

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REGIANE BALESTRA VIEIRA**

**AS VANTAGENS COMPETITIVAS PERCEBIDAS PELOS  
EMPRESÁRIOS PARTICIPANTES DO PROJETO APL  
PLÁSTICOS DA REGIÃO DO GRANDE ABC**

**São Caetano do Sul  
2008**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Vieira, Regiane Balestra.

As Vantagens Competitivas Percebidas pelos Empresários Participantes do Projeto APL Plásticos da Região do Grande ABC / Regiane Balestra Vieira. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2008.

x, 187 f. : il; 3 cm.

Orientador: Luis Paulo Bresciani.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, Programa de Mestrado em Administração, 2008.

Referências bibliográficas: f. 110-114

1. Desenvolvimento regional. 2. Arranjos Produtivos Locais. 3. Competitividade. 4. Vantagens competitivas. 5. Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade – Tese. I. Bresciani, Luis Paulo. II. Universidade de São Caetano do Sul. Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

**REGIANE BALESTRA VIEIRA**

**AS VANTAGENS COMPETITIVAS PERCEBIDAS PELOS  
EMPRESÁRIOS PARTICIPANTES DO PROJETO APL  
PLÁSTICOS DA REGIÃO DO GRANDE ABC**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani.

**São Caetano do Sul**

**2008**

## **UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**

**Campus II:** Rua Santo Antônio, 50 Centro – São Caetano do Sul / SP.

Reitor:

**Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti**

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:

**Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva**

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração:

**Prof. Dr. Mauro Neves Garcia**

Dissertação defendida e aprovada em 12/08/2008 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

**Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS (Orientador).

**Prof. Dr. Sergio Crispim**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS.

**Prof. Dr. Eduardo de Lima Caldas**

Universidade de São Paulo – USP.

*Dedico ao meu marido Windsor, leal em todos os momentos, comprometido aos nossos objetivos de vida e, sempre, comemorando as nossas vitórias, por mais simples que elas possam parecer aos olhos de terceiros.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela sua presença constante na minha vida, sem que eu precise pedir, por dignificar minhas escolhas e me confortar nas horas difíceis.

Ao meu marido, Windsor, por saber compreender a minha ausência em diversas ocasiões importantes, pela dedicação, pela confiança, e por estar presente nos momentos em que mais precisei de seu amor. Obrigada por você existir na minha vida.

Ao colega de mestrado, Djair, por compartilhar os momentos de irritação, cansaço e estresse elevado, e por se tornar um eterno amigo, para todas as horas. Obrigada por cruzar o meu caminho e se tornar parte desta jornada.

Ao Wendell, por entrar neste momento da minha vida e se constituir parceiro na construção deste projeto. Obrigada pela sua paciência e disposição.

A Marlene e Neuza, pela orientação relativa aos caminhos deste programa de mestrado e pela cordialidade, gentileza e paciência, durante a minha jornada no programa. Obrigada pelo carinho que oferecem ao nos atender.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração – USCS pela participação no meu processo de aprendizagem, e em particular ao Prof. Dr. Eduardo Oliva que, num momento decisivo, me estimulou a dar continuidade no estudo. Obrigada por suas palavras.

E, principalmente, ao Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani, orientador, que acreditou neste projeto, e, com muita serenidade e competência, me conduziu para a concretização deste. Obrigada por sua energia positiva, sua maneira de enxergar o processo de orientação e pelas sábias abordagens.

Aos participantes da pesquisa pela disposição de agenda, algo difícil nos dias de hoje, e por responder sem restrições aos questionamentos efetuados. Obrigada por entender a importância do estudo, em particular, na minha vida.

## RESUMO

A ênfase deste trabalho é o estudo das interações entre os vários elementos do sistema regional do Grande ABC, traduzidas em ações que objetivam a criação de vantagens competitivas, e por consequência o aumento da competitividade das 51 empresas participantes do projeto APL Plásticos, sob a coordenação da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. O foco da investigação partiu da seguinte questão: as estratégias elaboradas e as ações implementadas no projeto APL Plásticos do Grande ABC se convertem em vantagens competitivas percebidas pelos empresários das MPMEs que o constituem? Para tanto foi necessário verificar se e como é percebida a aquisição de vantagens competitivas pelos empresários das MPMEs participantes do projeto. O estudo traz como resultado a avaliação de um conjunto de dezoito ações, distribuído em quatro diretrizes estratégicas macros, e revela que, na atual fase do projeto, as vantagens competitivas efetivamente percebidas pelos empresários são resultantes presumíveis das concepções estratégicas elaboradas e ações implementadas, e reflexos dos ajustes na competitividade empresarial individual, porém, não estão relacionadas com o ganho coletivo da eficiência, pressuposto conceitualmente, e muito menos, com a competitividade sistêmica. Sob a ótica da regionalidade, as vantagens competitivas percebidas pelos empresários demonstram a tímida contribuição desta ação regional, estabelecida no 4º. Eixo Estruturante (EE4 – Diversificação e Fortalecimento das Cadeias Produtivas) do Planejamento Regional Estratégico do Grande ABC. Pode-se afirmar que o projeto, apesar de seguir um modelo teórico com características idênticas à de um distrito industrial italiano, está longe do alcance dos condicionantes para o empreendedorismo coletivo, e em consequência, não consegue transformar as potencialidades regionais em vantagens efetivas para as MPMEs e para o setor do plástico, condição *sine qua non* para o desenvolvimento socioeconômico desejado pela região.

**PALAVRAS-CHAVES:** desenvolvimento regional, Arranjos Produtivos Locais, competitividade, vantagens competitivas.

## ABSTRACT

The emphasis of this work is the study of interactions between the various elements of the regional system of the Greater ABC, translated into actions that aim at creating the competitive advantage, and consequently increase the competitiveness of the 51 companies participating in the project APL Plastics, under the coordination of the Economic Development Agency of the Greater ABC. The target of investigation stemmed from the following question: the strategies and actions implemented in the project APL Plastics of Greater ABC become competitive advantages perceived by entrepreneurs of SMEs that constitute? It goes both it was necessary to ascertain whether and how it is perceived to acquire competitive advantages by entrepreneurs of SMEs participating in the project. The study brings the assessment of the result of the project of eighteen shares, distributed in four strategic guidelines macros, and shows that in the current phase of the project, the competitive advantages actually perceived by entrepreneurs from suspected of strategic concepts developed and implemented actions, and reflexes of settings in individual business competitiveness, however, are not related to the gain of collective efficiency, conceptually assumed, much less with the systemic competitiveness. In the view of Regionality, the competitive advantages perceived by entrepreneurs show the modest contribution of this regional action, established in the 4th. Axis Regional Structuring (EE4 - diversification and strengthening of Production Chains) Strategic Planning of the Greater ABC. You can say that the project, despite the theoretical model to follow with similar characteristics to that of an Italian industrial district, is out of reach of the constraints of collective entrepreneurship, and in consequence, cannot transform the potential into effective regional advantages in the SMEs and the sector of plastic, sine qua non for the socioeconomic development desired by the region.

**KEYWORDS:** regional development, clusters, competitiveness and competitive advantages.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
<b>1.1. Origem do estudo</b> .....	11
<b>1.2. Problematização</b> .....	12
<b>1.3. Objetivos</b> .....	14
1.3.1. Objetivo geral .....	14
1.3.2. Objetivos específicos .....	15
<b>1.4. Justificativa do estudo</b> .....	15
<b>1.5. Delimitação do estudo</b> .....	16
<b>1.6. Vinculação à linha de pesquisa</b> .....	16
2. REFERÊNCIAL CONCEITUAL .....	17
<b>2.1. Globalização, reestruturação econômica e governança regional</b> .....	17
2.1.1. O papel do governo.....	19
<b>2.2. Desenvolvimento local e articulação regional</b> .....	21
2.2.1. A vertente globalista.....	22
2.2.2. A vertente regionalista.....	26
<b>2.3. Os Arranjos Produtivos Locais – APLs e seus condicionantes</b> .....	28
2.3.1. Os APLs e as concepções acerca da confiança .....	30
2.3.2. Identificando os APLs: o conceito de Quociente de Localização .....	32
2.3.3. Dinâmica dos APLs .....	34
<b>2.4. Competitividade e vantagem competitiva</b> .....	36
2.4.1. Competitividade sistêmica.....	38
2.4.2. 14 vantagens competitivas .....	42
2.4.3. Vantagens competitivas versus vantagens comparativas .....	45
2.4.4. Estratégia .....	47
2.4.5. Tipologia Estratégica de Miles e Snow.....	48
<b>2.5. O Grande ABC e o contexto de reestruturação</b> .....	51
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	56
<b>3.1. Tipo de pesquisa</b> .....	56
<b>3.2. Amostra e sujeitos da pesquisa</b> .....	56
<b>3.3. Instrumento da pesquisa</b> .....	57
<b>3.4. Procedimentos para coleta de dados</b> .....	57
<b>3.5. Procedimentos para análise dos resultados</b> .....	58
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	59
<b>4.1. A indústria do setor plástico</b> .....	59

