarem no desenvolvimento de produtos; os concorrentes forem inovadores.</p> |
| <p>Proposição 14: As políticas públicas criaram órgãos governamentais especializados no atendimento das demandas das instituições integrantes do APL-Ubá/MG.</p>                                                                                                                                                                                                                     | <p>Premissa 43: Os Governos devem agir no sentido de remover os obstáculos à produtividade e à inovação.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## 2- Quadro da Relação de Políticas Públicas e Categorias de Políticas Públicas para Arranjos Produtivos Locais

| <b>Categoria</b>                       | <b>Política</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Total</b> |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Normas e Regulamentos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração dos planos estratégicos dos pólos moveleiros [...].</li> <li>- Consolidação da rede de certificação e [...]</li> <li>- Diretriz: - [...]iniciativas que valorizem a dimensão espacial e o fortalecimento de arranjos produtivos locais.</li> <li>- Diretriz: Desenvolver projetos voltados para o consumo de massa. [...] o objetivo é estabelecer padrões de qualidade, design e conteúdo [...]</li> <li>- Diretriz: [...] atuar prioritariamente nos arranjos produtivos, [...].</li> </ul>                                                                                                                                            | 5            |
| Clima do Ambiente Econômico            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 0            |
| Insumos                                | Plantio e Manejo de Floresta para o Setor Moveleiro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1            |
| Promoção Nacional/Internacional        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção do Arranjo Produtivo moveleiro.</li> <li>- Promoção do fomento às exportações de Arranjos Produtivos Locais.</li> <li>- Extensão Industrial Exportadora das Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte</li> <li>- Promoção Comercial de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte</li> <li>- Pesquisa de Mercado para Arranjos Produtivos Locais Projeto de Extensão Industrial Exportadora</li> <li>- Implantação do PEIEX em Ubá</li> <li>- Projeto Comprador</li> <li>- Projeto Imagem</li> <li>- Prospecção e Pesquisa de Mercado</li> <li>- Feiras Internacionais</li> <li>- Pesquisa de Mercado para APLs.</li> </ul> | 11           |
| Infra-estrutura                        | - Concessão do Parque de Exposição para [...]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1            |
| Crédito e Tributação                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Linhas de Crédito Especiais</li> <li>- Bolsas para inovação em design.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2            |
| Empreendedorismo                       | - Implantação do PEIEX em Ubá                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1            |
| Qualificação de Mão-de-obra e Pesquisa | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento tecnológico dos Arranjos Produtivos Locais.</li> <li>- Formação de mão-de-obra especializada, capacitada e treinada para APLs moveleiros.</li> <li>- Apoio tecnológico a Arranjos Produtivos Locais.</li> <li>- Apoio à Pesquisa e à Inovação em Arranjos Produtivos Locais.</li> <li>- Implantação de uma unidade da Faculdade de Design da Universidade do Estado de Minas Gerais.</li> <li>- Bolsas para inovação em design.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | 6            |
| Cooperação                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituição do Grupo de Trabalho Permanente [...].</li> <li>- Implantação de Comitês Regionais</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2            |

| <b>Categoria</b>                                  | <b>Política</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Total</b> |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Criação e Especialização de Instituições de Apoio | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação da APEX</li> <li>- Reformulação da APEX</li> <li>- Implementação do núcleo de informações estratégicas para competitividade industrial.</li> <li>- Instituição do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais.</li> <li>- Implantação de Comitês Regionais ( Núcleos Estaduais) para Arranjos Produtivos Locais. Ação do programa Arranjos Produtivos Locais</li> </ul> | 5            |

## APÊNDICE B

### 1- ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

#### ENTREVISTA SOBRE O PAPEL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO APL MOVELEIRO DE UBÁ/MG

1º - Apresentação do pesquisador, do objetivo da pesquisa, além de sua relevância;

**Objetivo:** “conhecer as contribuições que as políticas públicas deram ou deixaram de dar para o desenvolvimento sustentável do APL.”

**Relevância:** “Irá permitir avaliar a adequação do papel desempenhado pelas políticas e pelos gestores públicos no bom desenvolvimento do APL e propor estratégia para que os mesmos intensifiquem este desenvolvimento.”

2º - Explicar que o entrevistado tem liberdade de expressão;

3º - Pedir autorização para interromper o entrevistado sempre que o entrevistador julgar necessário esclarecimento de algum aspecto relatado.

4º - Introduzir o texto de contextualização:

**A literatura sobre desenvolvimento de Arranjos Produtivos indica um importante papel para as políticas públicas, dado que alguns dos fatores determinantes da vantagem competitiva são de competência dos governos. Como o APL moveleiro de Ubá-MG se estabeleceu e vem se desenvolvendo a vários anos, torna-se importante saber que papel as políticas públicas assumiram neste desenvolvimento.**

PS1: Sempre que o entrevistado relatar algum fato ou transformação relevante no APL, deve-se perguntar de quem foi a iniciativa, quem apoiou e como apoiou.

PS 2: Só fazer a segunda pergunta em diante se os temas destas não forem abordados na resposta da primeira pergunta.

**CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:** Nome e sobrenome, cargo ou atividade que desempenha e a relação que teve ou tem com o APL.

---

#### GRUPO GERAL

**PERGUNTA DE REFERÊNCIA** – O que você entende por políticas públicas e de que forma elas deveriam contribuir para o desenvolvimento de Arranjos Produtivos?

**PERGUNTA 1** – Qual teria sido o papel das políticas públicas no desenvolvimento sustentável do APL moveleiro de Ubá? Isto é, houve importantes transformações no desenvolvimento do APL que estariam relacionadas às políticas públicas?

**PERGUNTA 2** – As políticas públicas contribuíram para o surgimento de programas de **qualificação de mão-de-obra** especializados nas necessidades das empresas que participam do APL? Ex.: criando **faculdades, universidades, centros de treinamento ou programas específicos**.

**PERGUNTA 3** - As políticas públicas contribuíram para investimentos em **pesquisa e desenvolvimento da produção** das empresas que participam do APL?

PERGUNTA 4 - As políticas públicas contribuíram para a criação de **normas** rigorosas sobre especificações de **produtos, segurança e meio ambiente** aplicadas às empresas que participam do APL?

PERGUNTA 5 - As políticas públicas contribuíram para a **simplificação da burocracia** aplicadas às empresas que participam do APL?

PERGUNTA 6 - As políticas públicas contribuíram para a criação de **leis que impeçam** a formação de **monopólios** na região do APL?

PERGUNTA 7 - As políticas públicas contribuíram para a criação de **leis que facilitam** a abertura de **novas empresas ou instituições especializadas** na região do APL? Ex.: Novos fornecedores de matéria prima, tecnologia, capital, informações, infra-estrutura, serviços, fábricas de móveis, instituições de representação coletiva e outras instituições de apoio.

PERGUNTA 8 - As políticas públicas contribuíram para a criação de **infra-estrutura** necessária às atividades desenvolvidas pelo conjunto das instituições que participam do APL?

PERGUNTA 9 - As políticas públicas contribuíram para a criação de **órgãos governamentais especializados** no atendimento às instituições que participam do APL?

#### **GRUPO EMPRESARIAL**

PERGUNTA 10 - As políticas públicas contribuíram para a criação de **programas de certificação dos produtos** fabricados no APL?

PERGUNTA 11 - As políticas públicas contribuíram para a **institucionalização da cooperação e integração** das instituições que participam do APL? Ex.: Criação de **Fóruns de cooperação, sensibilização para a cooperação**, criação de uma **identidade coletiva, gestão estratégica da cadeia produtiva e disseminação de conhecimento**.

