



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 1, art. 8, p. 165-192, jan./fev. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.1.8

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Motivações para a Saída de Empresas de um “Projeto APL”: Estudo de Caso do “Projeto APL”

Moveleiro de Mirassol-SP

Motivations for the Exit of Companies from an "APL Project": Case Study of Mirassol-SP

Furniture's "APL Project"

André de Carvalho Ministro

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade de Araraquara
Graduação em administração de Empresas e em Ciências Contábeis pela IMESB
Professor da Faculdade de Barretos
E-mail: ministrao@hotmail.com

Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

Doutora em Economia pela Universidade Estadual Paulista
Docente do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara
E-mail: verammcosta@uol.com.br

Carlos Augusto Freitas da Silva

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade de Araraquara
Graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Araraquara
E-mail: carlosaugustofreitas@ig.com.br

Helena Carvalho de Lorenzo

Doutora em Geografia pela Universidade Estadual Paulista
Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente da Universidade de Araraquara
E-mail: helenadelorenzo@gmail.com

Leonel Mazzali

Doutor em Economia de Empresas\EAESP-FGV
E-mail: leonel_mazzali@uol.com.br

Endereço: André de Carvalho Ministro
Faculdade de Barretos, Avenida C-12, nº 1.555, Cristiano
de Carvalho, CEP: 14.781-449, Barretos-SP, Brasil.

Endereço: Vera Mariza Henriques de Miranda Costa
Universidade de Araraquara, Rua Carlos Gomes, 1217,
Centro. CEP: 14801-340, Araraquara-SP, Brasil.

Endereço: Carlos Augusto Freitas da Silva
Universidade de Araraquara, Rua Carlos Gomes, 1217,
Centro. CEP: 14801-340, Araraquara-SP, Brasil.

Endereço: Helena Carvalho De Lorenzo
Universidade de Araraquara Rua Voluntários da Pátria,
1309, Centro. CEP: 14801-320, Araraquara-SP, Brasil.

Endereço: Leonel Mazzali
Rua Professora Aparecida Lopes dos Santos, 143,
Swiss Park. CEP: 13049-463, Campinas-SP, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues**

**Artigo recebido em 07/07/2018. Última versão
recebida em 24/07/2018. Aprovado em 25/07/2018.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

Agencia de Fomento: Fundação Nacional de Desenvolvimento de Ensino Superior Particular.



RESUMO

O principal objetivo do artigo é descrever as razões que levaram algumas empresas a se desvincularem do “Projeto APL” moveleiro de Mirassol/SP, durante o período de 2003 a 2007. Tem, também, como foco, diferenciar APL de “Projeto APL”. O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso, realizado através de observação direta, participante e indireta. Esta última, por meio de entrevista estruturada, aplicada aos gestores das empresas evadidas. Os resultados mostraram que no “Projeto APL” de Mirassol algumas empresas se desvincularam face à ausência de cooperação entre elas e também ao excesso de individualismo e rivalidade entre os empresários.

Palavras-chave: Arranjos Produtivos Locais. Setor Moveleiro. Fatores de Insucesso de Empresas Integrantes de Projeto- APL. Motivações para desvinculação de “Projetos APL”.

ABSTRACT

The main objective of the article is to describe the reasons that led some firms to disassociate themselves from the "APL Project" from Mirassol / SP, during the period from 2003 to 2007. It also focuses on differentiating APL from "APL Project". The research method used was a case study, conducted through observation: direct, participant and indirect, through a structured interview, applied to managers of evaded firms. The results showed that in the "APL Project" of Mirassol some firms dissociated in the absence of cooperation among them and also through an excess of individualism and rivalry among the entrepreneurs.

Keywords: Local Productive Arrangements. Furniture Sector. Failure Factors of Firms Integrating “APL’s Project”. Motivations for Disassociate from “APL’s Project”.

1 INTRODUÇÃO

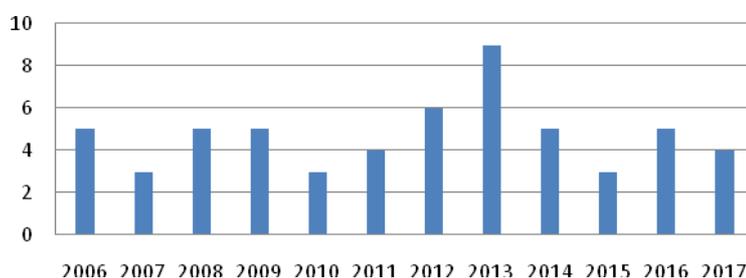
Arranjo Produtivo Local (APL) é definido como um tipo de aglomeração de empresas localizadas em um mesmo território que traz, como característica, a especialização produtiva e algum vínculo de articulação, de interação, de cooperação e de aprendizagem, mesmo que incipiente (CASSIOLATO; LASTRES, 2001). Um dos aspectos mais relevantes decorrentes do agrupamento de empresas em APL's é que estas dispõem de vantagens competitivas, seja pela concentração geográfica, que se associa aos ganhos das organizações, seja por ordem de escala, de recursos humanos especializados e da difusão de conhecimentos (BRITTO, 2004).

As empresas presentes em APL's podem alcançar altos níveis de competitividade, pois neles elas encontram condições para ampliação de seus conhecimentos, aperfeiçoamento de procedimentos, refinamento de suas habilidades, produção e comercialização de bens e serviços, objetivando o aumento de eficiência produtiva, bem como a maior capacidade para coordenar decisões estratégicas (ALBAGLI; BRITO, 2003).

Os APL's têm sido objeto de pesquisas acadêmicas e de atenção por parte de organizações públicas e privadas, constituindo-se um tema recorrente na identificação dos condicionantes do processo de desenvolvimento local e setorial, a partir de aglomerados de empresas.

Busca realizada na base SciELO, utilizando o termo Arranjo Produtivo Local e APL, localizou 57 artigos no período 2006 a 2017, distribuídos com relativa regularidade nesses 12 anos, conforme Figura 1, o que comprova o interesse acadêmico pela temática:

Figura 1 – Artigos sobre APL na Base SciELO (2006-2017)



Fonte: Os autores a partir de Scielo (2018).

A atenção por parte de organismos públicos se explicita na atuação do atual Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e seus antecessores (com outras denominações).

Essas entidades têm realizado, sob a organização do Grupo de Trabalho Permanente em Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) e da coordenação do referido ministério, edições da Conferência Brasileira de Arranjos Produtivos Locais (APL's). Essas conferências são realizadas de dois em dois anos, tendo a 8ª acontecido em novembro de 2017 (BRASIL, 2018).

Oliveira e Martinelli (2014), a partir da indagação sobre a produção bibliográfica que trata do desenvolvimento local avaliaram, através de revisão sistemática, a produção sobre essa temática nas bases de dados ABI/Inform, Scopus e SciELO, relativas aos períodos de 2007 - 2012. Após os descartes, em conformidade com os procedimentos da revisão sistemática, selecionaram 24 artigos: 4 publicados em 2007; 4 em 2008; 2 em 2009; 4 em 2010, 5 em 2011 e 5 em 2012. Dentre as conclusões, os autores destacaram que metade dos artigos apontou contribuição e a outra metade apontou pouca ou nenhuma contribuição dos APL's para o desenvolvimento local. Essa constatação levou os referidos autores a sugerirem iniciativas, envolvendo instituições públicas e privadas em parcerias com empresas e atores presentes em APL's, com a finalidade de efetivar as potencialidades desse tipo de aglomerado. Ou seja, são propostas de ações incentivadoras, desenvolvidas por instituições em associação com empresas, a serem adotadas a partir de reunião de algumas dessas empresas, componentes de determinado aglomerado produtivo, configurando o aqui designado "Projeto APL", nem sempre diferenciado, pela literatura, do agregado mais amplo, o APL.

O conjunto de empresas aqui designado "Projeto APL" é constituído a partir do movimento de união ou de adesão de algumas empresas presentes em um espaço geograficamente delimitado, um APL, estimuladas por entidades determinadas, visando a processos de melhoria, por meio, principalmente, da cooperação. O(s) idealizador(es), apoiador(es) e articulador(es) do projeto, em grande parte dos casos, são representados por sindicatos do setor, órgãos federais ou regionais de fomento, associações, federações ou órgãos de classes produtivas, além de prefeituras. Têm sido, portanto, propostos, com o objetivo de ampliar a competitividade de setores produtivos e de incrementar o desenvolvimento local/regional (NORONHA; TURCHI, 2005).