<b>4.2. A indústria de plásticos do Grande ABC</b> .....	65
4.2.1. Análise S.W.O.T. da indústria de plásticos do Grande ABC .....	67
4.2.2. Identificando o APL na indústria de plásticos do Grande ABC.....	71
<b>4.3. O projeto APL Plásticos do Grande ABC</b> .....	72
<b>4.4. O projeto APL Plásticos sob a ótica dos gestores</b> .....	77
4.4.1. Concepção estratégica do projeto APL Plásticos.....	79
4.4.1.1. Metodologia SEBRAE .....	79
4.4.1.2. Metodologia FIESP .....	83
4.4.2. As estratégias adotadas e as ações implementadas .....	88
4.4.3. As vantagens competitivas na visão dos gestores.....	91
4.4.4. As expectativas empresariais na visão dos gestores.....	93
<b>4.5. O projeto APL Plásticos sob a ótica dos empresários</b> .....	95
4.5.1. As vantagens competitivas na visão dos MPMEs .....	97
4.5.2. As expectativas dos MPMEs.....	102
4.5.3. A convicção dos MPMEs.....	103
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	104
<b>5.1. Contribuições e limitações do estudo</b> .....	106
<b>5.2. Sugestões para futuros estudos</b> .....	108
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	110
<b>7. ANEXOS</b> .....	115
<b>7.1. Anexo A: Lista de empresas participantes do projeto APL Plásticos do Grande ABC</b> .....	115
<b>7.2. Anexo B: Convênio 018/2007: Sebrae-SP e Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC</b> .....	117
<b>7.3. Anexo C: Referência contratual: International Finance Corporation – IFC e Suzano Petroquímica</b> .....	150
<b>7.4. Anexo D: O Projeto</b> .....	154
<b>8. APÊNDICES</b> .....	174
<b>8.1. Apêndice A: Folha de Apoio – 14 Vantagens Competitivas</b> .....	174
<b>8.2. Apêndice B: Roteiro de entrevistas para gestores do projeto APL Plásticos do Grande ABC</b> .....	177
<b>8.3. Apêndice C: Questionário para empresários participantes do projeto APL Plásticos do Grande ABC</b> .....	182

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Origem do estudo

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho nasceu dos estudos em Administração, e da abordagem prática em consultorias para pequenas e médias empresas<sup>1</sup>, ao discutir possíveis respostas a dois dos maiores desafios da gestão contemporânea: a inovação organizacional e a inserção do debate regional no contexto global.

No âmbito da região do Grande ABC, estes desafios vêm sendo amplamente discutidos, por conta principalmente das experiências institucionais de cunho regional, como o Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, a Câmara Regional do Grande ABC, o Fórum da Cidadania do Grande ABC e a Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. É da capacidade de mobilização dessas organizações que depende fortemente o desenvolvimento socioeconômico do Grande ABC.

Apesar das mudanças ocorridas na estrutura da região do Grande ABC nos últimos 20 anos e do caráter indutor do desenvolvimento atribuído, internacional e nacionalmente, aos Arranjos Produtivos Locais – APLs, são raros os estudos que se aprofundaram cientificamente no projeto “APLs do Grande ABC” sob a coordenação da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC (CORRÊA (2005), COSTA (2006), DE PAULA (2002), RESENDE (2003), SOUZA (2002)).

Pesquisadores de diversas partes do mundo estão percebendo a importância deste fenômeno, e em seus estudos, destacam que a concentração geográfica de Micros, Pequenas e Médias Empresas – MPMEs de uma determinada atividade econômica pode trazer vantagens competitivas para o setor e as empresas, desenvolver a economia local e suas implicações na complexa relação entre Estado, mercado e sociedade civil.

Assim, esta pesquisa se insere neste contexto, ao investigar o projeto APL Plásticos do Grande ABC e o empreendimento de ações empresariais voltadas para a atuação em redes de cooperação produtiva. Uma questão de especial interesse,

---

<sup>1</sup> A pesquisadora leciona nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração, Empreendedorismo e Mercadologia. Também atua profissionalmente como consultora associada ao programa EMPRETEC/SEBRAE.

pois a ação regional, coletiva, empreendedora e articulada nestes APLs, responde também aos desafios da gestão contemporânea.

No mesmo sentido, Klink (2001) recomenda que as pesquisas acadêmicas voltadas para a questão da região do Grande ABC enfatizem e incorporem a complexidade dos novos processos de desenvolvimento econômico regional.

## **1.2. Problematização**

As profundas mudanças trazidas pela globalização, nos cenários econômico e social, fizeram com que as empresas percebessem que os pressupostos da prática da administração estão em processo de mudança, e uma relação mutuamente construtiva com o Estado e a sociedade civil torna-se um fator importante dentre os novos requisitos para a atuação competitiva.

A competitividade não é mais uma condição específica de um setor ou empresa isolada; depende cada vez mais das características gerais de uma nação, região ou estado da federação – vale dizer, das externalidades que criam um ambiente de eficiência coletiva e sistêmica que depende do volume e da qualidade da infra-estrutura econômica, do nível de educação e de qualificação da força de trabalho, da capacidade científica e tecnológica, além da criatividade e do espírito inovador de uma região, sendo também influenciada pelo sistema institucional e de regulação das relações econômicas e sociais.

Assim, o alcance do desenvolvimento regional está intimamente relacionado à articulação e participação dos agentes locais na formulação de estratégias coletivas consistentes, visando dar suporte à coesão social que constitui a base para o aumento da produtividade e da competitividade.

Nessa perspectiva, a região do Grande ABC, por suas importantes cadeias produtivas (automotiva e petroquímica) e pelas inovadoras formas de articulação institucional, política e social (Consórcio do Grande ABC, 1990; Fórum da Cidadania, 1995; Câmara Regional do ABC, 1997 e Agência de Desenvolvimento Econômico, 1998), vem se constituindo no que Porter (1989) identificou como cluster regional, a partir de sua análise sobre a vantagem competitiva das nações no cenário cada vez mais globalizado.

De fato, a Região do Grande ABC passa a ser encarada como modelo de um processo de reconversão e geração de desenvolvimento regional endógeno, em

moldes semelhantes às trajetórias de regiões como da Emilia Romagna, na Itália; do Vale do Ruhr e de Baden-Wurttemberg, na Alemanha; de algumas regiões bascas na Espanha; de Roterdã, na Holanda; e em particular, do Vale do Plástico de Oyonnax, na França.

O cluster, aqui denominado Arranjo Produtivo Local (APL) do Plástico do ABC nasce da vocação regional configurada pela Refinaria de Capuava, uma central de matérias-primas – PQU, junto às fabricantes de resinas (segunda geração), mais de 450 empresas de transformados plásticos (terceira geração), ao parque industrial automobilístico instalado, à proximidade do Porto de Santos e pela configuração logística favorável.

Nesse contexto, as Micros, Pequenas e Médias Empresas – MPMEs ocupam espaço expressivo, em números representam 86% do setor, e pode ser fortalecido com o rodão e a instalação da recentemente criada Companhia Petroquímica do Sudeste – CPS, com investimentos iniciais em torno de R\$ 2 bilhões no ano de 2008.

Apesar dessas potencialidades, que Daniel (2001) chamou de forças centrípetas, boa parte não se transforma em vantagens efetivas para as MPMEs e para o setor do plástico – assim, toda a cadeia produtiva perde competitividade diante do visível potencial.

Por outro lado, as referidas iniciativas estão sendo construídas em cima de uma herança industrial bastante desarticulada, caracterizada por um capital relacional pouco desenvolvido. “Herança perversa” (KLINK, 2001) de um desenvolvimento exógeno que acomodou a região, que não teve anteriormente que se preocupar com a vinda ou ida de empresas, nem com o desenvolvimento econômico.

Cenário que traz grandes dificuldades à pequena indústria, que em função da industrialização vertical do modelo fordista, não sabe trabalhar em rede, numa estrutura de cooperação horizontal, no estilo dos clusters (DANIEL, 2001: 229).

Em geral, as MPMEs adotam um comportamento que se reflete numa forma de concorrência onde os responsáveis pela tomada de decisões nestas empresas não conseguem visualizar os benefícios da especialização, das relações de complementaridade e de cooperação entre empresas do setor.

Prevalece, então, a desconfiança quanto a possíveis comportamentos oportunistas dos potenciais parceiros no arranjo. Em consequência, o arranjo não consegue construir uma identidade própria (SOUZA e BACIC, 2002).

