



APL

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

SÉRIE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

© 2014. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais
(Lei nº 9.610).

Informações e contatos:

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial – UCE
SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – 70.200-904 – Brasília – DF
Telefone (61) 3348-7100 – Fax (61) 3348-7585.
www.sebrae.com.br.

Publicação elaborada pelo Sebrae MG e atualizada e reeditada pelo Sebrae NA.

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial – UCE

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Reginaldo Barroso de Resende - Sebrae NA

Equipe técnica

Francisca Pontes Aquino

Atualização de Conteúdo

Édna Rabêlo Quirino Rodrigues.

Criação – Versão original

Univaldo Coelho Cardoso

Conteúdo e Texto – Versão original

Univaldo Coelho Cardoso

Vânia Lúcia Nogueira Carneiro

Equipe técnica – Versão Original

Adriana Brandão Alves

Revisão ortográfica, tratamento de linguagem e editoração eletrônica

i-Comunicação Integrada

C268a

CARDOSO, Univaldo Coelho.

APL: arranjo produtivo local. / Univaldo Coelho Cardoso, Vânia Lúcia Nogueira Carneiro, Édna Rabêlo Quirino Rodrigues. – Brasília : Sebrae, 2014.

48p. : il.

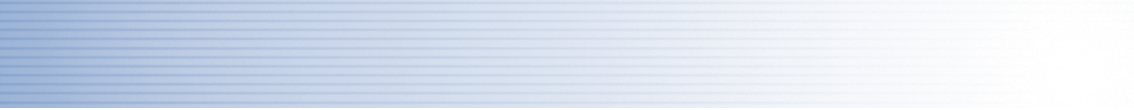
(Série Empreendimentos Coletivos)

1. Cooperativismo 2. Empreendimento coletivo I. Sebrae II. Título

CDU – 334.73

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
O QUE É ARRANJO PRODUTIVO LOCAL – APL?	7
Aglomeração de Empresas	7
Território	8
Especialização produtiva	9
Aprendizagem e Inovação.....	9
Cooperação	10
Outros atores locais.....	11
Aspectos comuns das abordagens de aglomerações locais	13
CLASSIFICAÇÃO DO APL	14
Arranjos incipientes	14
Arranjos em desenvolvimento.....	15
Arranjos desenvolvidos.....	16
CARACTERÍSTICAS DO APL.....	18
Desenvolvimento local.....	19
Liderança.....	19
Atores e Cooperação.....	20
Recursos Financeiros	21
Gestão do Processo de Desenvolvimento.....	22
Inovação e Tecnologia.....	23
Mercado e Competitividade	24
HISTÓRICO.....	25
PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES DE APOIO AOS APL	28
RedeSist	28
CNPq.....	29
FINEP.....	30
GTP	31
Sebrae	32
DESENVOLVENDO O APL	34
CASO DE SUCESSO	37
COMO O SEBRAE PODE AJUDÁ-LO	41
REFERÊNCIAS.....	45



INTRODUÇÃO

A Cooperação está cada vez mais presente nas discussões e debates de alternativas para acelerar o desenvolvimento econômico e social dos países, como parte de solução para diversos problemas de uma sociedade mais complexa.

Nesse contexto, a cooperação entre as empresas tem se destacado como um meio capaz de torná-las mais competitivas. Fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado.

Várias dessas estratégias cooperativas ganham um caráter formal de organização e caracterizam-se como “Empreendimentos Coletivos”. Existem muitas modalidades de formalização institucional desses empreendimentos. Destacam-se as Associações, as Cooperativas, as Centrais de Negócios, os Consórcios de Empresas, as Sociedades de Propósito Específicas, a Sociedade de Garantia de Crédito, entre outras.

O Sebrae acredita que, pela cooperação, pode-se criar um diferencial competitivo para os pequenos negócios rurais e urbanos, contribuindo para a perenidade e para o crescimento deles. Os desafios são muito grandes e as oportunidades também. É cada vez mais óbvia a conclusão de que as empresas que se mantiverem isoladas, agindo sozinhas, terão maiores dificuldades em enfrentá-los e em se manterem competitivas. Isso é particularmente verdade para os pequenos negócios que acessam com mais dificuldade os serviços financeiros e que apresentam carências nos campos gerenciais e tecnológicos.

Aprender a trabalhar em conjunto, estabelecendo e mantendo relações de parceria, passa a ser uma nova fronteira para ampliar a competitividade dos pequenos negócios. O Sebrae estabeleceu para si a missão Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional¹. E, para cumpri-la, mantém-se atualizado sobre as tendências locais e mundiais que afetam os negócios, além de gerar soluções que contribuam para o fortalecimento desses negócios no país.

Consciente da importância da cooperação para o sucesso no cenário atual, o Sebrae prioriza a cultura da cooperação e investe em soluções que possam promovê-la. E, para disseminar conhecimentos sobre as possibilidades que a cooperação gera, publica a **Série Empreendimentos Coletivos**.

Escrita de modo a permitir uma consulta objetiva e obter respostas simples para as perguntas mais comuns sobre empreendimentos coletivos, a série não tem a pretensão de ser um compêndio sobre o assunto, nem de se aprofundar nele. Pretende, sim, ser uma ferramenta básica de consulta para todos aqueles que desejam obter informações sobre as temáticas relacionadas à cultura da cooperação: Associação, Cooperativa, Cooperativa de Crédito, Central de Negócio, Consórcio de Empresas, OSCIP, Sociedade de Propósito Específico, Cultura da Cooperação, Rede de Empresas e Sociedade de Garantia de Crédito – SGC.

O Sebrae acredita que a cooperação é uma nova cultura que poderá revolucionar os negócios. Conheçam na **Série Empreendimentos Coletivos** alguns modelos de união de esforços e inspire-se para utilizar a estratégia que pode ampliar, de forma inovadora, a competitividade dos pequenos negócios urbanos e rurais: a cooperação!

¹ SEBRAE 2022 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae, Dezembro de 2012.

O QUE É ARRANJO PRODUTIVO LOCAL – APL?

Ao contrário dos demais empreendimentos coletivos, o **Arranjo Produtivo Local – APL** – não se constitui sob a forma de pessoa jurídica ou é determinado por um contrato.

Mais especificamente, o Arranjo Produtivo Local² é uma **aglomeração de empresas**, localizadas em um mesmo **território**, que apresentam **especialização produtiva** e mantêm vínculos de **articulação, interação, cooperação e aprendizagem** entre si e com **outros atores locais**, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Para melhor compreensão do conceito de APL, é importante detalhar alguns de seus termos, conforme adiante.

Aglomeração de Empresas

Quando se fala em um Arranjo Produtivo Local, deve-se considerar, em primeiro lugar, a existência de uma aglomeração de um número de empresas que atua em torno de uma atividade produtiva principal.

O termo aglomeração – produtiva, científica, tecnológica e/ou inovativa – tem como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (empresas e outras organizações e organizações públicas e privadas). Uma questão importante, associada a esse termo, é a formação de economias de aglomeração, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a matérias-primas, equipamentos, mão de obra e outros. Considera-se que a aglomeração de empresas amplie suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em relevante fonte geradora de vantagens competitivas. Isso é particularmente significativo no caso dos pequenos negócios.