Embora os APL's se apresentem potencialmente dinamizadores e vantajosos para as empresas, nem todas conseguem o sucesso esperado. Integrar um APL também pode representar ameaças, gerar aspectos negativos e desafios, ou trazer consequências desfavoráveis para algumas delas. Pode ocorrer a união de empresas com perfis de gestão, portes, cultura organizacional, condições financeiras, estratégias competitivas, níveis de

conhecimento e tecnologia heterogêneos, fazendo com que algumas empresas se desvinculem do projeto, considerando-o não benéfico a elas.

Nesse contexto, o problema que a investigação que deu suporte ao presente artigo procurou responder é: “Quais as razões que levam algumas empresas a se evadirem de ‘Projetos APL’, comprometendo os objetivos que levaram à organização deles?”

Na busca de resposta à questão proposta, o objetivo geral deste artigo é caracterizar e analisar as razões que levaram algumas empresas a se desvincularem do “Projeto APL” moveleiro de Mirassol/SP, durante o período de existência dele, de 2003 a 2007. O cumprimento do objetivo geral suscitou a formulação de dois objetivos específicos: a) diferenciar APL de “Projeto APL”; b) buscar na literatura artigos que façam ou esboçam essa diferenciação.

O universo do presente estudo é constituído pelo “Projeto APL” que reúne um grupo de empresas presentes no APL moveleiro de Mirassol-SP que, além do município que lhe confere o nome, abrange outros em seu entorno, situados na Região Administrativa de São José do Rio Preto.

O conhecimento das razões que levaram as empresas a se evadirem do Projeto se justifica em termos teóricos e para a organização de políticas públicas. As informações geradas podem colaborar para a redução dos motivos de evasão, permitindo que as empresas presentes em “Projetos APL’s” possam irradiar, para o contexto mais amplo dos APL’s, os efeitos positivos da política pública que os formatou, contribuindo para o desenvolvimento local, regional ou de cadeias e setores produtivos determinados.

Além da introdução, compõem o presente artigo outras seções. Na seção 2 é apresentada a caracterização dos APL’s e sua proximidade com o conceito de *cluster* sendo ainda, diferenciados os designados neste artigo “Projetos APL” e abordados condicionantes, motivações e entraves para constituição e evolução desses “Projetos APL”. Na 3 é feita a caracterização da pesquisa e são relatados os procedimentos metodológicos utilizados. Na 4 são apresentados e analisados os resultados do estudo de caso do “Projeto APL” moveleiro de Mirassol-SP. Na 5 são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Arranjos Produtivos Locais (Apl's) e “Projetos Apl”

Os APL's consistem em aglomerações territoriais, formadas por agentes econômicos, políticos e sociais, direcionadas para um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos, mesmo que incipientes. Envolvem, de forma geral, a participação e a interação de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação (GUEDES; MOREIRA, 2008; VIDIGAL; CAMPOS, 2011).

Sob a ótica de Rosenfeld (1997), os APL's são como uma massa crítica de empresas em uma região específica, próxima de setores correlatos e complementares e que se constituem de empresas com clientes e produtos similares. Este mesmo autor acrescenta que a massa crítica depende, de forma direta, da qualidade das relações sistêmicas existentes entre as empresas, e delas com os demais atores. É a cooperação e o associativismo entre esses agentes, no arranjo, que potencializa a competitividade, por meio de ações fundamentadas na mútua confiança entre eles. “É este fator que faz a diferença, por potencializar as externalidades locais que existem, resultando em um ambiente propício para incrementar a competitividade local” (SANTOS; OLIVEIRA NETO, 2011, p.3).

A confiança entre os agentes locais é fator crítico de sucesso desses agrupamentos, tanto no seu desenvolvimento quanto na sua consolidação. Um fator favorável ao processo de confiança mútua é a convivência cotidiana de agentes locais em atividades econômicas, podendo expandir-se em projetos maiores (HUMPHREY; SCHIMITZ, 1995). Segundo Figueiredo (2005), para que haja sucesso nesses processos deve ser definido, em comum acordo, um projeto orientado ao desenvolvimento das atividades produtivas da região. É necessário prever a realização de projetos em tempos definidos e, também, prever a “criação” de um ente gerenciador que expresse o acordo e a união dos atores envolvidos. Não só os aspectos técnicos definem a forma organizacional e estrutural da cooperação, como também os aspectos sociais, fundamentais para o entendimento dos processos e das ações dentro das atividades dos agrupamentos.

As empresas integrantes dos APL's, dependendo de seus comportamentos, podem compartilhar uma série de fatores, como tecnologia, pesquisas de mercado, consórcio para exportar ou comprar matéria-prima, desenvolvimento de novos produtos, coordenação da

divisão das atividades entre si, de modo a manter a especialização e divulgar, conjuntamente, os produtos da região, além de formar centros de *design*, sempre dentro de um ambiente que reúna a competitividade e a cooperação, por meio do associativismo (SANTOS; OLIVEIRA NETO, 2011).

O termo “Projeto APL”, utilizado no presente trabalho, refere-se a uma forma de atuação de entidades governamentais e privadas, visando ao fortalecimento de aglomerados produtivos, designados no Brasil de Arranjos Produtivos Locais - APLs. Essa atuação, estruturada desde 1999, foi intensificada nos primeiros anos do século XXI pelo governo federal, por um grupo interministerial para prover políticas públicas específicas para as aglomerações de empresas, que já existiam no Brasil. Esse modelo de política pública, para estimular o desenvolvimento territorial, passou a apoiar os vínculos verticais e horizontais entre empresas surgindo, desta forma, uma política pública centrada nos APLs (NORONHA; TURCHI, 2005).

Apesar do “Projeto APL” representar uma fração ao interior do APL que o abriga, a caracterização diferenciada de APL’s e “Projetos APL” não tem sido objeto de atenção de pesquisadores, no sentido de diferenciar os termos.

Dos 57 artigos levantados na base SciELO, no período 2006 a 2017, em apenas 12 foi encontrada ou pôde ser inferida referência, na maior parte dos casos indiretamente, a “Projeto APL”. Mesmo Mascena, Figueiredo e Boaventura (2013), que desenvolveram análise bibliométrica sobre *Clusters* e APL's em publicações nacionais de 2000 a 2011, não fazem referência a “Projeto APL”. De fato, na literatura levantada, apenas a partir de 2013 passa a ser feita referência a “Projeto APL”. No Quadro 1 estão apresentados os resultados de busca na Base SciELO (2006-2017), sobre APL e “Projeto APL”, tendo por foco a identificação de caracterização diferenciada desses dois aglomerados de empresas.

Quadro 1 - Referência a “Projeto APL” em artigos levantados na base SciELO (2006-2017)

Ausência/ presença/ Tipo de Referência a “Projeto APL”	Nº de artigos	Autores dos artigos
Os autores conceituam esse sub-agregado “Projeto APL” como uma política pública voltado ao desenvolvimento de um dado Arranjo Produtivo Local	01	Cabrera; Schultz; Talamini (2017)
Embora não utilizem esse termo, os autores tratam desse sub aglomerado - o Projeto APL - como um processo de mobilização endógena dos agentes territoriais:	01	Marini Junior; Silva (2014)
Os autores não tratam de “Projeto APL”; porém pode-se deduzir que a ênfase na formação e na governança do APL seria um indicativo do conceito de “Projeto APL”.	06	Patias, T. Z. et al. (2017); Krag et al.(2017); Antero et. al. (2016); Queiroz (2013); Vieira et al.

		(2013); Oliveira; Martinelli (2014).
Sem referência a “Projeto APL”, no entanto, os autores dão ênfase à política de APL, como novo instrumento de desenvolvimento regional, implementado a partir do início do século XXI.	04	Vieira (2017); Jacometti <i>et al.</i> (2016); Barbosa (2016); Lustosa; Rosário (2016)
Nenhuma referência a “Projeto APL”	45	Vários
Total de artigos identificados na Base SciELO	57	

Fonte: Organizado pelos autores a partir da base Scielo (2018)

De acordo com Garcia (2006), a existência de um espaço de atuação conjunta dos agentes locais, com a contribuição do poder público, resulta em um incremento das vantagens competitivas dos produtores. Essa observação reforça o conceito de “Projeto APL” utilizado no presente artigo.