Quando o ambiente não é favorável à geração de eficiência coletiva são fracos os estímulos a comportamentos mais ativos, e em sua ausência a contribuição para o desenvolvimento local fica bastante restringida.

Uma dificuldade desse modelo de cooperação produtiva, base do APL, é de fato, definir as ações conjuntas que consigam melhorar a capacidade competitiva das MPMEs participantes (FLEURY, 2000; RESENDE, 2003; CORREA, 2005; CEZARINO e CAMPOMAR, 2005).

Ações cooperadas, ou coletivas, são funcionais à competitividade. Putnam (2005) nos lembra que em todas as sociedades os dilemas da ação coletiva impedem as tentativas de cooperar em benefício mútuo, seja na política, seja na economia.

Assim, tais considerações levam-nos a refletir sobre a importância que as empresas, em particular as MPMEs, depositam na ação regional e na atuação em APLs, como forma de ampliar sua competitividade, e o quanto a região depende da competitividade destas empresas para alcançar o desenvolvimento socioeconômico. E nos mostra a necessidade de investigar o seguinte problema que este trabalho procura responder: **as estratégias elaboradas e as ações implementadas no projeto APL Plásticos do Grande ABC se convertem em vantagens competitivas percebidas pelos empresários das MPMEs que o constituem?**

### 1.3. Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral verificar se e como é percebida a aquisição de vantagens competitivas pelos empresários das MPMEs participantes do projeto, que vem sendo conduzido sob a coordenação da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. Mais especificamente pretende-se verificar a opinião desses atores acerca da eficácia das ações já realizadas e a importância estratégica atribuída às mesmas.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar as estratégias elaboradas e ações implementadas pela Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC direcionadas ao projeto APL Plásticos do Grande ABC.
- b) Revelar, sistematizar e comparar a percepção dos empresários e dos gestores do projeto APL Plásticos do Grande ABC acerca da aquisição das vantagens competitivas e das expectativas em termos de estratégias e ações futuras.

### 1.4. Justificativa do estudo

O estudo se justifica diante das ações promovidas, incentivadas e coordenadas pela Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, em parceria com FIESP, SEBRAE/SP, IFC e Nova Petroquímica<sup>2</sup>, dentre outros, com o objetivo de viabilizar a transformação da cadeia de plásticos do Grande ABC em um núcleo relevante do Sistema Local (ou Regional) de Inovação, nos moldes dos denominados “*Milieu Inovador*” (LASTRES e CASSIOLATO, 2006:18), capacitada a competir em condições de igualdade com outros *players* globais, e promover o desenvolvimento sustentável da região, tornando-se a “Capital Nacional do Plástico”. Propósito que, inicialmente, obteve um investimento em torno de R\$ 4 milhões e tem abordado a competitividade como um dos temas centrais.

Nessa direção, o estudo poderá contribuir para:

- 1) Maximizar as potencialidades identificadas como vantagens competitivas,
- 2) Identificar as ações que não geraram competitividade percebida,
- 3) Sensibilizar e mobilizar o setor e os demais atores comprometidos com o desenvolvimento regional,
- 4) Priorizar os investimentos em novas ações estratégicas,

---

<sup>2</sup> Em 12 de junho de 2008 foi anunciada a origem da Quattor. A empresa foi formada a partir da consolidação dos ativos da Rio Polímeros, da Suzano Petroquímica, da Petroquímica União e da Unipar. O nome da empresa, definido a partir do termo em latim que dá origem ao numeral quatro, parte dos elementos da natureza (terra, água, fogo e ar). A nova empresa petroquímica da Unipar (60%) e da Petrobras (40%), tem um faturamento projetado em torno de R\$ 9 bilhões por ano a partir de 2009, o que a coloca entre as 20 maiores companhias do país. A Nova Petroquímica, que vinha sendo chamada provisoriamente de Companhia Petroquímica do Sudeste (CPS), terá um Conselho de Administração será composto por dez membros, sendo seis da Unipar e quatro da Petrobras.

- 5) Apoiar a avaliação crítica do projeto fornecendo elementos que auxiliem os processos internos de tomada de decisão e os organismos gestores, na definição de estratégias, políticas operacionais, indicadores e monitoramento de resultados;
- 6) Apoiar a busca de maior eficiência na aplicação de recursos públicos e privados, nacionais e internacionais, destinados ao projeto APL Plásticos.

### **1.5. Delimitação do estudo**

O estudo limita-se aos 51 empresários das cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, que participam, e aos dez representantes que formam Comitê Gestor, do projeto APL Plásticos da Região do Grande ABC, no ano de 2008.

### **1.6. Vinculação à linha de pesquisa**

O estudo vincula-se à linha de pesquisa “Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade”, já que abrange instituições públicas, empresas, segmentos da sociedade civil e organizações envolvidas direta ou indiretamente na constituição do desenvolvimento regional. Trata de uma investigação que compreende um fenômeno social, entendido como um processo de transformações nos comportamentos, ações e situações sociais e políticas, que além de uma dimensão endógena, mantêm um forte vínculo com a estrutura econômica da região do Grande ABC.



## **2. REFERÊNCIAL CONCEITUAL**

### **2.1. Globalização, reestruturação econômica e governança regional**

Na primeira metade dos anos 1970, uma cadeia sucessiva de acontecimentos foi importante para o encerramento do período prolongado de crescimento econômico, caracterizado por elevado grau de padronização e especialização do trabalho, e sustentado por estratégias ativas de intervenção do Estado. Entre esses acontecimentos merecem destaque: o desaparecimento do sistema de taxas fixas de câmbio de Bretton Woods, os dois choques do petróleo, a recessão mundial e a mudança de métodos padronizados de produção em massa para métodos de produção mais flexíveis, configurando o que muitos autores consideram como a falência do modelo de desenvolvimento fordista (HARVEY, 1993; KUMAR, 1997; GADELHA, 1997).

A crise do fordismo foi gerada pela sua inflexibilidade em aderir a novos parâmetros que não exclusivamente técnicos, isto é, relacionados exclusivamente à organização da produção, mas também por parâmetros socioeconômicos com conseqüências diretas na relação capital-trabalho. Isso ocorre na medida em que a crise passa agora a ser protagonizada pela sociedade como um todo, o que vai exigir dos sistemas empresariais uma nova base institucional, conseqüente com as novas realidades econômicas, políticas e sociais em que o determinante é o mercado e não mais mediações do estado (TENÓRIO, 2000, p. 161).

O Fordismo, assim como o keynesianismo e o welfare state, bem como o modernismo, chegam ao seu limite, surgindo a necessidade de se estabelecer um novo papel para o estado, bem como novas condições industriais, substituindo a produção em massa pela produção customizada, substituindo a ação gerencial burocrática por uma mais flexível e aumentando a satisfação em relação ao trabalho (HARVEY, 1993).

A saída da crise foi, de um lado, a busca por espaços mais amplos e desregulamentados de acumulação de capital e, de outro, uma reestruturação e reorganização da produção, cujos traços principais eram a utilização intensiva de novas tecnologias; a organização de processos produtivos mais flexíveis e prontos a responder de forma ágil às necessidades do mercado ao lado da redução da força

de trabalho, com a introdução de vínculos variados e relativamente frágeis entre o trabalhador e a empresa (KUMAR, 1997; GADELHA, 1997).

A reestruturação industrial, processo de adequação das empresas às tendências mercadológicas, caracterizado pela descentralização e a desintegração vertical das grandes estruturas organizacionais, evidenciou o desenvolvimento das micros, pequenas e médias empresas – MPMEs.

As MPMEs passam a ter papel relevante, em virtude de sua capacidade de gerar empregos e de operacionalizar o crescimento local, bem como, de subsidiar os processos de descentralização das atividades produtivas, marcados pelo enxugamento das grandes estruturas corporativas (*downsizing*) e pela terceirização (*outsourcing*), e de inovação em busca de uma vantagem competitiva (AMATO NETO, 2000).

Os sistemas políticos, por sua vez, se mostram incapazes de responder aos novos desafios e já não fazem mais sentido como unidades delimitadas e centralizadoras num mapa atualizado da atividade econômica. Sobrecarregados pelas exigências do agir público, e de subsídios ilimitados em nome do interesse nacional, perderam a capacidade de pôr a lógica global em primeiro lugar nas decisões que tomam (OHMAE, 1996).

Por outro lado, o novo papel exigido do Estado na economia e em muitas funções sociais pressupõe que outras forças assumirão tais exigências. O pressuposto é a origem de organizações espontâneas da sociedade civil organizada.

Em paralelo ao processo de globalização da economia, um intenso processo de urbanização muda radicalmente o modo de vida da população mundial e acaba com o tempo em que as decisões do Estado podiam ser tomadas pelo governo central. Assim, o exercício do poder deve se aproximar do cidadão, através das instâncias locais, trazendo transformações profundas à pirâmide da hierarquia de decisões na área pública (DOWBOR, 1997).