PERGUNTA 12 - As políticas públicas contribuíram para a **promoção internacional dos produtos** fabricados pelas empresas que participam do APL? Ex.: Remoção de **barreiras tarifárias e não-tarifárias de acesso** aos mercados internacionais, redução de **tributos de comercialização** e **projetos de valorização e divulgação** de produtos e marcas.

PERGUNTA 13 - As políticas públicas contribuíram para a **modernização da produção** das empresas que participam do APL? Ex.: **Crédito** mais acessível e redução de **tributos para a aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos**.

PERGUNTA 14 - As políticas públicas contribuíram para o **uso de recursos exclusivos** da região do APL **como fonte para a inovação**? Ex.: Matéria prima, tecnologia e mão-de-obra.

PERGUNTA 15 - As **políticas** públicas de **estabilização econômica** contribuíram para **motivar os empresários** que participam do APL a **investirem** em projetos de **ampliação e melhoria da produção**? Ex.: Controle da inflação, previsibilidade das taxas de juros e do câmbio.

PERGUNTA 16 – A partir da década de 90, as políticas públicas ofereceram **apoio financeiro** às empresas que participam do APL?

PERGUNTA 17 – A partir da década de 90, as políticas públicas ofereceram **apoio técnico** às empresas que participam do APL?

PERGUNTA 18 – A partir da década de 90, as políticas públicas ofereceram **apoio gerencial** às empresas que participam do APL?

## **GRUPO ESPECÍFICO**

### **2- ROTEIRO DE ENTREVISTA 2**

#### **ENTREVISTA SOBRE O PAPEL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO APL MOVELEIRO DE UBÁ/MG**

1º - Apresentação do pesquisador, do objetivo da pesquisa, além de sua relevância;

**Objetivo: “conhecer as contribuições que as políticas públicas deram ou deixaram de dar para o desenvolvimento sustentável do APL.”**

**Relevância: “Irá permitir avaliar a adequação do papel desempenhado pelas políticas e pelos gestores públicos no bom desenvolvimento do APL e propor estratégia para que os mesmos intensifiquem este desenvolvimento.”**

2º - Explicar que o entrevistado tem liberdade de expressão;

3º - Pedir autorização para interromper o entrevistado sempre que o entrevistador julgar necessário esclarecimento de algum aspecto relatado.

4º - Introduzir o texto de contextualização:

**A literatura sobre desenvolvimento de Arranjos Produtivos indica um importante papel para as políticas públicas, dado que alguns dos fatores determinantes da vantagem competitiva são de competência dos governos. Como o APL moveleiro de Ubá-MG se estabeleceu e vem se desenvolvendo a vários anos, torna-se importante saber que papel as políticas públicas assumiram neste desenvolvimento.**

PS1: Sempre que o entrevistado relatar algum fato ou transformação relevante no APL, deve-se perguntar de quem foi a iniciativa, quem apoiou e como apoiou.

PS1: Sempre que for citada alguma política pública destinada ao desenvolvimento do APL, deve-se perguntar quais foram as consequências desta política ou que benefícios ela trouxe.

**CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:** Nome e sobrenome, cargo ou atividade que desempenha e a relação que teve ou tem com o APL.

---

## **GRUPO GERAL**

PERGUNTA 1 – Quais foram as políticas públicas **federais/estaduais/municipais** de apoio ao desenvolvimento sustentável do APL moveleiro de Ubá? E quais foram suas consequências?

Possíveis políticas de apoio ao desenvolvimento do APL:

### **Grupo Geral**

- Qualificação de mão-de-obra: faculdades, universidades, centros de treinamento ou programas específicos.
- Pesquisa e desenvolvimento da produção
- Normas para produtos, segurança e meio ambiente



- Simplificação da burocracia
- Leis contra a formação de monopólios
- Leis que facilitam a abertura de novas empresas ou instituições especializadas
- Infra-estrutura
- Órgãos governamentais especializados no APL

### **Grupo Empresarial**

- Programas de certificação dos produtos
- Institucionalização da cooperação e integração: Fóruns de cooperação, sensibilização para a cooperação, criação de uma identidade coletiva, gestão estratégica da cadeia produtiva e disseminação de conhecimento.
- Promoção internacional dos produtos: barreiras tarifárias e não-tarifárias de acesso aos mercados internacionais, redução de tributos de comercialização e projetos de valorização e divulgação de produtos e marcas.
- Modernização da produção: Crédito mais acessível e redução de tributos para a aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos.
- Uso de recursos exclusivos da região do APL como fonte para a inovação: Matéria prima, tecnologia e mão-de-obra.
- Políticas de estabilização econômica para motivar os empresários a investirem em projetos de ampliação e melhoria da produção: Controle da inflação, previsibilidade das taxas de juros e do câmbio.
- Apoio financeiro
- Apoio técnico
- Apoio gerencial

Indicadores de desenvolvimento do APL:

- 1- Número e tipo de instituições formalmente integradas ao APL;
- 2- Número e localização dos mercados atendidos pelas empresas do APL (regional, nacional e internacional);
- 3- Inovações de processo e de produtos;
- 4- A localização das fontes de inovações (local ou não);
- 5- Faturamento ou volume de venda;
- 6- Número de pessoas empregadas no APL;
- 7- Número e grau de institucionalização das ações de cooperação;
- 8- Número e grau de especialização de programas de treinamento e formação de mão-de-obra;
- 9- Normas para comercialização e produção referentes a produtos, segurança e meio ambiente;
- 10- Leis que proíbem à instituição de monopólio no APL;
- 11- Grau de facilidade de entrada de novos concorrentes no APL;
- 12- Capacidade de produção;
- 13- Número de ações para promover a produção do APL.

## **3- ROTEIRO DE ENTREVISTA 3**

### **ENTREVISTA SOBRE O PAPEL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO APL MOVELEIRO DE UBÁ/MG**

- 1º - Apresentação do pesquisador, do objetivo da pesquisa, além de sua relevância;

**Objetivo:** “conhecer as contribuições que as políticas públicas deram ou deixaram de dar para o desenvolvimento sustentável do APL.”

**Relevância:** “Irá permitir avaliar a adequação do papel desempenhado pelas políticas e pelos gestores públicos no bom desenvolvimento do APL e propor estratégia para que os mesmos intensifiquem este desenvolvimento.”

2º - Explicar que o entrevistado tem liberdade de expressão;

3º - Pedir autorização para interromper o entrevistado sempre que o entrevistador julgar necessário esclarecimento de algum aspecto relatado.

4º - Introduzir o texto de contextualização:

**A literatura sobre desenvolvimento de Arranjos Produtivos indica um importante papel para as políticas públicas, dado que alguns dos fatores determinantes da vantagem competitiva são de competência dos governos. Como o APL moveleiro de Ubá-MG se estabeleceu e vem se desenvolvendo a vários anos, torna-se importante saber que papel as políticas públicas assumiram neste desenvolvimento.**

PS1: Sempre que o entrevistado relatar algum fato ou transformação relevante no APL, deve-se perguntar de quem foi a iniciativa, quem apoiou e como apoiou.

PS1: Sempre que for citada alguma política pública destinada ao desenvolvimento do APL, deve-se perguntar quais foram as consequências desta política ou que benefícios ela trouxe.

**CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:** Nome e sobrenome, cargo ou atividade que desempenha e a relação que teve ou tem com o APL.