² Adaptado do Termo de Referência para atuação do sistema Sebrae em AP.

A atuação dessas empresas pode se destacar sobre o aspecto vertical, quando as empresas participam de várias etapas de determinado processo produtivo, ou horizontal quando se destacam por fazer, basicamente, uma das etapas do processo.

A aglomeração não se mede somente pelo número de empresas. Outros fatores devem ser levados em conta, tais como: número de postos de trabalho, faturamento, mercado, geração de empregos indiretos e até potencial de empreendedores informais que poderiam organizar-se como pessoa jurídica entre outros.

Território

“A territorialidade aqui definida não se refere meramente à localização de atividades e sim à ligação de interdependências específicas da vida econômica de uma região e ocorre com o enraizamento da viabilidade econômica em ativos, que incluem práticas e relações, não disponíveis em outros lugares e que fácil e rapidamente são criadas ou imitadas em lugares que não as têm³.”

A noção de território é importante para a atuação em um Arranjo Produtivo Local, já que a aglomeração se dá em um determinado espaço físico. O APL compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras etc.) que:

- possua sinais de identidade coletiva (sinais sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais, históricos, etc.);
- mantenha ou tenha capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento;
- estabeleça parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território;

³ http://portalapl.ibict.br/export/sites/apl/galerias/publicacao/APL_livro.pdf acesso em 25/06/2014 as 9h54

- promova, ou seja, passível de uma integração econômica e social no âmbito local.

“A proximidade ou concentração geográfica, levando ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, constitui fonte de dinamismo local, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões.”⁴

“Assim, micro, pequenas e médias empresas do mesmo ramo, localizadas numa região geográfica limitada, organizaram-se em torno de uma associação e sob uma governança baseada na confiança mútua para desenvolver as atividades relacionadas à escolha do ramo de produção, constituindo os chamados Arranjos Produtivos Locais – APL.”⁵

Especialização produtiva

A especialização produtiva envolve além da produção de bens e serviços, o conhecimento que as pessoas e empresas de um território possuem sobre uma atividade econômica principal, seja ela no segmento da indústria, do comércio, dos serviços, do turismo, do artesanato, seja do Agronegócio.

Aprendizagem e Inovação

Esses aspectos manifestam-se pela existência de iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto, entre as empresas, entre empresas e suas associações, entre empresas e instituições técnicas e financeiras, entre empresas e poder público, e outras possíveis combinações entre os atores presentes no APL. A aprendizagem e a inovação podem ocorrer por meio de:

- intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros);

⁴ <http://www.unitau.br/unindu/artigos/pdf456.pdf> acesso em 25/06/2014 as 10h10m

⁵ http://www2.unigranrio.br/pos/stricto/mestadm/pdf/dissertacoes/Dissertacao_Luiz_Antonio_Nunes_de_SantAnna.pdf acesso em 25/06/2014 as 10h14m

- interação envolvendo empresas e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros;
- integração de competências, por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até pesquisa e desenvolvimento propriamente ditos, entre empresas e dessas com outras instituições.
- troca de experiências, formando uma **rede de aprendizagem e de difusão de inovações**.

Nos APL o aprendizado constitui fonte fundamental para transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacitação produtiva e inovadora das empresas e outras organizações.

A capacitação inovadora possibilita a introdução de novos produtos, processos, métodos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade sustentada dos diferentes arranjos locais, tanto individual como coletivo.

Cooperação

O significado genérico de cooperação é o de trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados, entre os agentes. Em um Arranjo Produtivo Local, identificam-se dois diferentes tipos de cooperação.

A primeira é a cooperação produtiva, visando à obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade.

A segunda, a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do Arranjo Produtivo Local.

A cooperação no APL ocorre em diferentes momentos e, entre diferentes atores, dentro de um processo interativo e dinâmico. Mesmo que no mercado haja uma competição saudável entre empresas que pertencem ao APL, prevalece o espírito da cooperação em prol do desenvolvimento local.

Outros atores locais

Quando se fala em Arranjo Produtivo Local, é imprescindível considerar a presença dos vários atores (empreendedores, agentes e instituições) que possuem ações voltadas direta ou indiretamente ao desenvolvimento da atividade produtiva local.

Um APL não é reconhecido somente pelas ações das empresas ou empreendedores, mas também por outras entidades públicas ou privadas comprometidas com o desenvolvimento do APL.

São exemplos de atores locais as instituições de promoção, financiamento e crédito, de ensino e pesquisa, os centros tecnológicos, as associações empresariais, os prestadores de serviços, as organizações do terceiro setor e os governos em todos os âmbitos, fisicamente localizados no APL ou próximos.

Por fim, de forma mais simplificada, pode-se definir APL como aglomerações de **empresas do mesmo setor ou correlatas**, localizadas em um mesmo espaço geográfico, com a presença de agentes econômicos, políticos e sociais, e que apresentam vínculos e interdependência, num ambiente de especialização produtiva.

Para a caracterização de um arranjo produtivo, três pré-requisitos básicos devem ser levados em consideração:

- escala (nº de empresas/empreendedores, valor da produção etc.);
- importância relativa (variáveis microrregionais/estaduais/nacionais);
- contiguidade territorial (associada à proximidade física e/ou facilidade de contatos entre seus agentes).

Fazem parte dos arranjos as empresas produtoras de bens e serviços finais, os fornecedores de matérias-primas e equipamentos, as prestadoras de serviços, as comercializadoras e os clientes. Devem ser consideradas também como pertencentes aos arranjos as inúmeras instituições locais que se dedicam à formação e treinamento de recursos humanos, ciências e tecnologia, pesquisa e desenvolvimento etc., bem como os agentes sociais e políticos locais.

Conforme Cassiolato, Lastres & Szapiro (2000)⁶, as principais peculiaridades de um APL são:

- **a dimensão territorial** (os atores do APL estão localizados em certa área onde ocorre interação);
- **a diversidade das atividades e dos atores** (empresários, sindicatos, governo, instituições de ensino, instituições de pesquisa e desenvolvimento, ONGs, instituições financeiras e de apoio);
- **o conhecimento tácito** (conhecimento adquirido e repassado por meio da interação, conhecimento não codificado);
- **as inovações e aprendizados interativos** (inovações e aprendizados que surgem com base na interação dos atores); e
- **a governança** (liderança do APL, geralmente exercida por empresários ou pelo seu conjunto representativo – sindicatos, associações).

⁶ CASSIOLATO, J. LASTRES H. E SZAPIRO, M. Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. NT 27 – Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Rio de Janeiro 2000.

O quadro abaixo resume alguns aspectos comuns que fundamentam a constituição de aglomerados locais:

Aspectos comuns das abordagens de aglomerados locais⁷

Localização	Proximidade ou concentração geográfica
Atores	Grupos de pequenas empresas.
	Pequenas empresas nucleadas por uma grande empresa.
	Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa de fomento, financeiras etc.
Características	Intensa divisão de trabalho entre as firmas.
	Flexibilidade de produção e organização.
	Especialização.
	Mão de obra qualificada.
	Competição entre firmas baseada em inovação.
	Estreita colaboração entre as firmas e os demais agentes.
	Fluxo intenso de informações.
	Identidade cultural entre os agentes.
	Relações de confiança entre os agentes.
	Complementaridades e sinergias.