Nesse contexto, começam a mudar as relações entre Estado e sociedade, surgindo novos atores sociais com papéis diferenciados, inseridos em arranjos institucionais e novos espaços de participação social e política.

Estes atores descobrem que podem tirar proveito da globalização, usando do papel estratégico que o local passa a ter na atração de investimentos, e que, portanto, precisam se inserir neste ambiente de interesses e de competição. Assim,

o agir local começa a interferir no global, questionando seus efeitos e buscando outros caminhos e possibilidades de desenvolvimento (COSTA, 2001).

Suzigan, Garcia e Furtado (2003) identificam nesse padrão de articulação e cooperação entre atores sociais, políticos e arranjos institucionais, que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico, o conceito de governança. Criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de papéis e interações entre membros da organização, de tal maneira a desenvolver participação e engajamento dos membros no processo decisório estratégico, valorizando estruturas descentralizadas. E reforçam, a governabilidade tem uma dimensão essencialmente estatal, vinculada ao sistema político-institucional, mas a governança opera num plano mais amplo, englobando a sociedade como um todo.

Para a FIESP (2007), governança regional é modo como os atores se coordenam e lidam com seus conflitos, quando da execução do planejamento ou execução das ações conjuntas, sendo determinante para a forma como a localidade irá definir sua trajetória rumo à competitividade.

É a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. Diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam ao interesse das pessoas e instituições (SEBRAE, 2004).

### **2.1.1. O papel do governo**

Uma concepção atualizada e contemporânea do desenvolvimento regional leva a reconhecer que se trata de um processo em curso com três cenários interdependentes e de recente configuração: há um cenário contextual, um cenário estratégico e um cenário político (BOISIER, 1996). O cenário político é construído sobre a interseção de dois processos: a modernização do Estado e as novas funções dos governos territoriais.

Boisier (1996), num estudo, explorou esse assunto e chegou à conclusão de que um Estado moderno, do ponto de vista do desenvolvimento e da articulação regional, é um Estado em que podem ser identificadas as seguintes características:

- Compreende e entende sua própria estrutura sistêmica territorial;

- É inteligente, ou seja, descentralizado e organizado em rede;
- Compreende a inter-relação entre objetivos nacionais e o papel do território;
- Pode, por conseguinte, explicitar a contribuição de cada região ou território a cada objetivo;
- A partir daí, pode construir cenários territoriais futuros;
- Com a informação, incorpora a territorialidade no projeto político nacional;
- Reconhece a si mesmo como uma instituição desdobrada em duas dimensões: o Estado nacional e um conjunto de quase-Estados regionais;
- Aceita a variedade, e, portanto, permite e estimula a maleabilidade nas estruturas de governo e administração;
- Incorpora nos quase-Estados regionais a velocidade e apóia a existência de sistemas de informação e análise conjuntural;
- Estabelece um marco regulatório mínimo para facilitar a flexibilidade;
- Reconhece-se como um Estado territorial e é capaz de exercer tanto liderança territorial quanto liderança política.
- Estimula, nas estruturas dos quase-Estados regionais, o surgimento da imaginação criativa e a ativação de duas novas funções (condução política e animação social).

Independentemente das tarefas que emanam de uma gestão quase empresarial das regiões, despontaram duas sugestões de novas funções para qualquer governo regional. A primeira delas, de natureza eminentemente política, consiste na liderança regional; a segunda, mais sociológica, consiste na animação regional (BOISIER, 1996).

A liderança regional se traduz em processos sistemáticos e permanentes de negociação para cima (principalmente com o governo nacional e secundariamente com os outros agentes externos), para os lados, ou seja, com o conjunto de agentes e atores propriamente regionais, e para baixo, com os municípios e outros atores da base social (BOISIER, 1996).

A animação regional, como bem enfatiza o autor, se desdobra em duas funções igualmente sistemáticas e permanentes: 1) função de agente catalisador, capaz de fazer surgir sinergia a partir do encontro permanente dos agentes individuais; e 2) uma função informacional, capaz de coletar, processar e reestruturar

o enorme fluxo de informação que circula em torno dos agentes de desenvolvimento de uma região. Tais agentes, apenas com recursos próprios, dificilmente poderiam processar tais fluxos. Supõe-se, (BOISIER, 1996), que o governo regional está em melhores condições de devolver a massa de informação aos usuários potenciais, de forma estruturada (ou seja, em função do próprio projeto de desenvolvimento da região), a fim de reduzir a incerteza decisória, reduzir custos de transação e desenvolver o fluxo de decisões em função de um quadro estratégico.

Neste contexto, enfatizado por Boisier (1996), a FIESP (2007) elenca, na mesma direção, as várias funções do governo:

- 1) Prover infra-estrutura que suporte o crescimento dos APLs,
- 2) Apoiar o ensino e treinamento da força de trabalho local,
- 3) Apoiar atividades e centros de pesquisa e desenvolvimento,
- 4) Financiar investimentos cooperativos que permitam aos empresários atingir escalas e oferecer serviços especializados antes não disponíveis na região,
- 5) Fazer investimentos públicos que gerem externalidades,
- 6) Ser interlocutor, estruturador e promover o aperfeiçoamento das entidades representativas dos empresários.

## **2.2. Desenvolvimento local e articulação regional**

A globalização, enquanto movimento, determina a localização do desenvolvimento, mas, em sentido contrário, a localização, enquanto contra-movimento, desafia a globalização do desenvolvimento. Ou seja, a globalização é um processo vinculado ao território, à medida que condiciona a dinâmica econômica de “territórios-regiões-cidades-lugares” e, por sua vez, se vê afetada pelo comportamento dos atores locais. Assim, dado que não basta que os territórios sejam um mero suporte na localização de plantas industriais e de oficinas de serviços, estes têm que criar os recursos e externalidades específicas necessárias para seu desenvolvimento (DALLABRIDA; SIEDENBERG e FERNÁNDEZ, 2004).

O processo de reestruturação produtiva contribuiu para a retomada dos estudos sobre o papel representado pelas regiões nas dinâmicas de desenvolvimento das sociedades. Esses novos estudos emergiram de contextos diferenciados e a partir de múltiplas visões teóricas, podendo ser agrupados em duas grandes correntes teóricas: a regionalista e a globalista (KLINK, 2001).

A vertente globalista sustenta-se na tese da homogeneização do espaço em decorrência do processo de globalização e das transformações produtivas e tecnológicas que ocorreram no mundo no final do século XX. A regionalista ressalta a perspectiva da territorialização do desenvolvimento, afirmando a especificidade dos espaços locais na definição das condições do desenvolvimento e apontando para os problemas decorrentes das opções globalizadoras.

### **2.2.1. A vertente globalista**

A versão globalista, segundo Klink (2001), tem como referência básica comum os estudos de Charles Tiebout, “A pure theory of local expenditures”, publicado em 1956. A partir dessa visão, os governos locais variam os serviços públicos e os impostos locais de acordo com as preferências de seus habitantes e quando são bem sucedidos acabam atraindo mais habitantes e empresas. A partir da concorrência global, capital e trabalho se tornam altamente voláteis e mudam de uma cidade para outra à procura de maximização de suas preferências. Como os fatores de produção se deslocam de acordo com as melhores condições, as cidades acabam tendo que competir entre si para atrair força de trabalho qualificada e capital financeiro.

Num mundo onde as preferências se tornam cada vez mais homogêneas, as cidades tendem também a se tornar cada vez mais semelhantes e homogêneas, pois qualquer tentativa de diferenciação pode significar a perda de capital e de força de trabalho qualificada para outra cidade. Isso leva a uma homogeneização do espaço local, uma vez que o poder local não teria a capacidade de escolher um nível de tributação e de serviços que se diferenciasses em muito da média de preferência dos cidadãos e do capital volátil (KLINK, 2001).

Os argumentos de Tiebout sustentam-se no tripé formado pela idéia da homogeneização do espaço, da mobilidade dos fatores de produção e da concorrência entre os lugares. A partir desse tripé, os adeptos da vertente globalista procuram articulá-los de forma diferenciada, gerando construções teóricas diversas que podem ser agrupadas em quatro posições básicas: a Escola da “Nova Política Urbana”, a centrada em estratégias de *City Marketing*, a que destaca a formação de “redes de cidades e regiões” conectadas entre si numa sociedade global baseada no fluxo de informações e a que proclama o surgimento de uma “ordem internacional sem fronteiras nacionais” (KLINK, 2001).