Considera-se que em todos os casos de êxitos em “Projetos APL”, estão presentes quatro elementos estruturantes: (1) capital social, (2) estratégias coletivas de organização da produção, (3) estratégias coletivas de mercado e (4) articulação político-institucional (TEIXEIRA *et al.*, 2006). O capital social constitui um fator intangível por natureza, que representa um acúmulo de compromissos sociais consolidados pelas interações sociais em uma determinada localidade. O capital social apoia outro componente, as estratégias coletivas de organização da produção que se encontram relacionadas com as decisões coordenadas entre os produtores, no que se refere a quem vai produzir, o que produzir e como produzir. É por meio dessas estratégias que a aglomeração das pequenas empresas determina seu poder em relação às grandes empresas, valendo-se da equivalência da vantagem em relação à escala da compra dos insumos, do uso de máquinas e equipamentos e da produção em geral. Também, é por meio das estratégias coletivas de organização da produção que se revela e se processa a aprendizagem coletiva, fonte das inovações e da competitividade. Com relação ao terceiro elemento - estratégias coletivas de mercado - Teixeira *et al.* (2006) afirmam que elas direcionam seu eixo para ações coordenadas e convergentes entre os produtores. O último elemento - articulação político-institucional - também decorre do capital social; é o instrumento pelo qual o APL se articula com instituições públicas e privadas, responsáveis pelas políticas públicas e pelo apoio às pequenas empresas. As evidências revelam que, quanto mais capital social acumulado dentro de um determinado núcleo ou aglomeração de empresas, melhor e mais eficiente será a articulação com as organizações e instituições.

A questão da governança em APL's só é colocada quando os agentes locais procuram ir além do aproveitamento das vantagens competitivas locais, decorrentes de economias externas de aglomeração e tentam tomar iniciativas coletivas ou desenvolver ações conjuntas, estreitando suas interdependências no sentido de alcançar a eficiência coletiva. Essas

iniciativas ou ações conjuntas podem ter vários objetivos, mas, de modo geral, visam à formação de centrais de compras de matérias-primas, de consórcios de exportação, de centros tecnológicos de uso coletivo, de instituições de ensino e formação profissional, de marca de denominação local, de redes ou sistemas próprios de distribuição (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

No Brasil, sob a ótica institucional, a criação do Programa de apoio aos APL's e a oficialização do Grupo Interministerial de Trabalho sobre APL, com início em 1999, proporcionou resultados expressivos, por identificar, diagnosticar e promover os arranjos. No estado de São Paulo, destaca-se a atuação do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa - SEBRAE, por meio de programas específicos, cuja estratégia é a de agregar empresas em núcleos correspondentes às diversas etapas dos processos produtivos dos arranjos.

Entre as propostas governamentais para a promoção de APLs houve a inclusão de micros e pequenos empreendimentos na Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e a atuação da Agência de Promoção e Exportação (APEX), da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Banco do Brasil, na elaboração de um Programa Nacional para atuação conjunta em APLs (FLORIAN; LORENZO, 2008).

2.2 Condicionantes, Motivações e Entraves para Constituição e Evolução de “Projetos Apl”

Nas aglomerações, as empresas que integram os APLs podem ser favorecidas com a captação de externalidades positivas. O termo externalidades ou economias externas tem sido muito adotado, desde que Alfred Marshall (1982) o introduziu, no sentido de formar economias de escala ou outros benefícios externos à firma, resultantes da formação de aglomerações de firmas afins, localizadas próximas umas das outras, num espaço contíguo denominado distrito industrial.

Marshall (1982) classifica as externalidades positivas em três tipos básicos: (1) concentração de mão de obra qualificada e com habilidades específicas ao setor ou segmento industrial de cada APL, o que representa uma redução nos custos para as empresas locais; (2) presença de fornecedores especializados de bens e serviços aos produtores, o que torna os custos dos maquinários, insumos e equipamentos bem mais reduzidos; e (3) possibilidades de transbordamento de conhecimento e de tecnologia.

Dessa forma, a integração em APL's favorece as empresas para o acesso a recursos como capital, mão de obra qualificada, tecnologia e influência política (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Além desses, outros benefícios são proporcionados por essa integração, como aumento de produtividade, inovatividade, expansão e fortalecimento das empresas, de flexibilidade de produtos e processos, reputação, redução de custos, aprendizagem de boas práticas, confiança e comunicação aberta (PORTER, 1999).

Suzigan (2006, p. 89) resume tais benefícios da seguinte forma: “a) contingente de mão de obra especializada, b) interações entre empresas e instituições de pesquisa; c) fornecedores especializados de matérias-primas e serviços; d) transbordamentos locais de conhecimentos adquiridos”.

Esses benefícios potencializam vantagens competitivas às empresas integrantes dos APL's, que passam a ser capazes de:

[...] comprar matéria-prima, promover cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criar consórcios de exportação, contratar serviços especializados, estabelecer centros tecnológicos de uso coletivo, criar cooperativas de crédito, dentre outros (SUZIGAN, 2006, p. 100).

Deve-se ressaltar que o envolvimento dos elementos de competição e cooperação, nos APLs, pode ocasionar dificuldades no modo de conduzir essas relações, dado que os verdadeiros ganhos somente podem ser alcançados com o bom gerenciamento, que demanda participação e envolvimento de todas as empresas integradas, através de relacionamentos caracterizados pela confiança e pelo comprometimento, não somente nos contratos clássicos e por controle rígido, mas também informalmente (OHMAE, 1994). Isto porque, não são apenas os benefícios que devem ser compartilhados, mas também os esforços despendidos, de modo a levar à otimização dos pontos críticos (YOSHINO; RANGAN, 1995).

Schmitz (1999), analisando a realidade das aglomerações industriais de sucesso em países latinoamericanos, verificou a relevância que as associações locais e suas estratégias coletivas podem desempenhar em conjunto com as externalidades não planejadas, presentes nas concentrações geográficas. A estes elementos, planejados e não planejados, ele deu o nome de eficiência coletiva, a qual se define em razão de existirem dois fatores: os não planejados (externalidades) e os deliberadamente planejados (ações conjuntas de cooperação vertical e horizontal).

Para Garcia (1996, p. 42),” os ganhos de eficiência coletiva somente serão efetivos quando houver presença de cooperação e concorrência equilibradas”. A união é importante para que apareçam as economias externas e as ações conjuntas. É nesse sentido que se faz

importante a presença das instituições, públicas ou privadas, para auxiliarem na coordenação dessas formas de cooperação entre as empresas (GARCIA, 1996).

Dentre tantos benefícios proporcionados pelos APLs às regiões nas quais se encontram, a inovação se destaca como importante estratégia de desenvolvimento, por estar relacionada com um estágio mais avançado dessas aglomerações empresariais. O meio se torna inovador, dependendo da ação e de esforços de todos os envolvidos nos APLs (SILVA; FEITOSA; AGUIAR, 2012).

Várias teorias explicam como a inovação é difundida entre as empresas integrantes dos APLs, dentre as quais: a) a que considera que sua ocorrência pode ser atribuída a razões técnicas e internas às organizações, como os atributos individuais (MOCH; MORSE, 1977; DAMANPOUR, 1987); b) a que sugere que são as razões externas, como forças miméticas e pressões normativas exercidas por outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983); e c) a que avalia os fatores relacionais como determinantes nesse processo (GALASKIEWICZ, 1985; GRANOVETTER, 1985).

Mesmo diante de tantos benefícios potenciais proporcionados aos APLs, algumas empresas, por motivos específicos, optam pela implementação de estratégias próprias, não utilizando benefícios potenciais, oriundos da atuação conjunta, o que pode ser devido a várias causas, como rivalidade entre elas, difíceis condições macroeconômicas, questão de custos de transação, ausência de confiança e cultura empresarial (MEYER-STAMER, 2002).

Outros fatores levam a esses comportamentos das empresas nos APLs: ausência de informação por parte do empresário; inexistência de capital e de recursos financeiros; mão de obra desqualificada; dificuldade em acessar as universidades; falta de cultura organizacional de confiança; capacidade limitada da empresa; conflitos de interesse entre empresa e instituições; inexistência de visão holística do negócio e utilização de tecnologias ultrapassadas (IACONO; NAGAMO, 2009).