⁷ <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia295529>

CLASSIFICAÇÃO DO APL

Cada arranjo apresenta suas próprias características com relação às origens, contexto econômico, ambiente sociocultural, nível de complexidade da cadeia produtiva entre outras. Com relação ao grau ou estágio de desenvolvimento, os arranjos podem ser classificados em três níveis:

1. Arranjos incipientes

São os arranjos desarticulados, carentes de lideranças legitimadas. **Falta integração** entre as empresas, o poder público e a iniciativa privada **e uma visão mais ampla** para o empresariado. Não há centros de pesquisa ou de profissionalização que poderiam contribuir para elaborar/implementar novos processos produtivos. São determinados por:

- baixo desempenho empresarial;
- foco individual;
- isolamento entre empresas;
- ausência de interação do poder público;
- ausência de apoio/presença de entidade de classe;
- mercado local (mercado de atuação restrito);
- base produtiva mais simples.

Este nível engloba aqueles arranjos incipientes, bastante desarticulados, carentes de governança, cooperação, entidades de classe estruturadas, investimentos em ciência e tecnologia. São importantes em termos locais pela interferência positiva na arrecadação do município e no número de empregos gerados, mas os resultados obtidos estão aquém da sua potencialidade.

São também carentes de recursos financeiros, não sendo satisfatoriamente contemplados com linhas de crédito pelos bancos tradicionais, por inúmeros

motivos. Seu mercado ainda é o local ou microrregional, não apresentando competitividade para tentativas mais arrojadas.

2. Arranjos em desenvolvimento

São importantes para o desenvolvimento local, pois atraem novas empresas e incentivam os empreendedores a investirem em competitividade, como condição para sua sobrevivência.

Preocupam-se com os demais elos da cadeia produtiva, com impacto direto sobre a qualidade de seus produtos. As **lideranças são mais capacitadas e legitimadas, organizando-se em entidades de classe, defendendo interesses regionais** em vez de particulares. Apresentam uma incipiente integração entre o poder público e o empresarial. São reconhecidos por:

- foco setorial;
- possíveis estrangulamentos nos elos da cadeia produtiva;
- dificuldade no acesso a serviços especializados (tecnologia/design/logística/crédito);
- interação com entidade de classe;
- mercado local/estadual/nacional.

Seu processo de desenvolvimento é reconhecido, possibilitando a atração de novas empresas e incentivando os empreendedores locais a também participarem da geração de renda do novo movimento empresarial. Novas atividades econômicas relacionadas com o arranjo produtivo começam a surgir e há uma demanda por maior competitividade ao longo da cadeia produtiva e também por serviços.

Suas lideranças empresariais estão mais legitimadas e capacitadas, atuando em entidades de classe, com ênfase maior no trabalho setorial. Inicia-se uma cooperação intersetorial das empresas com seus fornecedores e suas entidades.

O arranjo passa a interessar aos Bancos, que, por conhecer melhor o setor e seus empresários, aumentam as operações financeiras. Há centros de educação profissional e de aperfeiçoamento técnico e disposição, pelas empresas, de investir em novas tecnologias e novos produtos. Verifica-se uma participação regular das empresas como visitantes e expositores em feiras do setor.

O produto já começa a ser identificado com alguma característica sociocultural local (posicionamento de produto). Realizam-se de forma mais constante pesquisas relativas a inovações técnicas e questões mercadológicas e as empresas apresentam-se mais competitivas, iniciando a participação em novos mercados.

3. Arranjos desenvolvidos (Sistemas Produtivos e Inovativos Locais)⁸

São aqueles arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, **possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando maior competitividade** empresarial e capacitação social.

Segundo a RedeSist, os *Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL)* são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam **vínculos expressivos** de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

As empresas e provedores de serviços formam um conjunto integrado, atuando com objetivos e estratégias comuns, exercendo forte impacto sobre o território em geral e sendo por este influenciado. São determinados por:

- foco territorial;
- estrangulamento nas demandas comerciais coletivas;

⁸ Arranjos Produtivos Locais de MPE: Uma nova estratégia de ação para o Sebrae – RedeSist – Agosto /2002.

- interação com a comunidade;
- mercado estadual/nacional/internacional;
- finanças de proximidade (relacionamento comercial estreito entre bancos e empresas) mais avançadas;
- base institucional local diversificada e abrangente;
- estrutura produtiva ampla e complexa.

Os arranjos classificados como de terceiro nível apresentam-se mais bem articulados, de importância para o desenvolvimento local, pela capacidade de atrair novas empresas, fornecedores, prestadores de serviços, bancos etc. Suas lideranças atuam, principalmente, em entidades de classe, com relacionamentos formais.

Para as empresas desses arranjos há maior disponibilidade de recursos financeiros oferecidos pelos bancos e entidades financeiras. As empresas, melhor estruturadas, investem mais no desenvolvimento do arranjo, com recursos próprios e de terceiros.

Verifica-se a presença de centros de pesquisa e instituições de ensino superior com propostas específicas para o arranjo, contribuindo de forma mais eficaz para o desenvolvimento de novas tecnologias, processos e produtos. As empresas apresentam-se mais competitivas e atuam em outros níveis de mercado (regional, nacional e internacional). Há, também, implementação de iniciativas de *marketing* territorial.

CARACTERÍSTICAS DO APL

Independentemente do seu estágio de evolução, o APL apresenta características marcantes, diferenciando-o de outras aglomerações empresariais ou produtivas:

- **Dimensão territorial** – é o espaço onde processos produtivos, inovadores e cooperativos têm lugar, tais como: municípios, microrregiões, entre outros.
- **Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais** – os arranjos envolvem a participação e interação de empresas (produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, cliente etc.), órgãos de classe, instituições privadas e públicas de ensino, pesquisa, consultoria, bem como instituições políticas e de promoção e financiamento e a comunidade organizada em geral.
- **Conhecimento tácito** – nos arranjos verificam-se processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimento, por parte de empresas, instituições e indivíduos. São importantes os conhecimentos tácitos, ou seja, aqueles que não estão codificados, mas que estão implícitos e incorporados em indivíduos. São elementos de vantagem competitiva de quem os detém. Nos APL mais desenvolvidos, esse conhecimento pode chegar a ser explícito em função de processos de padronização e normatização. O conhecimento tácito reside em crenças, valores, saberes e habilidades do indivíduo ou organização. Encerram, por sua vez: 1) saberes sobre o processo produtivos não disponíveis em manuais; 2) saberes gerais e comportamentais; 3) capacidade para resolução de problemas não codificados; e 4) capacidade para estabelecer vínculos entre situações e interagir com outros recursos humanos.

Nos APL em desenvolvimento e nos desenvolvidos, também aparecem em maior ou menor grau as seguintes características:

- **Inovação e aprendizado interativos** – o aprendizado interativo é a fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacidade produtiva e inovadora das firmas e instituições;
- **Governança** – são os diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimento e das inovações.