A primeira delas, a Escola da “Nova Política Urbana”, tem sua origem relacionada com a discussão da crise que afetou as cidades industrializadas dos países desenvolvidos a partir da década de 1970. Essa crise gerou o fechamento de muitas fábricas, o surgimento de áreas industriais degradadas, a expansão da pobreza e o crescimento da exclusão social. Diante desses fatos, os pensadores dessa escola adotaram um tom pessimista em relação à capacidade dos atores locais diante do poder do capital volátil. Para eles, não resta alternativa aos governos locais e às comunidades a não ser oferecer todos os tipos de concessões para atrair atividades econômicas. Ressaltam ser necessário estabelecer coalizões locais voltadas para o crescimento econômico a fim de explicitar para o capital externo, através de uma voz única, as atratividades e as potencialidades do local como espaço para aumentar a rentabilidade. Não deixam claros os mecanismos políticos para construir essa coalizão local, mas evidenciam ser necessário reduzir a importância dos conflitos intra-urbanos e entre as diferentes classes sociais (KLINK, 2001).

Nessa compreensão, as políticas sociais conquistadas durante a vigência do “Estado Social” estão na raiz da crise das cidades industrializadas dos países desenvolvidos e, por isso, devem ser repensadas nas estratégias de atração do capital. Como o objetivo básico apontado é a retomada do crescimento econômico através da atração do capital volátil, as políticas sociais são relativizadas, relegadas a um plano meramente subsidiário para criar as condições favoráveis à atração do capital.

A segunda corrente expressiva na vertente globalista, segundo Klink (2001), é a que está centrada em estratégias de *City Marketing*. Ela se desenvolve a partir da década de 1980 no contexto do processo de unificação do mercado europeu. Evidencia que a redução de barreiras comerciais entre as economias nacionais proporcionou maior mobilidade ao capital e à força de trabalho no espaço europeu e que a queda de barreiras aduaneiras ampliou as potencialidades para que as regiões obtivessem vantagens no comércio internacional em função do aumento das escalas de produção. Também demonstra que os Estados Nacionais estão, progressivamente, entregando sua capacidade de implementar políticas macroeconômicas para as instituições da União Européia.

Com isso, as cidades e as regiões estão, cada vez mais, concentrando sua atuação nas tarefas de geração de renda e emprego através da elaboração e

implementação de um comportamento empresarial, em busca do capital volátil. Isso levaria a uma ampliação da concorrência entre as cidades européias fazendo com que suas ações se deslocassem da ênfase físico-territorial para as de estratégias de competitividade. O sucesso da política urbana seria avaliado em termos da efetiva capacidade de criar novas bases para um desenvolvimento econômico local, centrando a atuação em preocupações com o gerenciamento urbano e com a eficiência e o estilo empresarial na condução das políticas urbanas (KLINK, 2001).

Nessa linha de raciocínio, as políticas sociais de caráter mais global seriam definidas pelas instituições da União Européia, cabendo às cidades e regiões concentrar-se nos mecanismos de gerenciamento das mesmas. Para além das poucas referências às políticas sociais nessa abordagem, transparece a preocupação com o oferecimento de uma imagem positiva da cidade e da região para a valorização do capital e não para o bem-estar dos cidadãos que nela residem. A centralidade no fator econômico é evidente nessa abordagem.

A terceira variação da versão globalista se desenvolve na década de 1990, a partir dos estudos de Manuel Castells, Jordi Borja e Saskia Sassen, conforme cita Klink (2001), que acentuam a formação de redes de cidades e regiões conectadas entre si numa sociedade global baseada no fluxo de informações.

A partir do processo de globalização, impulsionado pelos grandes avanços nas tecnologias de informação, telecomunicações e transporte, grandes fluxos de informação e conhecimento podem ser transferidos com muita facilidade e a baixos custos, proporcionando que grandes empresas, a partir de unidades produtivas localizadas em territórios diferentes, possam gerenciar seus negócios com facilidade e maximizar seus lucros em escala mundial. A desregulamentação do mercado de capitais, o aumento crescente das transações financeiras em escala global e a internalização dos avanços tecnológicos de informática proporcionam uma alta rotatividade do capital financeiro. Com isso, as cidades acabam se transformando em centros de um “vibrante e dinâmico setor terciário” (KLINK, 2001).

Para essa terceira versão da vertente globalista, os Estados Nacionais enfrentam dificuldades para estabelecer qualquer controle social sobre o fluxo das informações e do capital financeiro internacional. Da mesma forma, enfrentam dificuldades para lidar com as diversidades culturais e étnicas presentes em seu território em função das facilidades de expressão dessa diversidade geradas pelos novos meios tecnológicos. Diante dessa dificuldade do Estado Nação, acentua-se o



papel desempenhado pelas cidades e regiões para se inserirem como “nós” no sistema da “rede mundial”, enfatiza Klink (2001).

Na abordagem feita por esses autores manifesta-se uma preocupação com a política social ligada à área da educação, especialmente com a ampliação do grau de escolarização formal, com o desenvolvimento da capacidade de realizar raciocínios lógicos e com a necessidade de investir em ciência e tecnologia para a produção de conhecimentos e inovações. Esses aspectos são considerados fundamentais para que os espaços locais possam inserir-se na rede mundial. Da mesma forma que as anteriores, predomina uma visão economicista das políticas sociais, embora se ressalte sua importância.

A quarta versão da perspectiva globalista também se desenvolve na década de 1990, a partir da literatura gerencial e administrativa sobre a globalização, tendo em Kenichi Ohmae seu principal protagonista. Para este, o desenvolvimento de uma “ordem internacional sem fronteiras”, a partir da mobilidade dos fatores de produção decorrente do processo de globalização, está gerando o esgotamento do papel do Estado Nacional e de suas políticas de regulação macroeconômica. Com isso, as comunidades, cidades e regiões, por estarem mais próximas das preferências locais, teriam maior capacidade de implementar iniciativas capazes de atender à pressão da competição, da internacionalização e do aumento da mobilidade dos fatores de produção.

Nessa versão, as referências às políticas sociais se orientam para a área da educação, especialmente na preparação de força de trabalho para dar conta das exigências do capital, e para a garantia de uma infra-estrutura social segura e confortável para que as empresas e as pessoas tenham a mais ampla liberdade de escolha. Ao se referirem a essa infra-estrutura dão destaque a que o povo tenha a mais ampla variedade de escolhas entre as mercadorias e serviços melhores e mais baratos de todo o mundo (OHMAE, 1991), numa clara alusão ao consumidor e não ao cidadão.

A preocupação central dos autores da vertente globalista é que os espaços locais procurem se adequar à dinâmica de desenvolvimento global, produzindo as externalidades necessárias para inserirem-se de forma a otimizar seus recursos e potencialidades. Essa compreensão é considerada equivocada pelos adeptos da vertente regionalista, pois os espaços locais perderiam completamente sua função de agentes e assumiriam uma posição passiva diante da dinâmica global do capital.

### 2.2.2. A vertente regionalista

A visão regionalista ressalta a perspectiva da territorialização do desenvolvimento, afirmando a especificidade dos espaços locais na definição das condições do desenvolvimento e apontando para os problemas decorrentes das opções globalizadoras. Os espaços locais podem desenvolver certas condições econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais capazes de interagir ativamente com as dinâmicas globais de desenvolvimento.

A maior parte dos estudos realizados nessa perspectiva retoma o clássico trabalho de Marshall acerca dos distritos industriais (BOISIER, 2005; KLINK, 2001) – consagrado economista britânico, professor em Cambridge, que mencionou pela primeira vez em 1890 o conceito de *clusters*, dedicando um capítulo sobre o fenômeno em sua obra “Princípios da Economia”. Sua abordagem recai sobre localidades que concentravam muitas empresas de um mesmo setor de atividade, responsabilizando o sucesso do local pelo caráter do povo e as instituições públicas e sociais, porém a proximidade física é destacada como essencial para o desenvolvimento – e procura avançar para o entendimento da situação decorrente do processo de reestruturação produtiva.

Entre as principais linhas teóricas dessa vertente, destacam-se a compreensão do desenvolvimento como um processo endógeno de mudança estrutural, os estudos centrados nos “sistemas produtivos locais tipo distrito industrial”, os centrados nos “distritos tecnológicos”, os centrados na idéia de “tecnopólos”, os centrados nos “meios inovadores”, os estudos centrados na crise do fordismo e a perspectiva do empoderamento das sociedades locais (BOISIER, 2005; KLINK, 2001).

No final da década de 1990, emerge uma nova perspectiva de estudos nessa vertente regionalista que procura superar o entrave entre o endógeno e o exógeno, nem sempre resolvido nas tendências anteriores, apontando para o conceito de globalização (DALLABRIDA, SIEDENBERG e FERNÁNDEZ, 2004). No início do século XXI emerge outra linha de estudos do desenvolvimento regional ligada aos autores que tratam da geração alternativa de trabalho e renda ao modo de produção capitalista (POCHMANN, 2004).