Há ainda agentes econômicos não motivados o bastante para o desenvolvimento de laços cooperativos. Como explicam Suzigan; Garcia e Furtado (2007), isto ocorre com maior frequência, principalmente em APLs de pequenas empresas, com baixos níveis de cooperação e interação.

Quando não existe cooperação, não somente entre as empresas nos APLs, mas também entre os demais envolvidos - agentes de conhecimento (universidades, institutos de pesquisa, consultores); agentes de regulação (governo em seus vários níveis); demais atores sociais (sindicatos, associações empresariais, organizações de suporte); fica difícil para as empresas, isoladamente, usufruírem dos benefícios de estarem inseridas em APL's.

Iacono e Magano (2009), a partir de Meyer-Stamer (2002), destacam alguns benefícios possíveis, derivados da inserção das empresas em economias de aglomeração, favorecendo trocas formais e informais entre: 1) assistência na introdução de inovações e melhoria de qualidade; 2) estabelecimento de alianças estratégicas, no desenvolvimento de tecnologia específica, combinando recursos de P&D; 3) fornecimento de serviços e desenvolvimento de ações (treinamento, informações relativas à exportação e incorporação de tecnologia) por meio de associações de empresas.

Razões de diversas ordens explicam as opções por ações isoladas, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Razões da opção por ações isoladas pelas empresas

Razões da opção	Manifestação
Rivalidade	Alguns dos empresários, muitas vezes, resistem à ideia de cooperação, pois consideram outras empresas do mesmo ramo como rivais; por isso evitam um relacionamento mais próximo, de forma a manter os seus segredos empresariais protegidos.
Condições macroeconômicas	Muitas vezes as condições macroeconômicas, como os altos impostos, a instabilidade da economia e as constantes mudanças nas “regras do jogo”, desencorajam a cooperação entre as empresas.
Custos de transação	A cooperação, assim como pode reduzir os custos de transação, também pode criá-los. Isto porque, quando as relações são bem intensas, podem desencadear conflitos, cuja resolução depende de grande esforço e tempo por parte das empresas, desestimulando a cooperação.
Confiança e cultura empresarial	Em ambiente de integração vertical de empresas, no qual ocorreram insucessos de cooperação e comportamento predatório, a tendência é surgir uma cultura empresarial caracterizada pelo isolamento e pela baixa confiança, levando à crença de que é impossível cooperar. Frustra-se, dessa forma, qualquer indício de cooperação, o que gera o insucesso das empresas e o enfraquecimento e declínio do capital social, piorando ainda mais as condições para a cooperação.

Fonte: Os autores, a partir de Iacono e Magano (2009).

De acordo com Leite, Lopes e Silva (2009), atualmente há dificuldade em se afirmar quando uma empresa é parceira ou concorrente, visto que nos relacionamentos interorganizacionais ocorre uma co-opetição, ou seja, uma oscilação entre cooperação e competição, embora ambas sejam entendidas como opostas. Ou seja, a competição como uma forma de maximizar ganhos individuais, e a cooperação como o abandono do individualismo e a aceitação do concorrente, como complemento de atividades fins. Ainda, segundo os autores, quando as empresas atuam em cooperação com as demais, não significa que não haja competição entre elas. Trata-se de uma competição sadia, aliada à cooperação, capaz de gerar inovações e diversificação de produtos dentro das redes, resultando em um desempenho competitivo maior do que se elas estivessem atuando isoladamente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, por meio de um estudo de caso. Essa estratégia de pesquisa apresentou-se adequada, dado que, segundo Yin (2003), permite investigar o como e o porquê de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto da vida real e quando ocorrem interrelações entre o foco e o contexto. Este é o caso da investigação de um “Projeto APL” no contexto de um aglomerado mais amplo. Tratando-se de um estudo de caso, foram utilizados vários instrumentos para coletar os dados, ou seja, arquivos, entrevistas, observações “*in loco*”, cujas evidências puderam ser apresentadas qualitativa ou quantitativamente. Conforme Yin (2003), dessa forma foi possível compreender, contestar ou confirmar uma teoria, postura fundamental em estudos descritivos.

A pesquisa foi realizada no “Projeto APL” moveleiro de Mirassol-SP, que reuniu empresas do APL moveleiro de mesmo nome, localizado na Região Administrativa (RA) de São José do Rio Preto-SP, uma das 16 RA do estado de São Paulo, constituída por 96 municípios. O “Projeto APL” moveleiro de Mirassol reuniu, em sua grande maioria, empresas de pequeno porte, fabricantes de móveis residenciais de padrão médio, retilíneos de painéis, torneados e estofados. A principal finalidade da organização do “Projeto APL” foi a integração de empresas moveleiras do Noroeste Paulista, por meio do associativismo, oferecendo capacitação, qualificação e inclusão social, em busca do desenvolvimento econômico regional.

A pesquisa descritiva possibilitou a coleta de dados por meio de diferentes fontes, como entrevista estruturada, aplicada aos gestores das empresas evadidas, bem como observação direta no APL moveleiro de Mirassol/SP. Essas duas formas de coleta de dados foram utilizadas por se tratar de pesquisa qualitativa, propiciando a apreensão, de forma mais concisa, das características a serem levantadas (BOGDAN; BIKLEN, 1992). A entrevista se apoiou em roteiro, constituído de quatro blocos, abordando: 1) caracterização das empresas respondentes; 2) informações sobre seus produtos; 3) razões que levaram as empresas a aderirem ao “Projeto APL” de Mirassol; 4) dificuldades encontradas por essas empresas na permanência no “Projeto APL” de Mirassol.

Os gestores entrevistados foram informados dos objetivos da pesquisa, da possibilidade de recusa total ou parcial no fornecimento das informações solicitadas, bem como cientificados de que seus nomes e os das empresas sobre as quais estavam fornecendo informações não seriam divulgados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O APL moveleiro de Mirassol-SP e a implementação do “Projeto APL”

Com aproximadamente 200 empresas, o APL Moveleiro de Mirassol inclui em sua base 15 municípios: Bady Bassit, Bálsamo, Catanduva, Cedral, Guapiaçu, Ibirá, Jaci, Mirassol, Mirassolândia, Neves Paulista, Nova Granada, Olímpia, Potirendaba, São José do Rio Preto e Uchoa, gerando mais de 8 mil empregos diretos, com predominância na produção de móveis em série, como racks, estantes, estofados, entre outros.

A história do “Projeto APL” Moveleiro de Mirassol teve seu início no ano de 2003, sob a coordenação do SEBRAE e da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP e patrocinado pelo Banco Bradesco, com 13 empresas integrantes, sendo cinco de Mirassol, seis de Jaci, uma de Neves Paulista e uma de Olímpia. A maioria das empresas fazia parte da diretoria do SIMM – Sindicato da Indústria Moveleira de Mirassol.

No ano de 2005, sob a gerência do SEBRAE e da FIESP, ingressaram mais 13 empresas, totalizando 26. Com a agregação dessas novas empresas, a abrangência do “Projeto APL” se estendeu para os municípios de: Ararinha, Cedral, Gastão Vidigal, Ibirá e Tanabi.

No ano de 2007, houve a adesão de outras 20 empresas, a partir de convênio entre SEBRAE/E.R. de São José do Rio Preto e SIMM.

O “Projeto APL” de Mirassol foi fruto de parceria estabelecida com várias instituições, dentre elas, SEBRAE-SP; SIMM; Associação Industrial da Região de Votuporanga (AIRVO); Banco Brasileiro de Descontos (BRADESCO); Federação das Indústrias do estado de São Paulo (FIESP-CIESP); Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC); Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Instituto de Pesquisas Tecnológicas do estado de São Paulo (IPT); Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga (CEMAD-SENAI), Centro Universitário de Votuporanga (UNIFEV) e Prefeituras de Votuporanga e de Mirassol.

Todo esse apoio que o APL de Mirassol recebeu levou à formação do Grupo Exportador de Móveis da Região de Mirassol (GEMM), à realização de rodadas internacionais de negócios da região e à realização da Feira de Móveis do estado de São Paulo (MOVINTER).

A partir de políticas para exportação, foi formado o Grupo GEMM (Grupo de Exportadores de Móveis de Mirassol), com apoio da APEX (Agência Brasileira de Promoção

de Exportações e Investimentos) e da Abimóvel (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário), representado por empresários que já exportavam ou que possuíam condições para tal, envolvendo 13 empresas.