---

## **GRUPO GERAL**

PERGUNTA 1 – O que você entende por políticas públicas e de que forma elas deveriam contribuir para o desenvolvimento de Arranjos Produtivos?

PERGUNTA 2 – Quais foram as importantes transformações no desenvolvimento do APL e como políticas públicas contribuíram ou deixaram de contribuir com estas transformações?

Possíveis políticas de apoio ao desenvolvimento do APL:

### **Grupo Geral**

- Qualificação de mão-de-obra: faculdades, universidades, centros de treinamento ou programas específicos.
- Pesquisa e desenvolvimento da produção
- Normas para produtos, segurança e meio ambiente
- Simplificação da burocracia
- Leis contra a formação de monopólios
- Leis que facilitam a abertura de novas empresas ou instituições especializadas
- Infra-estrutura
- Órgãos governamentais especializados no APL

### **Grupo Empresarial**

- Programas de certificação dos produtos
- Institucionalização da cooperação e integração: Fóruns de cooperação, sensibilização para a cooperação, criação de uma identidade coletiva, gestão estratégica da cadeia produtiva e disseminação de conhecimento.
- Promoção internacional dos produtos: barreiras tarifárias e não-tarifárias de acesso aos mercados internacionais, redução de tributos de comercialização e projetos de valorização e divulgação de produtos e marcas.

- Modernização da produção: Crédito mais acessível e redução de tributos para a aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos.
- Uso de recursos exclusivos da região do APL como fonte para a inovação: Matéria prima, tecnologia e mão-de-obra.
- Políticas de estabilização econômica para motivar os empresários a investirem em projetos de ampliação e melhoria da produção: Controle da inflação, previsibilidade das taxas de juros e do câmbio.
- Apoio financeiro
- Apoio técnico
- Apoio gerencial

Indicadores de desenvolvimento do APL:

- 1- Número e tipo de instituições formalmente integradas ao APL;
- 2- Número e localização dos mercados atendidos pelas empresas do APL (regional, nacional e internacional);
- 3- Inovações de processo e de produtos;
- 4- A localização das fontes de inovações (local ou não);
- 5- Faturamento ou volume de venda;
- 6- Número de pessoas empregadas no APL;
- 7- Número e grau de institucionalização das ações de cooperação;
- 8- Número e grau de especialização de programas de treinamento e formação de mão-de-obra;
- 9- Normas para comercialização e produção referentes a produtos, segurança e meio ambiente;
- 10- Leis que proíbem à instituição de monopólio no APL;
- 11- Grau de facilidade de entrada de novos concorrentes no APL;
- 12- Capacidade de produção;
- 13- Número de ações para promover a produção do APL.

#### 4- Extratos das entrevistas

|               | Entrevista 1                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral         | O governo falava em Cluster. Já na época de Fernando Henrique aqui, falava em também na década de 90.[...] Não existiam coisas concretas. Em 2003, por iniciativa desse Ministério aqui, nasceu a idéia de fazer um grupo-base que vai discutir APL e fazer políticas para APL. |
| Proposição 1  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 2  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 3  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 4  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 5  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 6  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 7  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 8  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 9  | O projeto (PIEX) não faz a empresa exportar. A idéia é gerar a cultura exportadora. Então foi feito muito treinamento em Ubá [...] de como exporta.                                                                                                                             |
| Proposição 10 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 11 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 12 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                        |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proposição 13 | Em 2003, por iniciativa desse Ministério aqui [...] nasceu a idéia de fazer um grupo-base que vai discutir APL e fazer políticas públicas para APL. De tal forma que agente não faça mais esses erros... De contrapor e sobrepor (ações). [...] um grande trofeu que foi a primeira conferência que teve no Brasil, de 2 a 4 de Agosto de 2004. Foi quando foi assinada a portaria do grupo de trabalho (GTPAPL)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 14 | Em 2003, por iniciativa desse Ministério aqui [...] nasceu a idéia de fazer um grupo-base que vai discutir APL e fazer políticas públicas para APL. De tal forma que agente não faça mais esses erros... De contrapor e sobrepor (ações). [...] Foi quando foi assinada a portaria do grupo de trabalho (GTPAPL) [...] foi criada uma secretaria técnica para todo lado [...] E aí pensou-se em fazer o seguinte: vamos priorizar os onze e vamos instalar um núcleo do PIEX em cada um dos onze. Esse projeto foi instalado em Ubá... foi instalado pelo governo em final de 2005 e começou a rodar em 2006. O programa Arranjos Produtivos está numa fase nova. [...] Ele está com a idéia de formação de núcleos regionais. O estado de Minas Gerais tem esse núcleo estadual. Qual o papel desses núcleos estaduais? É auxiliar na produção desses planos de desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais. |

|               | Entrevista 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral         | Dentro desses projetos estruturadores foi definido que seria um projeto estruturador Arranjo Produtivo Local. Está saindo um novo plano estruturador. É o choque de gestão 2. [...] Não houve uma discussão prévia com o APL a respeito dessas questões. Corríamos contra o tempo. As ações estruturantes que agente pensou são ações estruturantes que pudessem atender o setor do Estado inteiro. Não tinha foco em Ubá e região. Nós estávamos reunidos desde as 9 horas da manhã e eles entraram 11:30. Entraram, ocuparam a reunião e falaram assim: "Olha, nós viemos aqui pra quê? Na área de movelaria, o foco do Estado, a prioridade do Estado é Ubá. Então vocês esquecem tudo". A partir dessa reunião centrou-se mais em Ubá. Os convênios foram assinados e o recurso entrou e a agente começou a executar recurso foi em agosto/setembro de 2004.[...] Geralmente, todo o trabalho que o Estado teve, ele transfere este recurso do estado para o projeto APL, com uma parte do recurso que a Secretaria de Desenvolvimento Econômico passou para o IEL fazer. |
| Proposição 1  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proposição 2  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proposição 3  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proposição 4  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proposição 5  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proposição 6  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proposição 7  | A questão do crédito acessível foi trabalhado com o fundo do BDMG. Podemos dizer que temos uma linha hoje para design. Uma linha de projetos. Apoiar o financiamento para projetos de design.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 8  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proposição 9  | Capacitação de treinamento. Criação da rede de design, consolidação da rede de certificação que tinha um vasto laboratório em quatro universidades e culminou na rede de design. E os dois Editais. [...]E na questão gerencial também em parceria com o Sebrae. A gente entrou com dinheiro na questão do Sebrae.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Proposição 10 | Algumas ações, alguns projetos... Alguns editais de pesquisa diretamente ligado a... Mais na base da pesquisa, basicamente na classificação de florestas, de madeira... [...] O Centro Minas Design, ele surge... Ele está em processo de estruturação ainda... mas ele surge para atender uma demanda do APL de Ubá... inicialmente da moveleira, mas ele se pretende muito mais alto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 11 | Quanto a haver certificação... Teve um recurso de nível federal, também entrou nesse bolo de recurso para poder criar uma rede de certificação. E o instituto de certificação diretamente ligado a questão moveleira. [...] Tem a questão dos resíduos de Ubá. Tem a questão da certificação.[...] Essa questão de norma, de produto, este ano a gente trabalhou a questão da certificação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 12 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|               |                          |
|---------------|--------------------------|
| Proposição 13 | Desconhece ou não citou. |
| Proposição 14 | Desconhece ou não citou. |