Desenvolvimento Local

Do ponto de vista da importância para o **desenvolvimento local**, os APL apresentam as seguintes características:

- **Incipientes** – são relevantes, porque interferem positivamente na arrecadação do município e no número de empregos gerados, mas os resultados obtidos estão aquém da sua potencialidade;
- **Em desenvolvimento** – o arranjo possibilita a atração de novas empresas e incentiva os empreendedores locais a também participar da geração de renda do novo movimento. Surgem novas atividades econômicas relacionadas com o crescimento do arranjo produtivo e uma demanda por maior competitividade ao longo da cadeia produtiva e por serviços;
- **Desenvolvidos** – o arranjo é mola propulsora do desenvolvimento local. Provoca no município o efeito “bola de neve”, atraindo mais e mais novas empresas, fornecedores, prestadores de serviços etc.

Liderança

Um dos fatores determinantes para o desenvolvimento de APL é a liderança exercida por empresas, empreendedores e atores locais. Com relação à liderança, os APL apresentam as seguintes características:

- **Incipientes**
 - As lideranças locais são conhecidas, mas não legitimadas.

- Carecem de uma visão empresarial mais ampla e comportamento positivo e construtivo.
- São, geralmente, despreparados para voos mais altos.
- Sua área de influência e atuação é local.
- Atuam isoladamente, dando preferência ao desenvolvimento de suas próprias empresas, e não no do setor/território.
- **Em desenvolvimento**
 - As lideranças estão mais legitimadas e capacitadas.
 - Atuam em entidades de classe, mas com ênfase maior no trabalho setorial.
 - Surgem relacionamentos (consultivos e sem poder decisório), em geral informais, entre os líderes em fóruns, grupos de trabalho e comitês, buscando objetivos comuns.
 - São desenvolvidas iniciativas coletivas de compra, venda e acesso a equipamentos produtivos de tecnologia avançada.
- **Desenvolvidos**
 - As lideranças atuam em entidades de classe, conselhos municipais e regionais, preocupados com o arranjo como um todo.
 - Há regras formais de relacionamento entre os líderes.
 - Surgem mais poderes deliberativos além dos consultivos.

Atores e Cooperação

Outros fatores marcantes são a atuação dos **atores** e da **cooperação** entre eles de tal forma que pode se caracterizar os APL com relação a estes fatores conforme abaixo:

- **Incipientes**
 - Sem entidades de classe ou com entidades pouco desenvolvidas.
 - Não há integração entre o poder público e a iniciativa privada.

- Falta de consenso entre as lideranças locais.
- **Em desenvolvimento**
 - Embrião de entidades de classe mais desenvolvidas, que participam nas decisões políticas que afetam o desenvolvimento dos municípios e prestam serviços relevantes para o desenvolvimento das empresas associadas.
 - O meio empresarial reforça sua atuação a partir de grupos setoriais que executam conjuntamente ações relevantes para seu desenvolvimento.
 - Os sindicatos patronais e, eventualmente, de trabalhadores marcam sua presença ainda de forma tímida.
 - Inicia-se uma cooperação intersetorial das empresas com seus fornecedores e suas entidades.
- **Desenvolvidos**
 - O meio empresarial está organizado em entidades bem desenvolvidas, que atuam não só em nível municipal, mas também nos níveis regionais, estadual e nacional.
 - Os atores relevantes para o desenvolvimento social, político e econômico reconhecem as lideranças, facilitando sua integração.

Recursos Financeiros

Quanto aos **Recursos financeiros** e acesso ao crédito, um dos fatores de maior dinamismo para o desenvolvimento de qualquer agrupamento empresarial, os APL apresentam a seguinte divisão:

- **Incipientes**
 - Os agentes financeiros estão presentes, mas não se envolvem de forma proativa no desenvolvimento das empresas do arranjo, pelo desconhecimento de suas finanças e por tradicional temor de inadimplência.

- As análises são muito individualizadas.
- Na falta de recursos do sistema financeiro é comum o financiamento de suas necessidades de capital de giro com recursos não adequados, com custo bem mais alto.
- Os investimentos para expansão não são realizados adequadamente por falta de financiadores de médio e/ou longo prazos.
- **Em desenvolvimento**
 - O arranjo já permite aos bancos aplicar o conceito de “finanças de proximidade”, aumentando suas aplicações pelo conhecimento melhor das empresas e dos segmentos empresariais.
 - As empresas juntam recursos próprios e esforços para garantir a realização de pequenos investimentos relevantes para o meio empresarial.
- **Desenvolvidos**
 - O sistema financeiro, tradicionalmente, já atua com as empresas integrantes dos grandes arranjos. As linhas de crédito do BNDES e de seus agentes são, normalmente, direcionadas a essas empresas.
 - As empresas, mais bem estruturadas, investem mais no desenvolvimento do arranjo, com recursos próprios e de terceiros.

Gestão do Processo de Desenvolvimento

Quanto à Gestão do processo de desenvolvimento, **as características dos APL** são:

- **Incipientes**
 - Ausência de um plano para o desenvolvimento e de ações integradas.
- **Em desenvolvimento**
 - Inicia-se uma integração entre meio empresarial e poder público, especialmente na cogestão de questões relativas ao desenvolvimento econômico.

- **Desenvolvidos**

- Há um plano mais amplo e complexo, elaborado pelos parceiros governamentais e empresariais, incluindo uma clara distribuição de tarefas para cada um dos atores envolvidos.

Inovação e Tecnologia

Inovação e tecnologia são um dos maiores desafios para os APL se fortalecerem em termos de competitividade frente à concorrência em um mundo de economia globalizada. **Assim, neste quesito, os APL apresentam as seguintes características:**

- **Incipientes**

- A ausência de integração de empresas impede a difusão da inovação e a melhoria coletiva do processo produtivo.
- Mesmo as tecnologias já conhecidas não são sempre aplicadas, de forma constante, para os produtos usuais.
- Não há centros de pesquisa ou de profissionalização, que poderiam contribuir para a elaboração/implementação de novos processos produtivos.
- Há indisposição de investir no desenvolvimento e aquisição de novas tecnologias.
- Participação pontual dos empresários como visitantes em feiras do setor.

- **Em desenvolvimento**

- Há centros de educação profissional e de aperfeiçoamento técnico utilizados pelas empresas.
- Há disposição de investir em novas tecnologias e novos produtos.
- Participação regular das empresas como visitantes e expositores em feiras do setor.

- Há contatos preliminares com centros de pesquisas.
- A ausência de ações coletivas limita o acesso a novas tecnologias de produção e gestão.
- Os contatos permanentes entre empresas facilitam ganhos incrementais de inovação pela difusão.
- **Desenvolvidos**
 - Presença de centros de pesquisa e instituições de ensino superior com propostas específicas para o arranjo, contribuindo de forma mais eficaz para o desenvolvimento de novas tecnologias, processos e produtos.
 - A região torna-se referência para questões de inovação tecnológica relativas ao arranjo.
 - Há centros de educação profissional e de aperfeiçoamento bem equipados e possuem um quadro funcional de alto nível.