A Apex-Brasil, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, juntamente com o Centro Brasil Design, criaram o *Design Export*, um programa inédito, voltado a apoiar empresas brasileiras no desenvolvimento de produtos inovadores e com *design* diferenciado para exportação. A meta do programa foi criar 70 inovações em produtos e serviços até 2015 (APEX BRASIL, 2013).

Caneira (2004) argumenta que, no final da primeira etapa do “Projeto APL”, no início de 2005, os empresários participantes do programa do APL moveleiro de Mirassol já apresentavam produtos com novo *design*, ganho real de 13,4% de produtividade e elevação da relação entre receita e custos industriais (ROL/CI) de 2,7%, resultado da redução de desperdício de materiais e do aumento na venda de produtos com maior valor agregado.

4.2 Avaliação da participação no “Projeto APL” pelos empresários

O “Projeto APL” de Mirassol foi encerrado no ano de 2009. Das 24 empresas que se desarticularam do mesmo, 10 fecharam suas portas; das 14 restantes, oito concederam entrevistas e seus nomes, por razão de sigilo, não estão aqui revelados, sendo designadas por letras de A a H. A maioria das empresas pesquisadas permaneceu integrada ao Projeto APL Mirassol por mais de 24 meses. Todas produzem móveis de madeira, como guarda roupas, camas, cômodas, beliches, mesas de computadores, racks, sendo que apenas duas fabricam estofados.

Quanto ao tempo de existência, todas já haviam ultrapassado os cinco anos iniciais de atividade, período considerado crítico em termos de incidência de mortalidade. Em relação ao número de funcionários, quatro possuem mais de 100 e as outras quatro menos de 100 funcionários.

Quanto aos pontos fortes em relação aos concorrentes, a empresa A apontou o preço, pois os clientes com menor poder aquisitivo levam muito em conta o fator preço e as empresas “vendem pelo preço e não pela qualidade”. Para as empresas B, F e G, os pontos fortes são a localização geográfica, o atendimento pessoal e a flexibilidade. Para as empresas C, D e E, a qualidade, o acabamento, o *design* e também o preço, são os pontos fortes diante da concorrência.

Em relação aos pontos fracos, todas foram unânimes em afirmar os seguintes: concorrência tributária desleal, visto que muitos concorrentes não emitem nota fiscal de seus produtos; *mix* de produtos muito grande, dificultando a entrega; e excesso de flexibilidade.

Três das oito empresas exportam menos de 5% de sua produção; duas exportam de 10% a 30%; duas exportam de 5% a 10% e uma não exporta.

São os seguintes os depoimentos dos empresários sobre as principais dificuldades e facilidades relativas à sua participação no “Projeto APL”:

Quanto ao acesso a insumos de maior qualidade ou menor custo: seis empresas não acessaram insumos de maior qualidade e menores custos no “Projeto APL” de Mirassol, conforme o prometido. Alegaram que isso não ocorreu porque as grandes empresas não têm interesse em ajudar as menores e que também existem, ao interior do Projeto, muitas “picuinhas”, o que acaba por destruir o clima de cooperação. A empresa D afirmou que o projeto não lhe trouxe nenhum benefício, visto que já vinha comprando mais barato. Apenas uma empresa declarou ter sido beneficiada com o acesso a insumos de maior qualidade e menor preço.

Quanto à disponibilidade de instituições que oferecem assessoria técnica: das oito empresas pesquisadas, sete afirmaram que tiveram acesso a instituições de assessoria técnica como a FIESP. Apenas uma empresa disse que não teve esse acesso. De fato, durante a constituição do “Projeto APL” de Mirassol, a FIESP disponibilizou pessoal técnico qualificado para desenvolver e implementar a metodologia do projeto e a coordenação local com agentes em campo.

Quanto à oportunidade de comparar os custos internos com os de outras empresas do local: Cinco das oito empresas pesquisadas não tiveram a oportunidade de comparar custos com as demais empresas do APL, por meio do Projeto. Quando a tiveram, foi por mera convivência, o que demonstra a ausência de colaboração entre as empresas participantes.

Quanto à possibilidade de acesso as novas oportunidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição: somente duas das oito empresas afirmaram ter sido abertas possibilidades de vantagens tecnológicas, operacionais ou de distribuição, enquanto seis declararam não ter usufruído dessas vantagens; segundo estas, a ideia de acesso, prevista no “Projeto APL”, manteve-se somente no papel e não foi colocada em prática.

Quanto ao acesso a novas tecnologias com preços mais reduzidos: das oito empresas pesquisadas, apenas duas tiveram acesso à tecnologia com custos mais reduzidos

durante a sua permanência no “Projeto APL, o que gerou um descontentamento em relação a essa promessa.

Quanto à redução dos custos de divulgação e marketing: Sete responderam que essa proposta não foi possível de se realizar, embora tenham sido feitas muitas tentativas. Isto ocorreu em razão da falta de tempo para maior participação no Projeto, individualismo, ausência de cooperação entre as empresas e concorrência muito acirrada.

Quanto ao acesso a treinamento e desenvolvimento de pessoas: as informações levantadas revelam que seis das oito empresas tiveram acesso a treinamentos e desenvolvimento de pessoal, por meio da atuação do SEBRAE, enquanto duas não tiveram esse acesso. Porém, conforme contatos informais com os empreendedores que não foram beneficiados, pôde-se observar que os treinamentos existiram, porém, os empregados não eram liberados para participar dos mesmos. O SEBRAE-SP, através de sua Unidade Organizacional de Desenvolvimento Regional e Local, proporcionou auxílio na viabilização do projeto; por meio da Unidade Organizacional da Educação e Desenvolvimento da Cultura Empreendedora, promoveu treinamentos específicos e customizados para as necessidades dos empresários e apoiou essa atividade, localmente, através de seus escritórios regionais.

Na primeira fase do Projeto, em 2004, a Associação dos Moveleiros, juntamente com o SENAI, organizaram um sistema de telecurso para Técnicos de Manutenção, que contava com a presença de um instrutor para esclarecimentos adicionais aos alunos (PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR, 2007). Os cursos oferecidos às empresas, na primeira fase do Projeto (2003-2004), foram os seguintes: Sucessão Empresarial (14 horas), Visão Estratégica (14 horas), Planejamento Estratégico (20 horas), Alavancagem Tecnológica (16 horas), Preparação para Exportação (20 horas), PPCP (33 horas), Manutenção e Mecânica Industrial (36 horas), Set UP de Máquina (3 horas) e Empretec (30 horas). Nos anos seguintes, os cursos oferecidos pelo SEBRAE foram: Oficinas SEBRAETEC, envolvendo Curso de PPCP e Gestão de Estoque (20 hs), Curso de SetUp de Máquina (20 hs), Curso de Crono-Análise (20 hs), Curso de Inspeção de Materiais (20 hs) e Curso de Custos Industriais (40 hs). Na Rodada Internacional: Movinter (2008); Salão de Design -Movinter (2008); Programa de Alavancagem Tecnológica (ANPEI), com 04 projetos de 2007 a 2009; Projeto de Design Estratégico, com 1 projeto para Votuporanga (CSPD); Palestras Técnicas: Tendências do mercado mobiliário (4 hs); o que é valor agregado (3 hs) e Novos Materiais (3 hs) (PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR, 2007).

Quanto ao acesso a feiras do ramo: Seis empresas pesquisadas tiveram acesso a feiras do ramo moveleiro, principalmente apoiadas pelo SEBRAE. Dados do Plano de

Desenvolvimento Preliminar (2007) informam que houve a participação das empresas nas seguintes feiras: Salão do Móvel Brasil em Gramado/RS, Feira de Móveis de Linha Alta em Canela/RS, Movelsul em Bento Gonçalves/RS, Feira de Ubá/ MG, FIQ (Feira de Máquinas e Equipamentos para Indústria) em Arapongas/PR, Formóbile em São Paulo e Movinter (Rodada Internacional de Negócios) em Mirassol/SP. No ano de 2008, foram as seguintes feiras: Movelpar ou FIQ – Arapongas; Movelsul ou FIMMA – Bento Gonçalves e FEMUB – Ubá e a Feira Internacional (Espanha, Itália ou Alemanha). Em 2009 foram as seguintes: FIMMA ou Movelsul – Bento Gonçalves, e Movelpar ou FIQ – Arapongas.