|               | Entrevista 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral         | Ter uma governança em nível federal das ações de apoio aos arranjos produtivos. Esse é um aprendizado também em nível de governo... o tema Arranjo Produtivo é novo no país e colocar dezenas de instituições trabalhando juntas é novo também... [...] Porque não é a gente que está trabalhando com o agente produtivo. Toda a literatura e todo o nosso trabalho (GTPAPL) é pautado na questão do protagonismo dos autores locais... [...] Você tem a necessidade e você está propondo uma ação, só que você também tem que estar junto nessa ação. Não é "o Governo faz". ..., o nosso trabalho é justamente ele todo a partir do protagonismo local. [...] Ele (o APL, a governança do APL) tem que se organizar, ele tem que fazer o plano de desenvolvimento, ele tem que vir aqui, para alguém apresentar e defender este plano. Depois que voltar para ele com o nome das instituições ele vai ter que correr atrás. [...] Inicialmente, você tem políticas públicas, mas muitas vezes as políticas públicas não chegam em ações. |
| Proposição 1  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 2  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 3  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 4  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 5  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 6  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 7  | Só que a governança (local) não procura e o BNDES também não vai fazer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Proposição 8  | Toda a metodologia do GTP que você analisou é a partir do protagonismo de atores locais. " vocês conversem entre vocês e vocês vêem qual é a melhor solução para o seu Estado". [...] Você não faz a governança, você organiza a governança nos estados. Ela já existia e você organiza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 9  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 10 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 11 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 12 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 13 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 14 | Do ano passado pra cá a gente instalou núcleos estaduais em 27 unidades da Federação. [...] o núcleo estadual vai participar dessa articulação das instituições (para preparar projetos para os editais dos programas para APL)... [...] cada instituição tem suas co-produções. Nós aqui do Ministério temos 3 co-produções para APL. O Ministério da Tecnologia tem ações para APL, o Ministério da Integração tem ações para APL. Bender tem ações para APL. Iel tem ações para APL. [...] o grupo de trabalho (GTPAPL) é uma articulação. É uma busca de articulação de ações (ações das instituições que participam do GTPAPL).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|              | Entrevista 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral        | O que eu tinha de visão é que a Prefeitura sempre esteve ao lado do desenvolvimento do trabalho do APL. Quando estive por exemplo na Feira... [...] Eu não me lembro, porque assim... eu não estava em contato... e agora, esse ano que eu comecei a participar ativamente representando a Prefeitura... Então anteriormente eu não sei te informar. |
| Proposição 1 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Proposição 2 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Proposição 3 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Proposição 4 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Proposição 5 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proposição 6  | O principal apoio que aconteceu agora é que a Prefeitura fez a doação do terreno, que vai ser implantada a estação de tratamento de resíduos... foi a principal parceria que a Prefeitura fez esse ano (2007). [...] Essa doação faz parte do acordo (de resultados). [...] Aí teve o Anel Viário... Ta terminando... Vai ser inaugurado no mês de setembro. [...] Pavilhão de Exposição. A Prefeitura cedeu também o terreno em comodato... existe essa parceria entre a Prefeitura e o Movimento pra feiras acontecerem. A Prefeitura libera energia, limpeza...                        |
| Proposição 7  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 8  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 9  | A Prefeitura esse ano, nós tivemos a implantação da UEMG. É um campos avançado da UEMG em Ubá. E o primeiro curso implantado foi o de Designer de Produtos. [...] A Prefeitura é a responsável... Tem a FUNIR que é uma Fundação que é criada pela Prefeitura... Ela foi criada para a implantação da UEMG. [...] Ubá tem também um CVT, que é o Centro Vocacional Tecnológico... foi feito um laboratório pra área de marcenaria... Mas isso ainda está em fase de implantação. A prefeitura ta responsável pelo CVT. Que cobre todas as despesas... funciona no prédio da Prefeitura... |
| Proposição 10 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 11 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 12 | [...] Ano passado, Ubá inaugurou o primeiro Minas Fácil do Estado fora de Belo Horizonte. Ele é direcionado pra isso. Pra abertura de novas empresas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Proposição 13 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 14 | Em Ubá ta implantando o COPAM. Vai ser inaugurado agora... é um escritório regional de fiscalização (ambinetal)... O COPAM hoje, ele é imprescindível por causa da FEAM. Que a licenciatura né...?! Dá a licença ambiental. Pra a licença ambiental, agente precisa também do COPAM. Por isso que a Prefeitura foi atrás e trouxe o COPAM aqui pra Ubá. [...] Ano passado, Ubá inaugurou o primeiro Minas Fácil do Estado fora de Belo Horizonte. Ele é direcionado pra isso. Pra abertura de novas empresas.                                                                             |