Mercado e Competitividade

Por fim, quanto ao **mercado e competitividade**:

- **Incipientes**
 - O produto não tem, ainda, forte identidade local.
 - O mercado regional é acessível, conhecido e parcialmente atendido pelo arranjo.
 - Os demais mercados são pouco acessíveis ou mesmo inacessíveis.
- **Em desenvolvimento**
 - O produto já começa a ser identificado com alguma característica sociocultural local (posicionamento de produto).
 - Realizam-se de forma constante pesquisas relativas a inovações técnicas e questões mercadológicas.
 - As empresas apresentam-se mais competitivas, iniciando a

participação em novos mercados.

- **Desenvolvidos**

- As empresas apresentam-se mais competitivas e atuam em outros níveis de mercado (regional, nacional e internacional).
- Implementação de iniciativas de *marketing* territorial.

HISTÓRICO

As aglomerações de atividades econômicas podem ser observadas desde as corporações de ofício da Idade Média. Porém, com o advento da Revolução Industrial no século XIX e, posteriormente, a divisão dos processos produtivos naturalmente foram surgindo aglomerações de empresas com características de APL.

A instalação de arranjos produtivos locais teve início nas décadas de 1960 e 1970 na Alemanha e na Itália. O sucesso destas instalações levou à proliferação desse tipo de organização. O fenômeno já havia sido descrito pelo economista Marshall no início do século XX, mas seu incremento se deu somente no período pós-guerra.

Sua formação encontra-se geralmente associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. Pressupõem-se, nos arranjos produtivos locais, ambientes favoráveis à interação, cooperação e confiança entre os atores, além de potencial para crescimento e desenvolvimento.

“No caso do Brasil, a Promulgação da Constituição Brasileira de 1988 aumentou o poder local na determinação dos rumos do seu desenvolvimento, objetivando melhorar a qualidade de vida como também as condições de moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene e principalmente transporte”.

Devido à globalização, a incorporação da abordagem de APL na esfera das políticas públicas e privadas ocorreu rápida nos países desenvolvidos. No Brasil, segundo a Dra. Helena Lastres,

⁹ http://www2.unigranrio.br/pos/stricto/mest-adm/pdf/dissertacoes/Dissertacao_Luiz_Antonio_Nunes_de_SantAnna.pdf acesso em 25/06/2014 às 10h39

“Tal incorporação de modo concreto, ocorreu a partir de 1999 no âmbito do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Em parceria com os estados da federação, foram identificados APL nos quais foram apoiados projetos de cooperação entre institutos de pesquisa e empresas, visando aprimorar produtos e processos. Foi também incluída pela primeira vez uma ação em APL no Plano Plurianual de governo (PPA 2000-2003), de responsabilidade do MCT.

No primeiro semestre de 2003 foi criado o grupo interministerial de APL, visando integrar as ações existentes e em implementação. O grupo era coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e contava com a participação de 21 órgãos atuando na esfera federal. Este grupo foi formalizado em agosto de 2004, com o nome de Grupo de Trabalho Permanente para APL (GTP), passando a envolver estes e outros atores governamentais e não governamentais. Seu primeiro objetivo era coordenar, articular e integrar os diferentes atores, políticas e ações de promoção de APL, no âmbito federal, realizadas por organismos públicos e privados. Paralelamente, uma ação em APL foi inserida no PPA 2004-2007, sob coordenação e responsabilidade do MDIC.”

A partir de 2008, foram feitos novos levantamentos para identificar potenciais APL e seu respectivo estágio de evolução. No âmbito do PPA, coexistiram as seguintes ações dirigidas aos Arranjos Produtivos Locais:

- Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEx;
- Promoção Comercial de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte;
- Pesquisa de Mercado.

Com efeito, diversas ações transversais foram realizadas pelos principais atores comprometidos com o desenvolvimento dos APL. Além dos ministérios citados – MCT e MDIC – diversos outros atores contribuíram para esse desenvolvimento, com destaque para o Conselho de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Financiadora de estudos e Projetos

(Finep), a Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (Rede Sist) os Bancos Oficiais.

Um dos atores mais influentes foi o Sebrae, que desde o início dos anos 2000 definiu políticas e elaborou metodologia de identificação e apoio aos APL, conforme será descrito no capítulo adiante.

PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES DE APOIO AOS APL

No Brasil, o apoio aos APL é institucionalizado e com a participação de vários atores. Existem ações transversais, interdisciplinares, envolvendo os Governos Federal, Estaduais, Municipais, entidades públicas, privadas, instituições de ensino e pesquisa e instituições financeiras dentre outras. No entanto, para o desenvolvimento dos APL, algumas se destacam conforme exposto a seguir.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas e Empresas – Sebrae, os mais de 8,7 milhões de pequenos negócios brasileiros representam 98,1% de todas as empresas¹⁰ e respondem por 51,7% dos postos de trabalhos formais¹¹. Assim sendo, a constituição de arranjos produtivos locais pode impulsionar e melhorar o processo geral de produção.

RedeSist

A Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist)¹² é uma rede de pesquisa interdisciplinar, formalizada desde 1997, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e que conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras instituições da América Latina, Europa e Ásia. Dentre suas atividades, encontram-se:

- pesquisas;
- cursos de pós-graduação e especialização;
- interação, articulação e debate permanente, envolvendo instituições e especialistas do Brasil, Mercosul, América Latina e outras partes do mundo.

¹⁰ Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas – CSE (2012)

¹¹ Fonte: Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS/MTE, 2012)

¹² Textos extraídos do próprio site da Rede Sist – <http://www.redesist.ie.ufrj.br/> em 01/04/2014

Ao longo da última década, a RedeSist tem se dedicado ao entendimento dos novos requerimentos e formas do desenvolvimento industrial e tecnológico associados à Era do Conhecimento, bem como ao papel, objetivos e instrumentos de políticas tecnológicas e industriais adotadas neste novo contexto internacional.

Tais temas têm sido abordados à luz do conceito de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Além do desenvolvimento de um quadro conceitual e analítico, a RedeSist tem dedicado substancial esforço empírico à análise de sistemas produtivos locais e de novas políticas para seu desenvolvimento.

Saiba mais sobre a RedeSist no site: <http://www.redesist.ie.ufrj.br>

CNPq

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)¹³ é uma agência do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) destinada ao fomento da pesquisa científica e tecnológica e à formação de recursos humanos para a pesquisa no país. Sua história está diretamente ligada ao desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil contemporâneo.

A estrutura funcional do CNPq compreende uma Diretoria Executiva, responsável pela gestão da instituição, e um Conselho Deliberativo, responsável pela política institucional.

O CNPq apoia o desenvolvimento dos APL por meio de editais para seleção pública de propostas de apoio a projetos de capacitação, formação e pesquisas tecnológicas e de inovação como, por exemplo, o edital lançado em 2008 com os temas: Capacitação/Formação e Projetos para resolução de gargalos tecnológicos em Arranjos Produtivos Locais (APL).