A primeira linha teórica agrupa pensadores que compreendem o desenvolvimento como um processo endógeno de mudança estrutural e que

procuram destacar a capacidade dos agentes locais para transformar o sistema sócio-econômico, a habilidade para responder aos desafios externos, a capacidade de promover a aprendizagem social e a habilidade para introduzir formas específicas de regulação social em nível local. A endogeneidade do processo de desenvolvimento deve ocorrer, pelo menos, em quatro “planos” inter-relacionados: no econômico, no político, no científico-tecnológico e no cultural (BOISIER, 2005).

No plano econômico, a endogeneidade do processo de desenvolvimento estaria ligada à apropriação e reinversão local de parte do excedente produzido a fim de diversificar a economia local e lhe dar uma base permanente de sustentação em longo prazo. Trata-se de buscar conciliar a proposta estratégica de longo prazo dos agentes locais com as estratégias de longo prazo dos segmentos do capital externo presentes em nível local. Isso estaria diretamente relacionado com a capacidade dos agentes locais estabelecerem pactos, acordos ou projetos coletivos a respeito do seu futuro e mobilizarem as forças locais em função dos mesmos (BOISIER, 2005).

No plano político, a endogeneidade se manifestaria na capacidade do local para tomar decisões a respeito do seu projeto de desenvolvimento, do uso dos instrumentos para efetivá-lo, da possibilidade de participação e envolvimento das forças locais e da capacidade de negociar com os elementos que definem o entorno do território (BOISIER, 2005).

No plano científico-tecnológico, a endogeneização estaria relacionada à capacidade interna do “território organizado” poder gerar seus próprios impulsos tecnológicos de mudança, capazes de provocar alterações qualitativas no sistema como um todo. A existência de um sistema local de ciência e tecnologia é uma condição indispensável para que isso possa ocorrer (BOISIER, 2005).

No plano cultural, a endogeneidade estaria ligada à construção de uma “matriz produtora de identidade sócio-territorial” capaz de gerar um *ethos* e um *logos* de identificação coletiva. Isso passaria pela recuperação da cultura local e de sua reconstrução a partir do projeto coletivo de desenvolvimento (BOISIER, 2005).

Assim, nessa abordagem, as políticas sociais são referenciadas como elementos constituintes das estratégias de desenvolvimento na medida em que contribuem para criar as capacidades locais indispensáveis para a realização do processo econômico, da articulação política, da geração dos impulsos tecnológicos de mudança e da produção da identidade sócio-territorial. Na abordagem dos

autores identificados com essa compreensão percebe-se que o dinamismo econômico está diretamente associado com a melhoria da qualidade de vida da população local.

A segunda abordagem da visão regionalista também ressalta a endogeneidade do processo de desenvolvimento, porém acentua o papel dos “sistemas produtivos locais tipo distrito industrial”. Essa abordagem se desenvolve a partir dos estudos feitos por Bagnasco, Becattini e Garafoli ao analisarem a experiência da “Terceira Itália”. Eles retomam o arcabouço teórico de Marshall e o complementam com uma análise histórica das densas relações interpessoais entre os agentes locais (KLINK, 2001; POCHMANN, 2004). A esses estudos iniciais segue-se um conjunto de novas análises feitas por autores europeus, como Maillat, Putnam, Courlet, Pecqueur, Cooke, Pyke, Vázquez-Barquero e José Reis.

### **2.3. Os Arranjos Produtivos Locais – APLs e seus condicionantes**

O debate sobre APL deriva do entendimento de que pequenas empresas aglomeradas em um espaço podem ser competitivas e ter papel importante no desenvolvimento nacional.

O conceito e a abordagem metodológica de sistemas ou arranjos produtivos locais, *clusters* na definição porteriana, destacam o papel central da inovação e do aprendizado interativo, como fatores de competitividade sustentada, e constituem uma alternativa ao foco tradicional em setores econômicos e empresas individuais (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Os *clusters* são concentrações geográficas de empresas de um determinado setor de atividades e companhias correlatas – fornecedores de insumos especiais – componentes (máquinas/serviços), provedores de infra-estruturas especializadas, que se expandem diretamente em direção aos canais de distribuição e clientes e, marginalmente, em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins. Muitos *clusters* incluem ainda, instituições, governamentais ou não, como universidades, entidades normativas e associações comerciais. Suas instituições de apoio oferecem treinamento, informação, pesquisa e apoio técnico (PORTER, 1989).

Há quatro determinantes, denominadas “*the diamond*” por Porter (1989): condições de fatores, condições de demanda, setores correlatos e de apoio e

estratégia, estrutura e rivalidades, que atribuem ao aglomerado grande vantagem competitiva e as suas empresas fortes competidores internacionais.

No Brasil, a partir da última década, o termo Arranjos Produtivos Locais (APLs) generalizou-se e foi popularizado por grupos de pesquisas, preocupados em entender os processos de desenvolvimento característicos do atual estágio do capitalismo, assim como foi incorporado por diferentes agências públicas e privadas de políticas (MDIC, BID, BNDES, FINEP, IPT, bem como SEBRAE, SENAI, SENAC e FIESP). Sobretudo após a edição da Lei Federal nº. 11.066, de 30 de dezembro de 2004, onde o incentivo aos APLs figura como elemento importante da estratégia de modernização da base produtiva do Brasil e, conseqüentemente, da ampliação da sua capacidade exportadora.

Para Lastres e Cassiolato (2003), conforme definição registrada através da RedeSist, Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes.

Para o BNDES (2004), um Arranjo Produtivo Local é uma concentração micro-espacial de empresas de qualquer porte com grau diferenciado de coesão e características comuns, que pode ser: a) horizontal, no mesmo setor ou setores conexos; b) vertical, em setores estruturados em uma cadeia produtiva; c) misto, com estruturação setorial horizontal e vertical.

No conceito apresentado pela FIESP (2007), Arranjos Produtivos Locais são formados por um conjunto de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em uma mesma região, desenvolvendo atividades produtivas especializadas em um determinado setor e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação cooperação e aprendizagem. Caracteriza-se diante dos dois fatores: 1) ter um número significativo de empresas no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante; 2) compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança.

O Sebrae (2004), na mesma direção, define que APLs são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores sociais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Vínculo que, para NORONHA e TURCHI (2005), se caracteriza pela existência de diversas formas de cooperação entre as empresas ou de uma mistura adequada entre competição e cooperação, e explicaria o sucesso de um APL.

Haddad (2002) ressalta que a promoção e o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais devem contribuir para o equacionamento de questões controversas, como a cultura local e o empreendedorismo coletivo, pois como enfatizam Cocco, Galvão e Silva (1999), a ação empreendedora do modelo fordista, culturalmente valoriza a autonomia individual, o que compromete a inserção do empresário no necessário processo de cooperação, em busca do diferencial competitivo.

Para Amato Neto (2000), a cooperação entre as empresas de porte médio e pequeno pode ser uma saída estratégica para que essas possam acessar mercados globais, sem perderem a sua independência econômica individual. Porém, para que isto ocorra, é necessária a capacitação dos gestores dessas empresas. Esta capacitação refere-se ao desenvolvimento de cultura empreendedora, visão de negócios e de planejamento estratégico de negócios ou de tecnologia, de longo prazo. A capacitação objetiva a exploração de novas oportunidades de negócios oferecidas pelo mercado global.

### **2.3.1. Os APLs e as concepções acerca da confiança**

A cooperação, ou confiança tomada como pré-condição da cooperação, passaram a ser temas centrais, em particular como fator na compreensão de processos locais de desenvolvimento socioeconômico, tanto na agenda daqueles que entendem a confiança e a cooperação como derivadas de ambientes com histórias de acúmulo de capital social, seguindo da tradição de Putnam (2005), como daqueles, como Locke (2001), que entendem a cooperação como derivada de ações racionais na busca de maximização de interesses e, portanto, passíveis de serem construídas a despeito de ambientes com histórias de conflitos.

Para Putnam (2005), é a confiança que promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança num grupo, maior a probabilidade de haver cooperação. O autor também afirma que quanto maior o clima de confiança, maior a probabilidade da cooperação em benefício coletivo – pois incentivam as regras de reciprocidade, e solidificam a confiabilidade dos indivíduos. E mais, o fato de agir com princípios de confiança não implica que cada um deixe de atuar em função de

seu próprio interesse. Significa, antes de tudo, uma compreensão mais ampla desse interesse, que inclui o bem-estar alheio e o próprio futuro.

Locke (2001) apresenta duas perspectivas acerca da confiança. Para a primeira, de natureza sociológica, confiança é um produto de longo prazo de padrões históricos de associativismo, compromisso cívico e interações extrafamiliares. Devido às suas diferentes histórias, algumas sociedades seriam culturalmente mais dispostas à associação do que outras. Também seriam os lugares onde elas estariam mais propensas a confiar uma nas outras, engajando-se em ações coletivas para solucionar problemas comuns.