| Entrevista 5 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral        | O próprio governo não tem conhecimento das necessidades das iniciativas privadas. [...]O próprio governo é muito carente de informações. [...] várias ações foram feitas. De 2000, pra cá, embora tenha muitas ações que foram feitas pelo Sebrae, pode se considerar como uma ação de política pública também.[...] , automaticamente é um recurso público que é destinado ao Sebrae. E aí eles destinaram uma parte a indústria. Na realidade, ele não é. O que é da indústria é o Senai e o Sesi. O Sebrae é um percentual do INSS que é pago.....] tem várias ações que tivemos fazendo com parcerias do Sebrae, mas indiretamente, com o governo.[...] Iniciativa privada, com o apoio de alguma coisa do público, que seria recurso, projeto, alguma verba que estava alocada em determinada coisa. |
| Proposição 1 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 2 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 3 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 4 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 5 | A princípio, para móveis, não(redução de tarifas para exportação). A única coisa que foi específica no setor moveleiro foi a redução do ICM de 18 para 12%. Isso foi, em 2000, parece. 2001. conseguiu reduzir a tarifa de 18 para 12 para a gente ser mais competitivo com o setor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proposição 6 | A gente tem que se organizar muito para conseguir isso aí. [...] o início da obra foi empresário. A segunda etapa já foi ajudado pela prefeitura, né. Mas precisou o empresário fazer, para ter o reconhecimento e o apoio desse processo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Proposição 7 | Depois que implantou o Forum, e a metodologia de arranjo produtivo foi implementado várias linhas de financiamento foram abertas... até 2004 não tivemos nada disso. Depois que começou essa cultura de arranjo produtivo o Ministério do Governo Federal definiu que arranjo produtivo era uma prioridade do governo. E foi criado o GTPAPL é que começou a se desenvolver essa questão financeira... O Banco do Brasil, Caixa Economica, Bradesco...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proposição 8  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Proposição 9  | Um projeto que foi pioneiro dessa ação que alavancou e você começou a ter êxito, foi um programa que foi implantado aqui que a gente chama CETEC. É um programa com a APEX, o Ministério de Desenvolvimento e o Sebrae. Esse projeto tem o objetivo de capacitar um grupo de empresas a exportar.[...] um projeto bem completo, e isso mexeu muito com a cabeça dos empresários. [...]Existiu um grupo de consultores que deu apoio e iam na implementação, acompanhavam o processo. [...] Que eu me lembre, direto assim, não. Na produção, nas intervenções, não. Só através do Sesi, do Senai, no caso, em que houve treinamento. Já a nível de gestão empresarial já teve algumas ações da Universidade Federal de Viçosa e outros parceiros. De vim trazer capacitação. Questão de design. De ações, capacitação de mão-de-obra dentro da fábrica, não. [...] O que a gente tinha é o seguinte, através do recurso do FAT a gente conseguir demandar projetos de treinamento e ser viabilizada a participação. |
| Proposição 10 | Na época, agora nós estamos com algumas ações de reflorestamento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposição 11 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Proposição 12 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Proposição 13 | Esse Forum era um projeto do governo federal e era para ser implementado em grandes empresas... Nós solicitamos um apoio, esse projeto foi levado para o Sindicato, transformando o Sindicato como uma grande empresa... Então ficou até pioneiro a nível de projeto de governo federal. É um projeto do Ministério do Desenvolvimento e do Sebrae nacional... Ele chama Forum de Desenvolvimento dos Fornecedores...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Proposição 14 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|               | Entrevista 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral         | Ausências públicas... é... eu acho que até o ano passado, agente teve muita (ausência de políticas públicas)... Eu não acredito que agente teve tanta participação assim... do poder público junto com agente não... Eu acho que foi mais as entidades mesmo. [...] E essa ausência de política pública para a ADUBAR é... efetivamente ela foi muito assim... Marcante. [...] As vezes agente fala que não teve política pública, é porque não lembra... [...] Porque existe as políticas, mas as vezes não foi o... a política pública... Foi a política dos parceiros...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 1  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Proposição 2  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Proposição 3  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Proposição 4  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Proposição 5  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Proposição 6  | Uma das ações que agente vem dando prioridade é uma incubadora de empresa pra agente trazer os fornecedores aqui... pra Ubá. E ao mesmo tempo que eles... que o poder público nos dá um local... agente vai, entrega o edital, ganha o edital... na época foi do SEBRAE. Então a Agência então banca toda a infra-estrutura dentro do galpão da prefeitura... na hora que está praticamente tudo pronto... que você já colocou na rua até o edital de convocação pra estas empresas, agente fica sem o prédio. [...]Incubadora de Empresas Mistas, com a intenção de atrair fornecedores aqui pra região... [...] tava aprovado na Câmara Municipal, de Concessão e Uso para a Agência de Desenvolvimento e uma Incubadora... A Agência então faz todos os investimentos... Assim que chegou o momento da gente colocar pra funcionar... O poder público vem e... Deu e tirou. [...]Apesar da gente ter entregue (diagnóstico de infra-estrutura) um pra cada Prefeito. Apresentamos isso... E nada. [...] O Anel Rodoviário é um... eu acho que é uma ação de política aí que... |
| Proposição 7  | Incentivos fiscais, zero! [...] Foi a única coisa que assim (redução do ICMS)... Política Pública... não!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Proposição 8  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Proposição 9  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Proposição 10 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Proposição 11 | A única que agente tem na verdade é que a FEAM hoje passa a exigir dos empresários que tenham essa certificação do meio ambiente (de impacto ambiental)...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proposição 12 | Uma das ações que agente vem dando prioridade é uma incubadora de empresa pra agente trazer os fornecedores aqui... pra Ubá. E ao mesmo tempo que eles... que o poder público nos dá um local... agente vai, entrega o edital, ganha o edital... na época foi do SEBRAE. Então a Agência então banca toda a infra-estrutura dentro do galpão da prefeitura... na hora que está praticamente tudo pronto... que você já colocou na rua até o edital de convocação pra estas empresas, agente fica sem o prédio. [...]Incubadora de Empresas Mistas, com a intenção de atrair fornecedores aqui pra região... [...] tava aprovado na Câmara Municipal, de Concessão e Uso para a Agência de Desenvolvimento e uma Incubadora... A Agência então faz todos os investimentos... Assim que chegou o momento da gente colocar pra funcionar... O poder público vem e... Deu e tirou. [...] Falar que teve um incentivo do município pra ta atraindo empresas... pra que as empresas venham pra cá... não só fornecedores! Então não há! Inclusive muito pelo contrario! Nós tivemos, no entorno, algumas de nossas empresas saíram daqui... |
| Proposição 13 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Proposição 14 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Entrevista 7  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral         | Trazer o APL como prioritário... já é uma questão de política pública... Agente teve o incentivo do Ministério de Ciência e Tecnologia...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Proposição 1  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 2  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 3  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 4  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 5  | Tem o projeto o Brazilian Furniture da ABIMOVEL. E é uma parceria com a APEX. Pra fomento da exportação... Feira de eventos... Projeto exportador... participação em feira internacional... Tem subsídio!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Proposição 6  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 7  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 8  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 9  | Eu vou te falar uma questão muito pontual. Que é muito clara. Que é o projeto PIEX. É um exemplo claro de política pública! É uma plataforma do Governo Federal... pra fomento da exportação. E pra melhoria da competitividade... das questões comerciais e tecnológicas... das empresas. Ele atendeu 264 empresas... Capacitação das empresas através de cursos e treinamentos... consultoria individualizada nas empresas... [...] Com a implementação do Telecentro.. nós tivemos doação de 12 máquinas pra ta fazendo capacitação de funcionários, filhos de funcionários... gratuito... Quer dizer, foi uma parceria FAPEMIG e MCT... É uma intervenção direta... entrei no edital... participei... tudo mais... [...] Trazer as universidades pra cá... igual agente tem aqui a UEMG... É a universidade estadual... foi empenho da prefeitura... |
| Proposição 10 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 11 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 12 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 13 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 14 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Entrevista 8 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral        | Mas ele (Francisco Parma) saiu daqui chateado com as políticas públicas. [...] Os empresários se uniram ao poder público municipal pra convencer a Câmara de Vereadores pra aprovar esse projeto. Só que o recurso não saiu a tempo de construir esse pavilhão. Justamente por causa das forças políticas contrárias não estavam permitindo... ou seja, ao mesmo tempo que ha política pública, outros grupos vem... e tentam emperrar o processo... mas o governo de Minas não liberou o dinheiro... nós descobrimos depois que foi outras facções políticas que emperraram... [...] até então (2003) o poder público estava sem aparecer... era parceiro mas não ia nas reuniões... 2005 o Governo Federal já começou a entender esta questão de Arranjos Produtivos Local e através do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio criou-se uma portaria ministerial onde o Governo |