Saiba mais sobre o CNPq no site: www.cnpq.gov.br

¹³ Adaptado do site oficial www.cnpq.gov.br

FINEP

A Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP¹⁴ – é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT. Foi criada em 24 de julho de 1967, para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas, criado em 1965. Posteriormente, a FINEP substituiu e ampliou o papel até então exercido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e seu Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (FUNTEC), constituído em 1964 com a finalidade de financiar a implantação de programas de pós-graduação nas universidades brasileiras.

A FINEP atua em consonância com a política do MCT, em estreita articulação com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Enquanto o CNPq apoia prioritariamente pessoas físicas, por meio de bolsas e auxílios, a FINEP apoia ações de C, T&I de instituições públicas e privadas. Os financiamentos e ações da FINEP são voltados para as seguintes finalidades:

- ampliação do conhecimento e capacitação de recursos humanos do Sistema Nacional de C, T&I.
- realização de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e processos.
- aumento da qualidade e do valor agregado de produtos e serviços para o mercado nacional visando a melhoria da qualidade de vida da população e a substituição competitiva de importações.
- incremento da competitividade de produtos, processos e serviços para o mercado internacional, visando o aumento das exportações.
- promoção da inclusão social e da redução das disparidades regionais.
- valorização da capacidade científica e tecnológica instalada e dos recursos naturais do Brasil.

¹⁴ Extraído do site oficial www.finep.gov.br

- uma das formas objetivas de apoio ao desenvolvimento de APL é por meio das Chamadas Públicas para financiamento de projetos de pesquisa, inovação, modernização como, por exemplo, a Chamada Pública MCT/FINEP/SEBRAE Ação Transversal – Cooperação ICTs/Empresas de 2005.

Saiba mais sobre a FINEP no site: www.finep.gov.br

GTP – APL

Em agosto de 2004 foi instalado o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTPAPL, por **Portaria Interministerial nº 200, de 03/08/2004, envolvendo 23 instituições**, com o apoio de uma Secretaria Técnica, lotada na estrutura organizacional do MDIC, Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio, com o objetivo de adotar uma metodologia de apoio integrado a arranjos produtivos locais, com base na articulação de ações governamentais.

“Em outubro de 2005, foram integradas mais 10 instituições (Portaria Interministerial nº 331, de 24/10/2005), totalizando as 40 que atualmente constituem o grupo. Posteriormente foram alterados alguns de seus representantes por meio de portarias do MDIC, são elas: nº 187, de 31/10/2006; nº 106, de 28/04/2008; e nº 133, de 16/06/2010. Em 2011, novos nomes foram inseridos, conforme PORTARIA MINISTERIAL Nº 167, DE 29 DE JUNHO DE 2011.”¹⁵

As atividades desse Grupo de Trabalho foram focalizadas, inicialmente, em 11 APL pilotos, distribuídos nas 5 regiões do país, com o propósito de testar a metodologia de atuação integrada.

Atualmente, o GTP APL foca sua atuação em 267 APL Prioritários¹⁶, indicados pelos Núcleos Estaduais de Apoio, buscando atender a critérios de diversidade setorial e prioridades de desenvolvimento regional.

¹⁵ <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=2985> acesso em 25/06/2014 às 10h45

¹⁶ Fonte: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=2¬icia=12119>

Metodologia do GTP APL

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

Nesse sentido, a metodologia de atuação conjunta em APL busca um acordo entre os atores locais para organizarem suas demandas em um Plano de Desenvolvimento único, e, ao mesmo tempo, comprometê-los com as formas possíveis de solução, em prol do desenvolvimento do APL.

Saiba mais sobre o GTP- APL no site www.mdic.gov.br (acesso em 1/4/2014)

Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1972 e, atualmente, tem como a missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional¹⁷.

A instituição atua também com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso a serviços financeiros e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Na década de 90, o Sebrae desenvolveu várias atividades junto a aglomerações empresariais, sempre com foco nas MPE. Com a consolidação do conceito de

¹⁷ SEBRAE 2022 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae, Dezembro de 2012.

APL no início dos anos 2000 o Sebrae se organizou, definiu políticas e elaborou metodologia para sua atuação em APL.

As diversas ações do Sebrae no sentido de colaborar no desenvolvimento dos APL visavam, entre outros, a:

- promover a cultura da cooperação e o aprendizado coletivo;
- promover processos de geração, aquisição e difusão do conhecimento;
- estimular a construção e o fortalecimento de governança do APL;
- estimular a construção e fortalecimento de identidade do APL;
- construir parcerias em âmbito nacional, regional e local.

Hoje em dia, o Sebrae tem vasta experiência acumulada devido à atuação em APL de todo o território nacional e é referência no assunto.

A atuação do Sebrae pode ser exemplificada em vários casos de sucesso como, por exemplo, no APL de móveis de Ubá – MG descrito mais adiante.

Saiba mais sobre o Sebrae no site www.sebrae.com.br

DESENVOLVENDO O APL

Os APL têm grande importância para o desenvolvimento e possuem ainda um enorme potencial inexplorado, podendo desenvolver fortemente a competitividade das empresas brasileiras, principalmente naqueles setores em que o conhecimento tácito, a imagem regional ou a presença de pequenas e médias empresas é fator importante. Sua força se baseia principalmente na cooperação institucionalizada, no diálogo de lideranças com poder público e no planejamento sobre o que se quer ser no futuro.

Assim, o desenvolvimento dos APL é o desenvolvimento de um protagonismo nacional capaz de acreditar, formular, induzir e negociar as mudanças que o país precisa para se desenvolver.

O apoio ao desenvolvimento do APL depende, basicamente, do estágio de evolução do arranjo.

Os arranjos mais desenvolvidos obviamente demandarão ações mais complexas e, muitas vezes, envolvendo um grande número de atores.

As principais demandas dos APL em seus estágios de desenvolvimento podem ser resumidas em:

- **Incipientes ou embrionárias**
 - Motivação, Liderança e Financiamento para Empresa.
- **Em desenvolvimento**
 - Serviços Especializados.
 - Mão de Obra Especial.
 - Divulgação do setor na busca de potenciais investidores.
 - Mercado: estado ou externo.
 - Informação.
 - Difusão Tecnológica.

- **Desenvolvidos**

- Certificação e Normatização.
- *Lobby*/Articulação.
- Mercado externo.
- *Marketing* territorial.
- Pesquisa e Desenvolvimento.

Como orientação básica, o roteiro a seguir apresenta um passo a passo de desenvolvimento de APL incipientes composto de 7 etapas:

- **1ª etapa** – Negociar uma base local de apoio integrada pelos diferentes conjuntos de atores, tais como empresas, entidades de classe, centros de tecnologia, de treinamento e formação empreendedora, agências de fomento, crédito etc.
- **2ª etapa** – Realizar diagnóstico sobre o arranjo, identificar a natureza das empresas, o perfil de lideranças, inovação e cooperação, interface com entidades prestadoras de serviços, presença/interface dos elos da cadeia, inserção na comunidade, potencialidades e limitações.
- **3ª etapa** – Sensibilização e capacitação de lideranças/entidades parceiras para assumir uma postura ativa e integrativa no contexto local, valorizando aspectos associados a lideranças e sua importância para o desenvolvimento local. Esta fase deve ser pautada por exemplos concretos de sucesso obtidos noutras localidades.
- **4ª etapa** – Identificação e capacitação do Agente de Desenvolvimento. Deve-se verificar se alguma entidade parceira local dispõe de pessoa com perfil adequado, que possa conduzir o processo. Após a escolha, o profissional deverá realizar estudos e passar por treinamento sobre o assunto.
- **5ª etapa** – Realização de *workshop* com a comunidade e atores envolvidos para discussão do diagnóstico, elaboração do plano de ação com definição de responsabilidades, designação do fórum setorial e comitê gestor e apresentação do agente de desenvolvimento.