Quanto ao acesso a informações de concorrência e mercado: Apenas uma afirmou que obteve esse acesso.

Quanto à clareza dos articuladores no Projeto, todas as oito empresas afirmaram que os articuladores sempre foram muito claros em suas propostas, porém, na prática, muitas das ações propostas não conseguiram ser realizadas.

Quanto à instrução, por parte dos gestores do Projeto, sobre os benefícios da adesão: todas as empresas foram unânimes em afirmar que foram instruídas sobre os benefícios. A empresa A, entretanto afirmou que, embora essas instruções tenham sido oferecidas, muitos empresários não quiseram ouvi-las.

Quanto aos benefícios apontados, foram referidas as seguintes possibilidades de resultados: ganhos de produtividade, com redução de custos; compras em conjunto; ações de marketing; acesso à tecnologia, a linhas de crédito e à central de compras; cadastro de clientes e apoio jurídico. Segundo as empresas, um ou outro benefício elas conseguiram alcançar, mas de forma muito precária.

Quanto à motivação para participação nas reuniões do “Projeto APL”: A maioria das empresas não se sentiu motivada para as reuniões: uma se sentiu motivada, outra apenas eventualmente; três em algumas reuniões e as outras três, nunca. A empresária da empresa D se justificou dizendo que o ambiente era “muito masculino” e ela não se sentia confortável, por isso não participava. A empresa E afirmou que se sentiu motivada apenas no primeiro ano do Projeto. Os depoimentos demonstraram que não havia muito interesse dos empresários em participar das reuniões. Na primeira fase do Projeto, no ano de 2003, foram 10 reuniões com empresários, totalizando 30 horas; na segunda fase, ocorreram 16 eventos com 32 horas de reuniões e média de 15 participantes e, na terceira fase, não ocorreram mais reuniões, apenas palestras do SEBRAE (PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR, 2007).

Quanto à continuidade da motivação das empresas que frequentavam as reuniões: Apenas uma empresa, a empresa B, continuou motivada. As justificativas para a

não continuidade foram: falta de tempo, cansaço, redução das expectativas por não terem sido alcançados resultados sólidos e ainda a abordagem de assuntos muito repetitivos, gastando em vão o tempo.

Quanto às decisões do Projeto: metade das empresas afirmou que as decisões eram democráticas e que não vinham prontas, e a outra metade afirmou que havia transparência nas mesmas.

Quanto ao fato de se trabalhar com concorrentes: Sete das empresas pesquisadas afirmaram que trabalhar com concorrentes constituiu um sério problema, visto não haver discussão das principais estratégias, embora todos estivessem voltados para as mesmas questões chegando, mesmo, ao ponto de o Projeto ter que decidir entre “ele ou eu”, o que demonstra que as empresas participantes do Projeto não se consideravam parceiras, mas sim concorrentes.

Quanto à orientação do Projeto em lidar com concorrentes: todas as empresas afirmaram que existiram muitas palestras sobre o comportamento das empresas no Projeto, em relação aos concorrentes, sempre acentuando o princípio de que, naquele momento, todos eram parceiros. Porém, na prática era diferente: os empresários relataram a existência de muita desconfiança, o que tornou difícil a continuidade no Projeto.

Quanto ao sentimento de desconfiança entre os participantes: todas as empresas apontaram a existência de um sentimento muito grande de desconfiança entre os participantes do Projeto.

Sobre a atuação dos órgãos que articularam o “Projeto”: cinco das empresas pesquisadas responderam que todos os órgãos articuladores do Projeto contribuíram igualmente para as empresas, enquanto que uma destacou o ASSIMI; outra o SEBRAE e outra a FIESP. No APL de Móveis de Mirassol, a ASSIMI é a principal articuladora das empresas integrantes do APL, governos e outras entidades; enquanto o SENAI e o SEBRAE são considerados parceiros de apoio técnico, e a FIESP, como entidade articuladora institucional (PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR, 2007).

Quanto à existência de coerência entre esses órgãos articuladores: todas as empresas afirmaram que havia coerência, embora nem todos os projetos tivessem sido concluídos e o SENAI tivesse ficado muito sobrecarregado, por trabalhar “como chão de fábrica”.

Quanto aos pontos fracos e fortes de cada um dos referidos órgãos: as empresas declararam ter sido bem atendidas pelos órgãos articuladores, porém, a ASSIMI foi apontada como o órgão com maior número de pontos fortes.

Quanto às expectativas de se vincularem ao “Projeto APL” de Mirassol: a totalidade das empresas respondeu que todas possuíam expectativas favoráveis quando ingressaram no projeto e que havia muitos comentários sobre essas expectativas, principalmente no primeiro ano. Porém, no decorrer do tempo, as expectativas foram se enfraquecendo, em razão das muitas dificuldades encontradas, em termos da quase inexistência de cooperação, falta de confiança nos concorrentes, não realização de compras conjuntas, reuniões com baixa participação e resultados não identificados.

Quando investigadas as características das empresas que se desvincularam do projeto, a maioria delas já estava consolidada no mercado. Um dos empresários mencionou que já conseguia comprar matéria prima com custos mais baixos do que o grupo em geral, não necessitando de parcerias nesse sentido. Situação análoga ocorreu com um empresário que entendeu não ser preciso cursos de aperfeiçoamento em gestão, oferecidos pelos parceiros articuladores, já que sua empresa se encontrava em estágio avançado de gestão.

Em relação às contribuições trazidas pelo “Projeto APL”, a maioria das empresas pesquisadas declarou não ter sido beneficiada com contribuições. Afirmaram que tiveram acesso a instituições de assessoria técnica, como a FIESP, mas houve ausência da troca de informações entre as empresas, e entre estas e as instituições articuladoras gerando, gradativamente, o enfraquecimento do “Projeto APL”.

Embora tenham respondido que, da parte dos órgãos articuladores do “Projeto”, sempre tenha existido muita clareza nas informações repassadas, nem todas as empresas se motivaram para as reuniões do “Projeto”.

Observa-se um descontentamento da maioria das empresas pesquisadas, em relação aos benefícios prometidos no início do Projeto. A intenção do “Projeto APL” de Mirassol era proporcionar benefícios às empresas, porém, as empresas pesquisadas não perceberam os benefícios potenciais gerados pela atuação conjunta. Esse comportamento, de acordo com Meyer-Stamer (2002), se deve ao fato de que algumas empresas, em razão da rivalidade, ausência de cooperação e falta de confiança, só se engajam formalmente ao projeto, deixando de trocar informações e de interagir ativamente com os parceiros, o que impede a definição e a implementação de estratégias coletivas. A ausência de relacionamentos efetivos barra a criação e o uso de conhecimentos. Para Cross, Parker e Borgatti (2000), são quatro as dimensões que podem contribuir para a efetividade nos relacionamentos nos APL's, as quais levam ao uso e à criação do conhecimento: 1) conhecimento que as pessoas detêm; 2) obtenção de permissão para o acesso ao conhecimento que outra pessoa detém; 3) criação de

conhecimento por meio do engajamento cognitivo e 4) aprendido com relacionamentos de confiança.

Deve-se destacar a implementação de diversas feiras, visando à divulgação do APL e à exportação dos produtos, bem como o oferecimento de assessoria técnica-gerencial. Porém foram os agentes idealizadores e articuladores do “Projeto APL” de Mirassol que coordenaram essas iniciativas, sendo passiva a participação das empresas.

Dentre tantas razões que levaram as empresas a se desvincularem do “Projeto APL” merecem destaque a ausência de cooperação e a presença de excessiva competição entre as empresas. Silva, Feitosa e Aguiar (2012) relatam que o principal fator que dificulta a permanência das empresas em APL's é a presença de características culturais individualistas, associadas à excessiva desconfiança entre os membros. Andrade *et al.* (2010), fundamentando-se em Robbins (2002), apontam a preponderância da rivalidade entre as empresas como um fator negativo, levando-as a atuarem isoladamente, na busca por mercados, clientes, fornecedores, entre outros. Prevalece uma relação de ganhar-perder que leva a resultados insatisfatórios e à desvinculação das empresas dos grupos em que atuam, no caso em questão dos “Projetos APL's”.

Embora se apregoe um ambiente de elevado associativismo e de manifestações de solidariedade entre os empresários, na prática, o que se percebe é a prevalência da competição, prejudicando a própria empresa e o setor em geral.