|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | Federal priorizou 11 Arranjos Produtivos no Brasil. Nós fomos buscar recurso no Ministério de Meio Ambiente, nós fomos buscar recurso no de Educação. Nenhum deles poderia fazer nada sem que o Governo do Estado falasse assim... ah Ubá é prioritário para nós. Então automaticamente o Governo de Minas passou a priorizar Ubá. E aí também começou a colocar um representante do Governo vindo nas nossas reuniões... Aí despencava gente lá de Brasília, vinha gente de Belo Horizonte e continuava a prefeitura sem aparecer. Tivemos um problema sério...! Um vácuo aí ó! [...]Aí esse governo da prefeitura municipal começou também a trabalhar... a buscar recursos pra dá! [...] Então tudo que se fala “ah é para o pólo moveleiro de Ubá...” as instituições estão conseguindo recurso do Governo Federal e Estadual falando que é para o crescimento do setor produtivo. Porque virou política do Governo (Federal)... a questão de apoiar... [...] O povo despencou de Brasília, os outros todos vieram.                                                                                                                                                     |
| Proposição 1  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Proposição 2  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Proposição 3  | Precisaria de ter esse fomento também de ter o plantio... e aí já não conseguia mais essa negociação com o governo do estado nem com o governo municipal... Eu só sei que a planta da Minas Plac (fábrica de aglomerado) que era para ser instalada em Ubá, acabou sendo instalada em Uberaba. E lá existem as políticas de plantio!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 4  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Proposição 5  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Proposição 6  | Ele conseguiu convencer então o prefeito da época no caso para ceder um terreno pra instalar (fábrica de aglomerado-insumo). O prefeito daquela época aprovou... fez toda a pavimentação do terreno... [...] em 94... eu acho que em 90 ou 92... um outro prefeito também muito empreendedor que surgiu aqui em Ubá, resolveu construir naquele terreno um pavilhão de exposição... [...] E em 94 então eles fizeram a primeira feira de móveis de Ubá... usando essa estrutura que outro prefeito empreendedor criou na cidade. [...] A primeira feira só foi porque a prefeitura construiu aquele pavilhão. [...] Partiram então pra pedir a prefeitura pra ampliar aquele pavilhão... O prefeito naquela época falou que não tinha recurso, não tinha como ampliar... [...] Os vereadores barram (a doação de um terreno para a construção da Estação de Tratamento de Resíduos)...[...] aí o Governo do Estado liberou o Anel Viário. R\$6.500.000,00 de construção do Anel Viário que ficou pronto no ano passado... [...] A prefeitura e o Governo do Estado (obra de ampliação do aeroporto. Já está licitado... aprovado... publicado... as obras já começam agora. |
| Proposição 7  | Foi aí que surgiu a saída de conseguir empréstimo, via BDMG, com apoio do governo do Estado e do governo municipal. Então quer dizer, a política pública neste momento foi decisiva. Porque se não houvesse essa abertura desse empréstimo do governo do Estado, com certeza agente não teria esse pólo do jeito que está hoje. [...] (depois da portaria do GTPAPL) Então nós conseguimos recurso no Ministério de Ciência e Tecnologia, no Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, no Ministério de Integração. [...] Com essa visão do GTPAPL, os bancos decidiram então criar linhas específicas pros Arranjos Produtivos que eles atuavam. Então vinha o representante da Caixa Econômica lá Brasília vinha pra cá. Automaticamente o superintendente da Caixa estava aqui em Ubá. [...] Então esses três (Bancos) liberaram R\$74 milhões de recursos o ano passado pra indústria moveleira. Liberaram de empréstimo.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Proposição 8  | E aí que foi um grande... um grande momento das políticas públicas aqui (a realização das ações estabelecidas pelo GTPAPL). Porque, o Governo Federal, qualquer Ministério não pode fazer nenhuma atuação, num município, como no caso o setor produtivo de Ubá, sem que o Governo do Estado esteja junto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 9  | [...](a prefeitura) Conseguiu trazer o Centro de Vocação Tecnológico em nome do Pólo Moveleiro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Proposição 10 | Até que o Governo de Minas Gerais, além de subsidiar algumas ações dos Ministérios... porque ele tinha que dá o aval pro recurso vir... O Governo também começou a liberar algumas outras questões. Então começamos a ter muitas pesquisa lá pela FAPEMIG... [...] Agora esse ano...! Nós conseguimos do Governo do Estado apoio à um projeto piloto de reflorestamento... virou prioridade do Governo Estadual... Nós estamos começando uma ação de reflorestamento com R\$250.000,00.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Proposição 11 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Proposição 12 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Proposição 13 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|               |                          |
|---------------|--------------------------|
| Proposição 14 | Desconhece ou não citou. |
|---------------|--------------------------|

|               | Entrevista 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral         | (sobre a contribuição das políticas públicas na história do desenvolvimento do APL) A entrevistada sorri... faz cara de negação, ironia e desconfiança. Não é que não é nenhuma... mas é muito pouco (contribuição)... o setor aqui eu acho que se desenvolveu sozinho... sem qualquer apoio. Num teve apoio do poder público em nenhuma esfera. Pra a instalação de novas empresas... pra a ampliação de galpão... não tem incentivo! Não tem nada! [...] Então aí começa a ter uma participação em 2000. Quer dizer... nós estamos falando de 40 anos de setor moveleiro... Nos últimos 7 anos só que... que agente ta começaaannnnndo a ter algum tipo de retorno. [...] Em termos por exemplo de governo do estado... agooora... este aaaano que o governo do est... esse ano não!... 2003. vou por 2003... que foi o ano que o governo federal instituiu esta criação do Grupo de Trabalho Permanente... aí escolheu Ubá como um dos pilotos... Então aí a partir daí que agente começou a ter alguma (participação nos projetos de desenvolvimento)... Começou mais serviços! De 2003 pra cá... em função do Governo Federal ter instituído este Grupo de Trabalho (GTPAPL). Então vem tudo em função de uma política (criação do GTPAPL e priorização de APL no Brasil) que o governo coloca de apoio à Arranjos Produtivos... [...] Eu não consigo identificar nada anteriormente a este (GTPAPL) não ta... ?! |
| Proposição 1  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Proposição 2  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Proposição 3  | Agora, o Estado ele começa a colocar o abastecimento do setor moveleiro em relação ao plantio de floresta de eucalipto... ele colocou isso como meta do governo dele. Ele colocou isso como meta que foi a partir deste ano! Agora o Governo do Estado coloca isso como política de abastecimento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Proposição 4  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Proposição 5  | De uma iniciativa dos empresários conseguiu esta redução do ICMS... de 18% pra 12%... foi em 98...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Proposição 6  | Prefeitura entrou com o terreno e os empresários construíram o pavilhão com o dinheiro deles...!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 7  | Alguns financiamentos específicos para o setor moveleiro... (Agências) Governamentais... Banco do Brasil, Caixa, BNDES... mais o BNDES. [...] (política de crédito) Também começou junto com o GTP.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Proposição 8  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Proposição 9  | O próprio MDIC que quando ele apóia (financia) curso de capacitação...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposição 10 | Tem pesquisa... tem aprovado alguns projetos de interesse aqui do setor... vem começando a fazer isso... a Finep tem vários... linhas de financiamento... específicas pra Arranjo Produtivo... aí agente tem... tem trabalhando em cima de alguns... (destinação dos recursos) Grande maioria é inovação... tecnologia...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Proposição 11 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Proposição 12 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Proposição 13 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Proposição 14 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|       | Entrevista 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral | (sobre a contribuição das políticas públicas na história do desenvolvimento do APL) Eu vejo, essas relações são indiretas, não são relações com políticas públicas diretas. Nós não temos muita ênfase em convivência com os governos. E é do empresariado estar buscando o recurso próprio, estar fomentando isso aí, e nós esperávamos muito mais do Estado... nós recebemos hoje indiretamente através do Sebrae, do Intersind, do Sesi, Senai. Mesmo assim indiretamente... Recebem recurso federal, mas é privado. Vamos falar, recebe indiretamente. E eu não vejo uma atuação com reciprocidade, com bandeira do governo que venha incentivando. [...] Nós temos hoje várias ofertas de cursos, de capacitação. Nós temos várias ofertas de treinamento, mas nós as vezes recebemos treinamento sem estar preparado para aquele momento. A gente espera do governo é que faça a parte dele. A parte que nós esperamos das políticas públicas são exatamente a área por que o governo é responsável por estar |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | dando abertura de competição e estar baixando alguns encargos, estar nos proporcionando vias de estrada para escoamento de produção. Eu sinto falta da participação do governo nessa área. [...] Esse direcionamento é o que falta nas políticas públicas. As vezes é ofertado várias receitas, vários financiamentos, vários cursos de capacitação, mas eles são soltos... Eu questiono eles estarem ofertando somente créditos. Eles teriam que estar nos capacitando, nos oferecendo mais ferramentas consistentes, para nós competirmos com o mercado. [...] Porque a forma como o governo atua é muito subjetiva. Muito teórica. Na prática, teria que ter alguém para escutar... O cara está falando pra vender abacaxi e eu estou plantando mandioca... |
| Proposição 1  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 2  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 3  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 4  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 5  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 6  | Apesar de nós termos sérios problemas de estrada, isso também a gente espera das políticas públicas que dê ênfase a melhoria de estradas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proposição 7  | A gente vê, através do Banco do Brasil, que tem feito adaptações, mas são receitas. Estão oferecendo uma receita e nem sempre nós estamos precisando daquela receita. [...] Finame. Proger. São projetos direcionados a área produtiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 8  | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 9  | Foi criado a Faculdade de Design e foi contado o CVT, que é o Centro Vocacional Tecnológico. (participação) Prefeitura, governo estadual e federal. A prefeitura entrou numa parte, na faculdade. O estado, com outra. E o federal, com outra. O CVT foi prefeitura e o governo estadual.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proposição 10 | Através da Faculdade de Lavras e da Universidade de Viçosa... Nós fizemos estudos sobre resíduos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Proposição 11 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 12 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposição 13 | Foram criados dois grupos de exportação. Foi pela APEX (quem criou).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Proposição 14 | Desconhece ou não citou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## 5- Sínteses dos extratos das entrevistas