- **6ª etapa** – Execução do Plano de Ação, distribuição racional das tarefas, esforços e recursos financeiros para o cumprimento das iniciativas propostas.
- **7ª etapa** – Acompanhamento e monitoramento com a verificação periódica dos rumos que as ações estão tomando, para correção de eventuais falhas.

CASO DE SUCESSO

A cidade de Ubá em Minas Gerais teve como principal atividade econômica no início do século XX a cafeicultura. Isto atraiu muitos imigrantes italianos para essa lavoura. Após a crise de 1929, houve o declínio da cafeicultura e aumento da importância da produção de fumo, que perdurou por 30 anos.

A partir de 1960, principalmente com os descendentes das famílias italianas, libanesas e portuguesas foram criadas ou modernizadas várias indústrias de móveis, com destaque para a Itatiaia (móveis de aço) e Apolo (madeira).

Com a mobilização dos empresários e lideranças locais, foram superados dois dos grandes desafios “da época” para o crescimento dessa indústria local: energia e estradas.

Com efeito, foram surgindo novas indústrias e novos desafios, tais como fornecimento de madeira de qualidade, formação de mão de obra, inovação tecnológica, modernização de leiautes de fábrica, logística de distribuição, acesso ao crédito e a mercados no exterior, *design* entre outros.

Os anos 80 marcaram o início da cultura associativista com a criação da Associação dos Fabricantes de Móveis (86) e do Intersind (89). A década seguinte ficou marcada pela realização de feiras como a Femur – Feira de Móveis de Minas Gerais (94) e a FEMAP – Feira da Tecnologia Moveleira (96), o que culminou com a construção do pavilhão de Exposições (2000).

O desenvolvimento do APL de Móveis de Ubá se deu nos anos 2000 a partir da assinatura de um Termo de Cooperação Mútua (2002) com o apoio do Sebrae/MG e da criação do Fórum de Desenvolvimento do Polo Moveleiro de Ubá, com a participação de várias empresas e entidades, dentre elas:

- INTERSIND;
- FIEMG – IEL;

- Sebrae;
- Senai;
- Bancos (BDMG, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil);
- MDIC;
- Associação Comercial e industrial de Ubá;
- Universidades (UFJF, UFV, COPPE-UFRJ, UNIPAC);
- Grandes empresas compradoras e fornecedoras;
- INDI;
- Procon;
- Prefeitura Municipal de Ubá.

Os trabalhos foram divididos em quatro grupos temáticos, com seus respectivos desafios abaixo:

- **Gestão e Tecnologia**

- Projetos estratégicos.
- Aumentar a utilização do *design* como estratégia empresarial.
- Aumentar o desempenho gerencial das empresas do Polo.
- Adequar as empresas à legislação ambiental e produzir sem degradar o Meio Ambiente.
- Melhorar a logística de compras e distribuição.

- **Capacitação e RH**

- Incentivar iniciativas educacionais e de capacitação profissional e incrementar as já existentes.
- Desenvolver condições estratégicas e motivacionais para a participação das empresas nas ações do Polo.

- **Mercado e Imagem**

- Buscar representação política por meio da mobilização da classe (focar câmaras setoriais, estradas, legislação ambiental e política

municipal).

- Criar um plano de *marketing* para o Polo.
- Implementar novos consórcios de exportação.
- Criar condições para aumentar a participação nos mercados.

• **Finanças / Projetos Estratégicos**

- Elaborar projetos para captação de recursos financeiros.

Das várias ações implementadas, destacam-se as relacionadas com *design*, como a criação da Oficina e do Núcleo de Design, o programa Pró-design e a coleção Ubá Móveis de Minas.

O Polo foi crescendo e se desenvolvendo ao ponto de tornar-se referência em APL para várias entidades de apoio. Em 2009, seus principais números foram:

Nº de empresas	302
Emprego	9.000 diretos
Faturamento/ano	R\$ 453 Milhões
Nº médio de funcionários	36
Produção anual	5,2 Milhões de peças
Exportações/ano	US\$ 9,4 Milhões

Fonte: Portal moveleiro, abril de 2009 / ABIMOVEL, abril de 2009 / IEMI – CSIL Milano, 2008 / Intersind, 2009.

Atualmente, o APL moveleiro de Ubá trabalha juntamente com o Sebrae MG e outras entidades na iniciativa de reforço da competitividade, com várias linhas de ação:

- plantio e manejo de floresta para o setor moveleiro;
- desenvolvimento de clone do eucalipto para o setor moveleiro;
- redução de custos através de melhoria de *layout* e PCP;
- avaliação da qualidade dos produtos;
- unidade piloto de tratamento e reciclagem de resíduos industriais sólidos;
- assistência técnica móvel;

- *workshop*: negócios, tecnologias e tendências do setor moveleiro;
- capacitação das indústrias em gestão empresarial;
- diagnóstico da logística existente no APL;
- capacitação da mão de obra profissionalizante;
- comunicação interna do Polo;
- concurso de desenho e redação “Polo Moveleiro, eu também faço parte”;
- promoção comercial;
- feiras e rodadas internacionais;
- identificação do Polo.

COMO O SEBRAE PODE AJUDÁ-LO

O Sebrae disponibiliza vários cursos, consultorias, palestras e informações para apoiar a criação e a gestão de empreendimentos coletivos, cabendo destacar os seguintes:

Curso – Redes Associativas. Curso composto por quatro módulos independentes:

- Módulo 1: Despertando para o Associativismo » Oficina de 4 horas;
- Módulo 2: Planejando nosso Empreendimento Coletivo » 20 horas de capacitação e 9 de consultoria;
- Módulo 3: Praticando o Associativismo » 16 horas de capacitação;
- Módulo 4: Legalizando o Empreendimento Coletivo » 16 horas de capacitação.

Kit Educativo – Juntos Somos Fortes

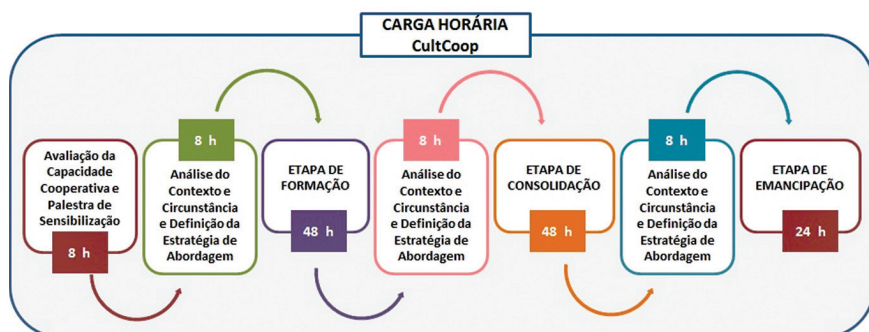
Trata-se de solução educacional ministrada em telessalas (12 horas), ou para estudo autônomo. O objetivo do curso é estimular as ações empreendedoras coletivas, contribuindo para a geração de emprego e renda na comunidade.