A segunda, de natureza econômica, aponta como elementos promotores desse tipo de comportamento, o interesse próprio (*self-interest*) de longo prazo e o cálculo de custos e benefícios de atores maximizadores de utilidade.

Os atores descobrem ser vantajoso cooperar com outros, orientados de forma similar, quando suas interações são repetidas, quando possuem informações completas a respeito de seu desempenho passado e quando há um número pequeno de atores. (AXELROD, 1984 apud LOCKE, 2001:255).

Para Locke (2001) o essencial nessa visão é que a cooperação e o comportamento confiável (*trust-like behavior*) – longe de serem um artifício cultural – são respostas racionais de atores individuais ao conjunto de oportunidades e limitações presentes em seu ambiente.

Enfatiza, ainda, que ambas as linhas de literatura sobre confiança devem ser levadas em conta na elucidação do papel importante que diversos fatores (interesse próprio, instituições e a organização da sociedade cível) desempenham na promoção e/ou sustentação da confiança, entretanto, nenhuma delas permitem compreender como a confiança é criada, especialmente em condições adversas (LOCKE, 2001).

Para o autor, a confiança pode ser construída através de um processo seqüencial que combina elementos de “interesse próprio encapsulado”, citando Hardin, intervenção governamental e o desenvolvimento de mecanismos de autogovernança e monitoramento pelos próprios atores (citando Ostrom e Greif), mesmo em contextos onde os supostos pré-requisitos e/ou precondições para tanto não estão presentes.

A concepção de Locke tem como foco a confiança e seu impacto no desenvolvimento econômico, afirmando que:

O interesse próprio dos atores estabelece o fundamento de todos os esforços coletivos confiáveis (*trust-like*). É isto que aproxima os atores no início e também o que os mantém juntos. Sem isto, nossa estrutura fica armada sobre o solo incerto, não sendo firmemente enraizada em sua realidade. A intervenção governamental assegura que nossa estrutura funcione como manda o figurino e, portanto, esteja pronta para existir dentro de seu meio e não a suas expensas. Finalmente, os mecanismos de autogovernança fornecem a infra-estrutura que permite que nossa estrutura funcione e se sustente mesmo muito tempo depois de a primeira pintura começar a descascar (LOCKE, 2001:261).

Para ilustrar seu argumento, acerca da confiança, Locke apresenta dois relatos de ação coletiva, um entre produtores de *mozzarella* de búfala no sul da Itália e outro no nordeste do Brasil, o comércio de manga de Petrolina-Juazeiro.

### **2.3.2. Identificando os APLs: o conceito de Quociente de Localização**

Independentemente da dinâmica em que se encontra o APL, a característica mais marcante que é, de fato, comum a todos, é a forte aglomeração/concentração em uma mesma região. Dessa forma, a identificação dos mesmos passa obrigatoriamente pela análise dessa variável.

Como um subsídio, o denominado “Quociente de Localização” de BEDÊ (2002) consiste na identificação da concentração de indústrias, de um segmento específico, através da correlação entre a participação relativa da atividade industrial de um determinado segmento no município analisado e, a participação relativa da atividade industrial analisada no total de unidades industriais do mesmo segmento no Brasil.

Esse índice, definido pelo autor como QL, permite a comparação entre, a concentração de estabelecimentos industriais de uma determinada atividade econômica em um determinado município, em relação a concentração média do país no mesmo segmento de atividade econômica. O QL é calculado a partir da seguinte fórmula:



$$\text{QL} = \frac{\text{Participação relativa da atividade "x" (em número de estabelecimentos) no total de estabelecimentos industriais no município}}{\text{Participação relativa da atividade "x" (em número de estabelecimentos) no total de estabelecimentos industriais no Brasil}}$$

FONTE: BEDÊ (2002, p. 5-6).

A participação relativa da atividade “x” no total de estabelecimentos industriais no município é obtida pela divisão do número de estabelecimentos empregadores industriais do segmento em análise situados no município, pelo total dos estabelecimentos industriais de segmentos diversos sediados no mesmo município.

A participação relativa da atividade “x” no total de estabelecimentos industriais no Brasil é a divisão do número de estabelecimentos empregadores industriais do segmento em análise situados no território nacional, pelo total dos estabelecimentos industriais de segmentos diversos sediados em todo o território brasileiro.

Assim, um  $QL > 1$  significa que a participação relativa da atividade “x” no município analisado é mais elevada do que a participação relativa desta mesma atividade na média do país. Portanto, o município analisado apresenta um certo grau de especialização nessa atividade, em relação à média do Brasil. Quanto maior o QL de determinada atividade, maior será o grau de especialização do município analisado nesta atividade frente ao restante do país. Um  $QL < 1$  significa que, para a atividade em análise, não há indicação de especialização na região considerada (BEDÊ, 2002).

A metodologia quando replicada para a análise de uma mesma concentração em diferentes períodos, permite a avaliação da evolução (ou involução) histórica da dinâmica industrial analisada. Tornando-se, assim, um instrumento de medida para o planejamento e para a elaboração de políticas industriais, municipal ou regional.

Em seu trabalho, BEDÊ (2002) utilizou dados provenientes do Cadastro de Estabelecimentos Empregadores (CEE) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), disponíveis em março de 2002, porém, a indústria transformadora de plásticos na Região do Grande ABC não foi analisada pelo autor.

### 2.3.3. Dinâmica dos APLs

A partir de sua origem, o ciclo de vida dos APLs segue um padrão evolutivo com quatro fases: 1) embrionário, 2) crescimento, 3) maturidade e 4) pós-maturidade ou declínio (AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; OLAVE e AMATO NETO, 2001)

A fase embrionária, ou “nascimento”, é o estágio inicial do APL, onde ocorre a adoção de inovações revolucionárias com economias de escala significativas, associadas às condições locais como oferta de matérias-primas, insumos, capital social (confiança mínima), capacitação em setores correlatos e acesso a mercados sensíveis a custo. Nesse estágio, não se observa a instalação de rede de fornecedores, quer com plantas produtivas ou representações comerciais mais ostensivas.

A competição se dá por custo, sem nenhuma preocupação com a qualidade, e a cooperação apresenta caráter informal, horizontal e técnico, sendo baseada em relações familiares ou de amizade. A cooperação vertical com fornecedores de equipamentos também se inicia de forma incipiente.

Na fase de crescimento, as vendas aumentam significativamente. O entorno passa a ser atraído para o APL, seja na comercialização, seja na produção. Nessa fase, a demanda crescente do APL possibilita aos fornecedores aumentar sua produção e tirar proveito das economias de escala que existem na produção destes bens.

A demanda crescente por força de trabalho também induz a especialização da mesma em categorias profissionais, detentoras de conhecimento tácito sobre o processo produtivo.

Esses conhecimentos são trocados a partir de processos informais vinculados às interações sociais. Decorre, daí, o surgimento de *spin-offs*, com empregados que deixam as empresas produtoras para montar seus próprios negócios.

A competição se dá por preço, os mercados atingidos ainda são próximos. A cooperação, vertical e horizontal, inicia-se, com caráter informal e bilateral, evoluindo até a formação e consolidação de instituições de apoio. O objeto da cooperação, tanto vertical quanto horizontal, é, eminentemente, tecnológico. Apoio tecnológico também é a principal missão das instituições. A governança se estabelece em elos

principais da cadeia produtiva, dado que as economias de escala se estabelecem, majoritariamente, nesses elos.

Na fase de maturidade, a estagnação dos mercados locais acirra a competição interempresarial, levando a uma redução das margens em prol das atividades de distribuição e comercialização final. Estes passam a reter maiores margens e, portanto, passam a deter maior governança sobre a cadeia produtiva. A redução de margens no segmento produtivo pressiona, então, as empresas líderes na busca de novos mercados, gerando crescimento das exportações. O atendimento aos mercados distantes faz crescer o volume de custos variáveis no produto final, uma vez que, além do custo de transportes, alfandegários e distribuição, são incorporados custos de adaptação aos mercados externos. O crescimento dos custos variáveis reduz a importância relativa dos custos fixos, ou seja, reduz a importância das economias de escala, implicando em que a competição passa a ser baseada em qualidade e flexibilidade, para compensar o crescimento dos custos.

Por conta da competição interempresarial, a cooperação horizontal de cunho tecnológico tende a declinar, surgindo oportunidades para cooperação horizontal na área de comercialização do produto final. Surgem, então, consórcios para exportação, marcas compartilhadas, exposição e feiras, dentre outros.