|              | Síntese – Agentes públicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Sínteses – Agente não-públicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Síntese Geral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geral        | 100% dos agentes públicos entrevistados concordam que não existiam políticas públicas sistemáticas destinadas ao desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá e que nos últimos anos passou a existir políticas públicas devido os governos terem dado prioridade ao tema APL e especificamente o APL moveleiro de Ubá; 50% destacam que o que está sendo feito é transferir recurso e responsabilidade para os agentes locais executarem as políticas; | 100% dos agentes não-públicos entrevistados concordam que não existiam políticas públicas destinadas ao desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá. 50% concorda que as políticas públicas que começaram a existir foram implementadas através de entidades locais. 50% aponta que as políticas públicas começaram a existir a partir de 2003 e 33% dizem que foi a criação do GTPAPL e a prioridade dada ao APL de Ubá que fez com que se começasse a existir políticas públicas destinadas ao seu desenvolvimento. | 100% dos 10 agentes entrevistados (públicos e não-públicos) concordam que não existiam políticas públicas sistemáticas destinadas ao desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá. 50% destes agentes também concordam que as entidades locais são responsáveis pela execução destas políticas, enquanto 20% dizem que foi a criação do GTPAPL e a prioridade dada ao APL de Ubá que fez com que se começasse a existir políticas públicas destinadas ao seu desenvolvimento. |
| Proposição 1 | 100% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de regulamentação da produção ou do comércio que demandassem competências exclusivas das empresas participantes do APL moveleiro de Ubá.                                                                                                                                                                                                              | 100% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de regulamentação da produção ou do comércio que demandassem competências exclusivas das empresas participantes do APL moveleiro de Ubá.                                                                                                                                                                                                                                                                         | 100% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de regulamentação da produção ou do comércio que demandassem competências exclusivas das empresas participantes do APL moveleiro de Ubá.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Proposição 2 | 100% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de estabilização econômica que pudessem ter contribuído para motivar os empresários que integram o APL moveleiro de Ubá a investirem em projetos de ampliação e melhoria da produção.                                                                                                                                                                 | 100% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de estabilização econômica que pudessem ter contribuído para motivar os empresários que integram o APL moveleiro de Ubá a investirem em projetos de ampliação e melhoria da produção.                                                                                                                                                                                                                            | 100% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de estabilização econômica que pudessem ter contribuído para motivar os empresários que integram o APL moveleiro de Ubá a investirem em projetos de ampliação e melhoria da produção.                                                                                                                                                                                                        |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proposição 3 | 100% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter proporcionado acesso a insumos de forma exclusiva e duradoura.                                                                                                                                                                                                                                               | Aproximadamente 66% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter proporcionado acesso a insumos de forma exclusiva e duradoura. Aproximadamente 16% aponta uma política pública destinada ao abastecimento de insumo para a produção do APL moveleiro de Ubá. Aproximadamente 16% atesta que a falta de uma política pública impossibilitou acesso das empresas à insumos exclusivos e necessários à produção no APL moveleiro de Ubá.        | Aproximadamente 80% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter proporcionado acesso a insumos de forma exclusiva e duradoura. Aproximadamente 10% aponta uma política pública destinada ao abastecimento de insumo para a produção do APL moveleiro de Ubá. Aproximadamente 10% atesta que a falta de uma política pública impossibilitou acesso das empresas à insumos exclusivos e necessários à produção no APL moveleiro de Ubá.                                          |
| Proposição 4 | 100% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter estimulado o uso de recursos exclusivos da região do APL de Ubá como fonte para a inovação.                                                                                                                                                                                                                  | 100% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter estimulado o uso de recursos exclusivos da região do APL de Ubá como fonte para a inovação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 100% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter estimulado o uso de recursos exclusivos da região do APL de Ubá como fonte para a inovação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposição 5 | 100% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter promovido internacionalmente os produtos fabricados pelas empresas que participam do APL moveleiro de Ubá.                                                                                                                                                                                                   | 50% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter promovido internacionalmente os produtos fabricados pelas empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. 50% indicaram duas políticas públicas de promoção internacional do comércio dos produtos moveleiros de Ubá. Ambos os casos correspondem a algum tipo de subsídio financeiro.                                                                                                      | 70% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter promovido internacionalmente os produtos fabricados pelas empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. Aproximadamente 30% indicaram duas políticas públicas de promoção internacional do comércio dos produtos moveleiros de Ubá. Ambos os casos correspondem a algum tipo de subsídio financeiro.                                                                                                                                             |
| Proposição 6 | 75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter contribuído para a criação de infra-estrutura necessária às atividades desenvolvidas pelo conjunto das empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. 25% destes agentes apontaram 3 políticas públicas recentes que contribuíram para a implantação de infra-estrutura necessária ao APL moveleiro de Ubá. | Aproximadamente 16% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter contribuído para a criação de infra-estrutura necessária às atividades desenvolvidas pelo conjunto das empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. Aproximadamente outros 83% destes agentes fizeram 6 citações sobre políticas públicas recentes que contribuíram para a implantação de infra-estrutura necessária ao APL moveleiro de Ubá, enquanto outras 3 citações | Aproximadamente 40% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que pudessem ter contribuído para a criação de infra-estrutura necessária às atividades desenvolvidas pelo conjunto das empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. Aproximadamente outros 60% destes agentes fizeram 9 citações sobre políticas públicas recentes que contribuíram para a implantação de infra-estrutura necessária ao APL moveleiro de Ubá, enquanto outros 20% dos entrevistados fizeram 3 citações sobre o |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | falam sobre o impedimento de projetos de infra-estrutura para o APL.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | impedimento de projetos de infra-estrutura para o APL.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Proposição 7 | 50% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de acesso ao crédito e de redução de tributos para aquisição de novas máquinas e equipamentos para as empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. 25% destes agentes relaciona 1 política de crédito, enquanto outro 25% alega que a execução da política de crédito está condicionada à iniciativa dos agentes locais do APL moveleiro de Ubá. | Aproximadamente 33% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de acesso ao crédito e de redução de tributos para aquisição de novas máquinas e equipamentos para as empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. Aproximadamente 66% destes agentes confirmam a existência de políticas públicas recentes para financiamento da modernização da produção moveleira em Ubá, sendo que 50% apontam a criação do GTPAPL como sendo o marco ou o fator desencadeador destas políticas públicas de crédito. | 40% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de acesso ao crédito e de redução de tributos para aquisição de novas máquinas e equipamentos para as empresas que participam do APL moveleiro de Ubá. Aproximadamente 50% destes agentes confirmam a existência de políticas públicas recentes para financiamento da modernização da produção moveleira em Ubá, sendo que 30% apontam a criação do GTPAPL como sendo o marco ou o fator desencadeador destas políticas públicas de crédito. |