Estudo realizado por Vilella e Pinto (2009), em redes empresariais situadas em três cidades do Rio de Janeiro (Cabo Frio, Petrópolis e Nova Friburgo), mostrou a existência de grau de desconfiança entre os envolvidos, em razão de: nem todos possuem o mesmo peso nas tomadas de decisões; da escassa participação e frequência nas reuniões; e da falta de consenso quanto aos interesses coletivos, o que levou ao enfraquecimento do potencial transformador. Outra situação exposta foi em relação ao constrangimento, e ao sentimento de desconfiança em trabalhar de maneira conjunta com os concorrentes. Houve uma unanimidade nas respostas, elucidando que esse, realmente, é um fator impeditivo dentro do processo de cooperação, o que leva as empresas a trabalharem de maneira individualizada.

Um fator interessante, colocado em questão, foi em relação à participação dos agentes idealizadores e articuladores do “Projeto APL” de Mirassol. A maioria das empresas enalteceu a presença, disposição e participação destes e, em nenhum momento, atribuiu culpa pelas suas saídas do projeto. As decisões eram tomadas em conjunto, com ações democráticas e transparentes.

Ainda acerca dos articuladores, a Associação Comercial julgou de suma relevância a participação e organização do “Projeto APL” pois, a partir dele, o órgão ficou mais sólido e prosperou mais, conforme os dizeres de sua representante. A mesma disse ainda, que, sem o referido projeto, eles não teriam condições de acesso a órgãos relevantes, como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), FIESP, MDIC, entre outros. O projeto serviu para o órgão estreitar seus relacionamentos com essas autarquias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo buscou identificar as razões que levaram algumas empresas a se desvincularem do “Projeto APL” moveleiro de Mirassol-SP, durante o processo de constituição e desenvolvimento do mesmo, no período de 2003 a 2009.

A literatura mostra que muitos casos de sucesso de APL’s existem. Iniciados de modo rústico, com ganhos limitados e sensíveis efeitos sobre a realidade local, gradativamente foram se expandindo e hoje se apresentam como arranjos complexos e bem articulados, transformando sobremaneira a realidade em seu entorno.

Entretanto, existem fracassos por vários motivos, seja pela ausência de cooperação, excessiva rivalidade e percepção de concorrência e não de parceria. O estudo de caso do “Projeto APL” moveleiro de Mirassol, envolvendo as empresas que se desvincularam dele, possibilitou identificar as várias razões desse desligamento. A ausência de confiança, de cooperação e rivalidade excessiva, não foram adequadamente trabalhadas, talvez por desinteresse dos próprios empreendedores, que viram com outros olhos aquilo que lhes era proposto.

Essas empresas, quando ingressaram no “Projeto APL” de Mirassol, tinham muitas expectativas, e era possível encontrar “brilho nos olhos” dos empresários nos primeiros encontros, conforme dito por um dos empresários entrevistados. Uma das maiores expectativas foi a possibilidade de criação de uma central de compras, o que permitiria realizar compras conjuntas de matéria prima. Porém isto não ocorreu e não puderam sequer “comprar juntos um copo de papel”, literalmente mencionado por um dos empresários. Pensaram e vislumbraram a aquisição de conhecimentos e de novos processos para seus produtos, o que não ocorreu de maneira efetiva e acabou por frustrar os empresários, que resolveram não permanecer no “Projeto APL”. Acreditaram também que participariam de todos os eventos pois, inicialmente, se encontravam motivados. No entanto, a motivação foi se exaurindo, cada qual com suas razões.

Fica, portanto, a avaliação de que não é suficiente que as empresas estejam fisicamente próximas, se não existir interação entre as mesmas, visto que mais unidas e cooperando entre si elas têm o poder de mudar a capacidade cognitiva, as ideias e as representações dos indivíduos, afetando a transmissão de conhecimento. É preciso que as próprias empresas integrantes do “Projeto” invistam em ações conjuntas. Nas aglomerações, as empresas que as integram são beneficiadas com a captação de externalidades positivas somente após um longo período de união, integração, cooperação, sinergia entre as empresas aglomeradas, ocasionando a construção de uma aprendizagem sólida, significativa e bem distinta.

Thomaz *et al* (2011) lembram que somente a cooperação em APL's não é suficiente para eliminar a competição entre seus atores, visto que, quando o negócio já possui uma certa maturidade e o mercado local se esgota, pode ocorrer a aceleração da competição entre as empresas que dele participam. Também, havendo empresas mais desenvolvidas que outras, pode ser gerado um desequilíbrio de forças entre as mesmas, reduzindo, como consequência, as condições de cooperação.

Nesse sentido, conforme Souza et al. (2003), são muitas as razões que tornam muito difícil a implementação de políticas bem-sucedidas para promoção de micro, pequenas e médias empresas em APLs. Embora exista o apoio institucional, verifica-se a ausência de políticas de desenvolvimento coordenadas, que se apresentam descontínuas, intermitentes e indiscriminadas, e pouco adequadas às necessidades das empresas de pequeno porte. Conforme Teixeira e Teixeira (2011, p. 262):

Com relação às dificuldades que impedem o APL de madeira e móveis de Rondônia de se desenvolver melhor, de acordo com a percepção dos entrevistados, podem-se destacar no estudo a falta de empenho e participação dos empresários, os problemas com a coordenação do SEBRAE e a cultura individualista em face a uma estrutura de cooperação coletiva.

Cabe ressaltar que, de maneira geral, os gestores participantes da investigação não distinguiram, com nitidez, APL de “Projeto APL” diferenciação considerada relevante no presente artigo, tendo em vista a implementação de políticas voltadas ao desenvolvimento de empresas presentes em aglomerados produtivos. O primeiro, conceituado como um tipo de aglomeração de empresas presentes em um mesmo território com especialização produtiva e algum vínculo de articulação. O segundo, caracterizado pela reunião de empresas presentes em determinado APL, sob articulação de entidades públicas e/ou privadas, com o objetivo de

ampliar a competitividade dessas empresas e do setor em que se inserem e de incrementar o desenvolvimento local/regional.

Parte das considerações relativas à cooperação e ao conflito identificados nos APLs podem estar presentes em outros aglomerados e associações, tais como cooperativas e associação de empresas, aplicando-se, portanto, a esses temas as considerações formuladas neste artigo.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Glossário de arranjos produtivos locais**. Brasília: Edição SEBRAE, 2003.

ANDRADE, E. O.; MARTINS, M. F.; VASCONCELOS, A. C. F; CALDAS, P. T.; CÂNDIDO, G. A. C. Comportamento organizacional de arranjos produtivos locais: um estudo aplicativo no setor de confecções. **Revista Eletrônica Sistema e Gestão**, v.5, n. 3, p. 136-148, 2010.

ANTERO, C. A. S.; TAVARES, B.; ANTONIALLI, L. M.; LIMA, A. A.; TEIXEIRA, F. C.; GAVA, R. Coordination of joint actions in Muriaé's (MG) clothing LPA. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 3, p. 158-182, 2016.

APEX BRASIL. **Design Tipo Exportação**. 2013. Disponível em: <<http://www2.apexbrasil.com.br/exportar-produtos-brasileiros/noticias/design-tipo-exportacao->> Acesso em: 21 nov. 2013.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BARBOSA, R. N. C. Arranjo produtivo local, política do espaço e flexibilização do trabalho. **Serviço Social & Sociedade**, n.º 125, p.167-188, 2016.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods**. Boston: Allynand Bacon, 1992.

BRASIL Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) Notícias. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/busca?searchword=conferencia%20brasileira%20de%20A%20PL&searchphrase=all>. Acesso em 10 fev 2018.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D. HASENCLEGER, L. (org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. p. 211-230.

CABRERA, L. C.; SCHULTZ, G.; TALAMINI, E. Limites e oportunidades para a construção de um arranjo produtivo local (APL): a experiência do projeto Balde Cheio em Mato Grosso

do Sul **Interações (Campo Grande)**, v. 18, n. 4, p.19-30, 2017. DOI: 10.20435/inter. v.18 n.4, 1484.

CANEIRA, E. **FIESP APL Mirassol**. Ação Regional. 2004. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/competitividade-regional/cases-apls-fiesp/apl-mirassol-moveis/>> Acesso em: 23 nov. 2013.