Consultoria – Estratégia de Abordagem da Cultura da Cooperação – CultCoop.

Consultoria (152 horas) destinada à ampliação da capacidade cooperativa de grupos de empresas, reunidas em torno de objetivos comuns.

Essas horas estão distribuídas **em quatro fases de grupo distintas** e complementares entre si, conforme o desenvolvimento do grupo no processo de ampliação de sua capacidade cooperativa: SENSIBILIZAÇÃO, MOBILIZAÇÃO, FORMAÇÃO e AÇÃO. **Por sua vez, em termos operacionais, essas quatro fases do grupo são distribuídas em três etapas de trabalho do consultor com o grupo e compõem a Logística de Aplicação da CultCoop** que será trabalhada mais a frente no texto, FORMAÇÃO,

CONSOLIDAÇÃO E EMANCIPAÇÃO, conforme figura a seguir:



Estas etapas nortearão todos os aspectos da CultCoop: sua gestão pelo Sebrae, sua logística, sua aplicação, a formação dos consultores e os recursos metodológicos a serem usados pelos consultores.

Curso – Gestão Empreendedora para Centrais de Negócios

Curso de 16 horas (quatro encontros de 4 horas) voltado para Diretores, Gestores e membros de Centrais de Negócios.

Consultoria – Metodologia para Implantação de Centrais de Negócios

Consultoria de 540 horas, abordando os seguintes temas: O que é uma Central de Negócios; Relacionamento com *Stakeholders*; Tecnologia de Informação e Comunicação; Liderança; Formação da Diretoria de uma Central de Negócios; Missão Empresarial; Fundamentos da Venda Conjunta e Marketing; Gestão Financeira; Lançamento da Central de Negócios; Logística/Distribuição Conjunta; Expansão da Central de Negócios.

Curso – Liderança Estratégica

Curso de 20 horas – cinco encontros de 4 horas, destinado a líderes empresariais e comunitários. O foco da capacitação são as ferramentas e técnicas de apoio ao processo de liderança.

Curso – Cult Líder

Curso de 16 horas – quatro encontros de 4 horas, destinado a líderes empresariais e comunitários. O foco da capacitação é o comportamental, fundamentado no desenvolvimento das Características do Comportamento Empreendedor – CCE.

Oficina – Liderar No Campo – Desenvolva o Líder que existe em você

Oficina de 4 horas, tendo como público-alvo produtores rurais, microempreendedores individuais, empreendedores de micro e pequenas empresas, organizados em grupos, comunidades ou em empreendimentos coletivos. Essa Oficina traz conceitos básicos e essenciais sobre a prática da liderança numa linguagem simples, clara e objetiva, com o propósito de estimular a reflexão dos participantes sobre sua postura como líderes.

Oficina – SEI Unir Forças:

Oficina de 3 horas, concebida para Microempreendedores Individuais de um mesmo setor/atividade produtiva (agrupamento por afinidade) ou por atividades correlatas (agrupamento por complementaridade). O foco dessa capacitação são as vantagens e ganhos de empreender coletivamente, bem como a importância do plano de ações coletivas para atender a necessidades comuns.

Vídeos – Série de TV – COOPERAR é um bom negócio!

Série de TV composta por sete programas, de 26 minutos cada, que mostram algumas formas de cooperação e possibilidades geradas pelo trabalho conjunto. Cada programa aborda a característica de um empreendimento coletivo diferente e histórias reais de sucesso sobre: Associação, Cooperativa, Cooperativa de Crédito, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), Central de Negócios, Consórcio de Empresas e Arranjo Produtivo Local (APL). Os vídeos podem ser acessados através do seguinte link: <http://tv.sebrae.com.br/home/sebraenacional/category/183/>

Série Empreendimentos Coletivos – “E-book”

Onze cartilhas no formato “e-book”. Cada cartilha contém informações básicas sobre um dos seguintes tipos de empreendimentos coletivos, sendo uma cartilha para cada série Empreendimentos Coletivos: Associação, Cooperativa, Cooperativa de Crédito, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), Central de Negócios, Consórcio de Empresas e Arranjo Produtivo Local (APL); Empresa de Participação Comunitária –SPC; Sociedade de Propósito Específico – SPE; Sociedade de Garantia de Crédito e Cultura da Cooperação. Site para baixar as cartilhas: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>

Referenciais de Cooperação do Sebrae

Com esse Referencial, o Sebrae busca proporcionar aos diversos colaboradores e consultores do sistema Sebrae e parceiros uma orientação rápida, simples e objetiva com relação à Cooperação e sua contribuição para a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, bem como para fomentar o empreendedorismo coletivo. Esse documento está disponível no seguinte link: <http://bis.sebrae.com.br/OpacRepositorioCentral/paginas/downContador.zhtml?uid=ea6a88843cad7942a56705bf8a937350>

Palestra Gerencial: O Negócio é Cooperar

Carga horária: 2 horas; objetivo: sensibilizar o participante sobre a importância da cooperação para o incremento da competitividade das MPEs; público-alvo: empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas e produtores rurais.

Para maiores informações sobre os nossos cursos, oficinas, consultorias e palestras, relacionadas com os temas de associativismo, cooperativismo e liderança, procure o Sebrae mais próximo de você, ou acesse: www.sebrae.com.br

REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, J. do. *et al.* **Núcleos e Arranjos Produtivos Locais**: casos do Ceará. In: ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA, 2002, Fortaleza. Anais do ANPEC, São Paulo, 2002.

CASSIOLATO e LASTRES (eds.). **Globalização e Inovação Localizada**: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul. Brasília: IBICT/MCT

CASTRO, Antônio A; DOHLE, Andreas; BARBOZA, Gilmar. **Manual de Treinamento** – Arranjos Produtivos – Sebrae – MG – outubro de 2002.

CNPq – www.cnpq.gov.br

Financiadora de Estudos e Projetos – www.finep.gov.br

LASTRES, Helena M^a Martins – Avaliação das Políticas de Promoção de Arranjos Produtivos Locais no Brasil e Proposição de Ações. Redesist, março de 2007.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – www.mdic.com.br

Portal Moveleiro – www.portalmoveleiro.com.br

REDESIST – REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS RedeSist – www.redesist.ie.ufrj.br

SEBRAE – Termos de Referência para atuação do Sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais. Brasília: SEBRAE, 2003. p. 17

Sebrae – www.sebrae.com.br

Sebrae MG – www.sebraemg.com.br

Sebrae NA – Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais – Junho de 2003.

Sebrae NA – Arranjos Produtivos Locais de MPE: Uma nova estratégia de ação para o Sebrae – RedeSist – Agosto /2002. Arranjos Produtivos Locais de MPE: Uma nova estratégia de ação para o Sebrae – RedeSist – Agosto /2002.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*