| Proposição 8 | 75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de estímulo à iniciativa dos agentes locais em prol da implementação de políticas públicas destinadas ao desenvolvimento do APL de Ubá. 25% destes agentes destaca que a metodologia de trabalho do GTPAPL é direcionada para proporcionar a liderança dos agentes locais no projetos para o APL de Ubá.                                             | Aproximadamente 83% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de estímulo à iniciativa dos agentes locais em prol da implementação de políticas públicas destinadas ao desenvolvimento do APL de Ubá. Aproximadamente 16% destes agentes destaca que o Governo Federal não atua no APL de Ubá sem a participação das autoridades estaduais.                                                                                                                                                                | Aproximadamente 80% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de estímulo à iniciativa dos agentes locais em prol da implementação de políticas públicas destinadas ao desenvolvimento do APL de Ubá. 20% destes agentes destaca que a implementação de políticas públicas federais destinadas ao desenvolvimento do APL de Ubá está condicionada a participação das autoridades e agentes locais.                                                                                         |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proposição 9  | 25% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tenham criado instituições ou programas de qualificação de mão-de-obra especializada nas necessidades das empresas integrantes do APL de Ubá. 75% destes agentes apontam recentes programas e criação de instituições de treinamento e capacitação em áreas afins com a atividade moveleira de Ubá. Algumas destas políticas públicas apenas disponibilizavam o recurso para que alguma entidade de fomento executasse o programa. | Aproximadamente 16% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tenham criado instituições ou programas de qualificação de mão-de-obra especializada nas necessidades das empresas integrantes do APL de Ubá. Aproximadamente 83% destes agentes apontam recentes programas e criação de instituições de treinamento e capacitação em áreas afins com a atividade moveleira de Ubá. Algumas destas políticas públicas apenas disponibilizavam o recurso para que alguma entidade de fomento executasse o programa. | 20% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tenham criado instituições ou programas de qualificação de mão-de-obra especializada nas necessidades das empresas integrantes do APL de Ubá. Aproximadamente 80% destes agentes apontam recentes programas e criação de instituições de treinamento e capacitação em áreas afins com a atividade moveleira de Ubá. A maioria destas políticas públicas apenas disponibilizavam o recurso para que alguma entidade de fomento executasse o programa. |
| Proposição 10 | 75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de investimento em pesquisa e desenvolvimento da produção as empresas integrantes do APL de Ubá. 25% destes agentes apontam 1 recente política de criação de um centro de pesquisa e desenvolvimento para atender a atividade moveleira de Ubá. Outras citações sobre projetos e editais são vagas.                                                                                                                                    | Aproximadamente 33% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de investimento em pesquisa e desenvolvimento da produção as empresas integrantes do APL de Ubá. Aproximadamente 66% destes agentes citam alguma política pública para pesquisa e desenvolvimento da atividade produtiva do APL de Ubá, sendo 5 citações sobre liberação recursos ou linhas de financiamento para pesquisas e 2 ações diretas nessa área.                                                                                              | 50% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública de investimento em pesquisa e desenvolvimento da produção as empresas integrantes do APL de Ubá. Outros 50% destes agentes citam alguma política pública para pesquisa e desenvolvimento da atividade produtiva do APL de Ubá, sendo 5 citações sobre liberação recursos ou linhas de financiamento para pesquisas e 3 ações diretas nessa área.                                                                                                         |
| Proposição 11 | 75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado normas de produto, segurança e meio ambiente, para serem aplicadas nas empresas integrantes do APL de Ubá. 25% destes agentes fizeram 1 citação sobre a liberação de recursos federais para programa de certificação de produto e produção moveleira. Outras citações foram vagas e não podem ser consideradas.                                                                                                    | Aproximadamente 83% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado normas de produto, segurança e meio ambiente, para serem aplicadas nas empresas integrantes do APL de Ubá. Aproximadamente 16% destes agentes fizeram 1 citação sobre implantação de um órgão fiscalização do cumprimento de normas ambientais para a atividade moveleira em Ubá.                                                                                                                                                  | 80% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado normas de produto, segurança e meio ambiente, para serem aplicadas nas empresas integrantes do APL de Ubá. 20% destes agentes fizeram 2 citação sobre ação destinada ao cumprimento de normas ambientais para a atividade moveleira em Ubá.                                                                                                                                                                                          |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proposição 12 | 75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem facilitado a abertura de novas empresas ou instituições especializadas na região do APL de Ubá. 25% citaram 1 política pública destinada a facilitar a abertura de novas empresas em Ubá.                                                                                                                                                                | Aproximadamente 83% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem facilitado a abertura de novas empresas ou instituições especializadas na região do APL de Ubá. Aproximadamente 16% citaram 1 política pública que num primeiro momento contribuiu para a abertura de novas empresas e instituições e 1 posterior que anulou os efeitos da primeira. | 80% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem facilitado a abertura de novas empresas ou instituições especializadas na região do APL de Ubá. 20% citaram 1 política pública destinada a facilitar a abertura de novas empresas em Ubá. 10% citaram inclusive 1 política pública que anulou uma outra política destinada a ajudar a abertura de novas empresas e instituições em Ubá.                  |
| Proposição 13 | 75% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado mecalinsmos que motivassem, facilitasse e dessem incentivos a ação coletiva, coordenada e cooperada entre as empresas integrantes do APL de Ubá. 25% fizeram 2 citações sobre grupos e conferência para definição de estratégias para desenvolvimento de APLs no Brasil, o que incluía o APL de Ubá.                                              | Aproximadamente 66% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado mecalinsmos que motivassem, facilitasse e dessem incentivos a ação coletiva, coordenada e cooperada entre as empresas integrantes do APL de Ubá. 33% fizeram 2 citações sobre grupos de cooperação para promoção de atividades do APL de Ubá.                                 | Aproximadamente 70% dos agentes não-públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado mecalinsmos que motivassem, facilitasse e dessem incentivos a ação coletiva, coordenada e cooperada entre as empresas integrantes do APL de Ubá. 30% fizeram 4 citações sobre grupos ou conferências de cooperação para promoção de atividades do APL de Ubá.                                                |
| Proposição 14 | 25% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado órgãos goernamentais especializados no atendimento das demandas das instituições integrantes do APL de Ubá. 75% concordam que recentemente novos grupos ou instituições foram criados e instituições públicas se especializaram no atendimento das demandas do APL de Ubá, sendo que para 50% a criação do GTPAPL foi desencadeador destes fatos. | 100% dos agentes públicos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado órgãos goernamentais especializados no atendimento das demandas das instituições integrantes do APL de Ubá.                                                                                                                                                                                      | 70% dos entrevistados desconhecem ou não citaram qualquer política pública que tivessem criado órgãos goernamentais especializados no atendimento das demandas das instituições integrantes do APL de Ubá. 30% concordam que recentemente novos grupos ou instituições foram criados e instituições públicas se especializaram no atendimento das demandas do APL de Ubá, sendo que para 20% a criação do GTPAPL foi desencadeador destes fatos. |