CASSIOLATO J. E.; LASTRES H. M. M. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 103-136, 2001.

CROSS, R.; PARKER, A.; BORGATTI, S. P. A bird’s-eye view: using social network analysis to improve knowledge creation and sharing. **Knowledge Directions**, v.2, n.1, p.48-61, 2000. Disponível em: <http://www.analytictech.com/borgatti/publications.htm> Acesso em 13 dez. 2013.

DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. **Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 675- 688, 1987.

DIMAGGIO, J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLORIAN, F.; LORENZO, H. C. Território e ambiente institucional: o arranjo produtivo local (APL) “Bordados de Ibitinga-SP”. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. 2008. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/032008/artigo2.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2014.

GALASKIEWICZ, J. Professional networks and the institutionalization of a single mind set. **American Sociological Review**, v. 50, n. 5, p. 639-658, 1985.

GARCIA, R. C. **Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil**. Dissertação (Mestrado). Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, 1996.

GARCIA, R. C. Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter. **Ensaio FEE**, v. 27, n. 2, p. 301-324, 2006.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness, **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-51, 1985.

GUEDES, M. do S. B.; MOREIRA, M. V. C. **Marca e certificação para competitividade e sustentabilidade dos arranjos produtivos locais**. 2008. Disponível em: http://www.ecoeco.org.br/conteudo/publicacoes/encontros/vii_en/mesa2/trabalhos/marca_e_certificacao_para_competitividade_e_sustentabilidade.pdf. Acesso em: 08 dez.2009.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. Paper commissioned by the Small and Medium Enterprises Branch. Number 1. Institute of Development Studies, University of Sussex, U. K. October 1995.

IACONO, A.; NAGANO, M. S. Interação e cooperação em arranjos produtivos locais: identificação e análise dos fatores inibidores. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 12, 2009, São Paulo. **Anais ...**, 2009.

JACOMETTI, M.; CASTRO, M.; GONÇALVES, S. A.; COSTA, M. C. Análise de efetividade das políticas públicas de arranjo produtivo local para o desenvolvimento local a partir da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 3, p. 425 – 454, 2016.

KRAG, M. N.; SANTANA, A. C. ; SALOMÃO, R. P. ; MARTINS, C. M. ; GOMES, S. C. A governança do arranjo produtivo local da Castanha-do-Brasil na Região da Calha Norte, Pará. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. p. 589, 2017. DOI: 10.1590/1234-56781806-94790550310.

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G. SILVA, S. A. G. A estratégia em relacionamentos cooperativos: um estudo no arranjo produtivo de Nova Serrana. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. 2009. Disponível em: <rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/439/45> Acesso em: 12 jul. 2013.

LUSTOSA, M. C. J. ; ROSÁRIO, F. J. P. Desenvolvimento local e inovação em atividades tradicionais: o arranjo produtivo local de turismo Lagoas e Mares do Sul, Alagoas, Brasil. **Interações** (Campo Grande), v. 17, n. 1, p. 99 – 109, 2016.

MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Clusters e APL's: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 53, n. 5, p. 454-468, 2013.

MARINI Jr, M.; SILVA, C. L. A mensuração do potencial interno de desenvolvimento de um arranjo produtivo local: uma proposta de aplicação prática. **URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 6, n. 2, p. .236–248, 2014.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo, Abril Cultural (coleção "Os economistas") 2 vols., 1982.

MEYER-STAMER, J. Clustering and the creation of an innovation-oriented environment for industrial competitiveness: beware of overly optimistic expectations. **International Small Enterprise Journal**, v. 20, n. 3, 2002.

MOCH, M.; MORSE, E. S. centralization and organization adoption of innovations. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5, p. 716-725, 1977.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. Texto para discussão 1076. Brasília: Ipea, 2005. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1076.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2013.

OHMAE, K. **The global logic of strategic alliances**: global strategies insights from the world’s leading thinkers. Bostons (MA): Harvard Business Review Book, 1994.

OLIVEIRA, M. F.; MARTINELLI, D. P. Desenvolvimento, local e arranjos produtivos locais: uma revisão sistemática da literatura. **Interações** (Campo Grande) [online], v. 14, n. 1, p. 47-58, 2014.

PATIAS, T. Z.; MARCHI, J. J.; ALVES, L. C.; WITTMANN, M. L. **Gestão & Produção**, v. 124, n. 3, p. 622-635, 2017.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR. **APL de Mirassol e Região**. 2007. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248288360.pdf> Acesso em: 21 nov. 2013.

PORTER, M. E. **Competição-on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUEIROZ, T. R. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais. **Interações** (Campo Grande), v.14, n.1, p. 71-78, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the maistream of economic development. **European Planning Studies**, v.5, n. 1, p. 3-23, 1997.

SANTOS, J. P.; OLIVEIRA NETO, G. C. Arranjo produtivo local (APL): uma visão moderna do associativismo a difícil tarefa de unir o setor. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 7. Rio de Janeiro, 12-13 ago, 2011. **Anais...**p. 1-21, 2011.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge Journal of Economics**. v. 23, n. 4, p. 465-483, 1999.

SciELO Pesquisa. Disponível em: [https://search.scielo.org/?q=&lang=pt&count=15&from=0&output=site&sort=&format=sum mary&fb=&page=1&q=arranjo+produtivo+local&lang](https://search.scielo.org/?q=&lang=pt&count=15&from=0&output=site&sort=&format=summary&fb=&page=1&q=arranjo+produtivo+local&lang). Acesso em 10 fev.2018.

SILVA, F.F.; FEITOSA, M. G. G.; AGUIAR, V. S. M. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLS de confecções do agreste pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 13, n. 4, p. 206-235, 2012.

SOUZA, M. C. A. F.; GOYAREB, D. S.; MIGLINO, M. A. P.; CARVALHO, F. P. Perspectivas para uma atuação competitiva das pequenas empresas no contexto atual. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena Empresa**. Cooperação e Desenvolvimento Local. Rio de Janeiro. Relume Dumará. UFRJ/ Instituto de Economia, p.225-242. 2003.

SUZIGAN, W. (coord) **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Relatório Consolidado, IPEA-DISET, out. 2006.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gest. Prod.** v.14 n.2, p. 425-439, 2007.

TEIXEIRA, K. H.; AMARAL FILHO, J.; MAYORGA, R. D.; MAYORGA, M. I. O. Território, cooperação e inovação: um estudo sobre o Arranjo Produtivo Pingo D'água. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v.44, n.3, p. 573-594, 2006.

TEIXEIRA, M. C.; TEIXEIRA, R. M. Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), v. 17, n.1, p.237-269, 2011.

THOMAZ, J.C; BRITO, E. P. Z.; MARCONDES, R. C.; MARTINS, F. C. Benefícios da aglomeração de firmas: evidências do arranjo produtivo de semijoias de Limeira. **Revista de Administração.** São Paulo, v.46, n.2, p.191-206, 2011.

VIDIGAL, V. G.; CAMPOS, A. C. de. Evolução dos arranjos produtivos locais (APL) de calçados no Brasil: uma análise a partir dos dados da RAIS. **Análise – A Revista Acadêmica da FACE**, v. 22, n. 1, p. 56-71, 2011.

VIEIRA, J. C. Desafios e perspectivas dos APLs de segunda geração. **Mercator** (Fortaleza), v. 16, e16005, p. 1-14, 2017.

VIEIRA, A. M.; GALDAMEZ, E.V.C.; SOUZA, F. B.; OLIVEIRA, O. J. Diretrizes para desenvolvimento coletivo de melhoria contínua em arranjos produtivos locais. **Gestão & Produção**, v.20, n. 2, p. 469-480, 2013.

VILELLA, L. E; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecção no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública, RAP**, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YOSHINO, M. I; RANGAN, U. S. **Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

MINISTRO, A. C; COSTA, V. M. H. M; SILVA, C. A. F; LORENZO, H. C; MAZZALI, L. Motivações para a Saída de Empresas de um “Projeto APL”: Estudo de Caso do “Projeto APL” Moveleiro de Mirassol-SP. **Rev. FSA**, Teresina, v. 16, n. 1, art. 8, p. 165-192, jan./fev. 2019.

Contribuição dos Autores	A. C. Ministro	V. M. H. M. Costa	C. A. F. Silva	H. C. Lorenzo	L. Mazzali
1) concepção e planejamento.	X	X			X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X		X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X		X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X	X