Em função da redução nas economias de escala, o APL já não vai atrair empresas produtoras. Este fenômeno também torna econômica a abertura de plantas fabris das maiores empresas em outras localizações, que tenham vantagem no custo de produção ou de transporte para mercados mais distantes. Simultaneamente, observa-se que o processo produtivo torna-se mais codificado, permitindo a sua implementação em outras localizações, sem o concurso de força de trabalho especializada.

Na pós-maturidade, a redução das economias de escala reduz, portanto, a força "centrípetas" de agregação dos aglomerados industriais. Com isso, passam a enfrentar competição de outras localidades, tanto nos mercados quanto pela emigração de empresas.

Observa-se, também, que as competências acumuladas pelos APLs permitem o desenvolvimento de novos negócios, em geral com alto valor agregado. Assim, têm-se empresas industriais que passam apenas a gerenciar marcas e distribuição. Algumas desenvolvem máquinas, insumos e consultorias tecnológicas e de design.

Estes novos negócios podem dar novo impulso à atividade econômica local, tirando proveito das marcas e da reputação cultivada pelo aglomerado.

#### **2.4. Competitividade e vantagem competitiva**

Com efeito, a crescente complexidade dos sistemas produtivos e a intensificação da concorrência capitalista, ocasionadas pelo contexto da globalização e da revolução industrial e tecnológica, tiveram pelo menos dois reflexos importantes na ciência econômica dos últimos vinte anos.

O primeiro deles foi o fortalecimento da idéia segundo a qual a competitividade das empresas não depende apenas de fatores microeconômicos, mas também de todo o ambiente macroeconômico, político-institucional e até cultural em que as empresas atuam. O segundo reflexo importante, derivado do primeiro, foi a elaboração de teorias que procuram demonstrar que o desenvolvimento econômico nacional é função da competitividade das empresas, no sentido de que os países que apresentam crescimento econômico mais acelerado e renda per capita elevada são aqueles que hospedam empresas altamente competitivas nos mercados em que operam, sobretudo quando se trata de mercados internacionalizados (DINIZ FILHO, 2002).

Competitividade, no sentido estrito significa a capacidade de competir. Coutinho e Ferraz (1995) colocam que a competitividade pode ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Tais autores definem dois conceitos vinculados à idéia de competitividade: a competitividade empresarial e a sistêmica, onde a empresarial diz respeito à capacidade da empresa de formular e colocar em prática estratégias competitivas que assegurem essa posição sustentável no longo prazo, e a competitividade sistêmica reconhece que o desempenho empresarial é determinado também por fatores externos às empresas.

Recentemente, a palavra competitividade tem substituído a palavra "desenvolvimento" nos documentos de política econômica, sobretudo de caráter industrial e tecnológico (FINEP, 2008). Nesta direção, um conjunto de discursos contemporâneos sobre o desenvolvimento tomam como pressupostos básicos para a elaboração de diagnósticos e estratégias o conceito de competitividade sistêmica.

O termo “*competitividade sistêmica*” foi evidenciado no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira – ECIB, realizado entre 1992 e 1993 por demanda do Ministério de Ciência e Tecnologia e financiado pela Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, que se tornou um marco nacional sobre o tema da competitividade, quer em seus aspectos conceituais, quer nas pesquisas de campo que realizou para avaliar as características competitivas de diversos setores industriais. A partir de então, os resultados do ECIB têm sido utilizados como fonte de referência quando se discute a competitividade no País.

Parece adequada a noção de competitividade sistêmica como modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte. Estes são específicos a cada contexto e devem ser explicitamente considerados nas ações públicas ou privadas de indução de competitividade (COUTINHO, 1995:17).

Nesse sentido, competitividade para a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP é a capacidade de um país de criar condições para que as empresas nele instaladas produzam o maior bem-estar possível para seus cidadãos e que façam-no crescer ao longo do tempo em relação ao dos cidadãos de outros países. Envolve, portanto, um conjunto de fatores que devem ser orientados à construção de vantagens competitivas, tais como: economia doméstica, governo, capital, infra-estrutura, tecnologia, comércio internacional, empresarial e capital humano (COELHO, 2006).

Para LASTRES e CASSIOLATO (2006), competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Distingue-se de competitividade espúria, segundo a qual o baixo custo dos produtos deve-se aos reduzidos salários pagos, ao uso intensivo de recursos não renováveis sem a perspectiva de longo prazo, assim como ao uso de taxas cambiais e de juros com finalidades comerciais de curto prazo. Segundo uma perspectiva sistêmica de análise, a competitividade da firma não depende apenas de sua conduta individual, mas também de variáveis macroeconômicas, político-institucionais, reguladoras, sociais e de infra-estrutura, em níveis local, nacional e internacional.

Competitividade sistêmica está associada com a elevação de padrões de vida, enquanto amplia oportunidades e emprego, e com a habilidade de uma nação para manter suas obrigações internacionais. Não é só uma medida da habilidade da

nação para vender no estrangeiro, e manter um equilíbrio de comércio (KRUGMAN, 1999).

O conceito de competitividade sistêmica se distingue das demais abordagens por segmentar os elementos que definem a competitividade em quatro níveis de influência. Nesse contexto, os níveis meta e meso são adicionados aos níveis micro e macro que, modo geral, são contemplados nas demais abordagens teóricas neoclássicas, em particular nos estudos conhecidos de Michael Porter sobre o tema.

Tem a vantagem de ser suficientemente aberto para abranger os principais pontos fortes e fracos que determinam o potencial de desenvolvimento local e regional. Conceito, fortemente voltado para os atores: trata-se não só de identificar os obstáculos para um maior dinamismo econômico e as possibilidades para atividades concretas, mas especialmente de refletir sobre quais seriam os atores capazes de implementar certas atividades (MEYER-STAMER, 2001).

#### 2.4.1. Competitividade sistêmica

A referência de análise da competitividade sistêmica vem do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD (ESSER et al., 1994). A idéia central presente no modelo é de que a competitividade emerge da interação sinérgica, simultânea e intertemporal dos fatores agrupados nos quatro níveis estruturais, conforme apresenta a figura 2.4.1.1.

FIGURA 2.4.1.1: NÍVEIS DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA



FONTE: Meyer-Stamer (2001).

O modelo traça um paralelo entre os níveis meta, macro, meso e micro. O nível meta diz respeito ao nível mais elevado do desenvolvimento e trata dos costumes, padrões sociais e culturais; o nível macro preocupa-se com questões político/econômicas; o nível meso refere-se às entidades de suporte às empresas e a sociedade civil; e o nível micro considera as empresas e a forma como estas se organizam e competem entre si.

Conforme Esser et al (1994) e Meyer-Stamer (2001), de forma sucinta, os quatro níveis de análise do modelo consideram:

#### 1) Nível Meta

Neste nível, são abordados os aspectos referentes ao desenvolvimento da capacidade nacional de condução. Os fatores e as escalas de valores sócio-culturais descrevem importantes elos de ligação que influenciam a maneira como são articuladas as ações dos grupos de atores que levam à aprendizagem conjunta e à eficiência (consenso mínimo).

Conforme os autores, a capacidade dos atores de estabelecer um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e macro social tende a permitir que se aglutinem as forças dos mesmos, potencializem-se as vantagens nacionais de inovação, crescimento econômico e competitividade, e que desencadeiem processos sociais de aprendizagem e comunicação (capacidade de aprendizado e transformação).

Desta forma, tem-se que a capacidade estratégica e política dos atores sociais, no sentido de alcançarem competitividade internacional, bem como, a capacidade de implementar uma estratégia de médio em longo prazo, surge quando uma sociedade se organiza com vistas ao desenvolvimento tecnológico-industrial orientado para a competitividade (estabilidade e abertura).

#### 2) Nível Macro

Neste nível observa-se a garantia de condicionantes macroeconômicos estáveis. Seu objetivo principal consiste em criar condições gerais para uma competência eficaz, mas procura ao mesmo tempo, pressionar as empresas para que estas incrementem sua produtividade e se aproximem de modelos mais fortes em termos de inovação e competitividade.

Para os autores, os fatores essenciais neste nível são: um ambiente macroeconômico estável que possibilite preços não distorcidos e favoráveis condições financeiras; uma política de concorrência que impeça a criação de situações monopolísticas; uma política cambial concebida para impedir que as exportações encontrem obstáculos e que as importações necessárias se encareçam demasiadamente, além das políticas comerciais terem o papel de fomentadoras de uma integração ativa com o mercado mundial.

### 3) Nível Meso

Neste nível encontra-se a importância das políticas seletivas. A tarefa no nível Meso reside em configurar os entraves específicos das empresas, tendo como base os seguintes aspectos: reformar a infra-estrutura (sistemas de transporte, telecomunicações e energia) com vistas à competitividade, assim como políticas dirigidas às áreas como educação ou pesquisa e tecnologia; dar uma fisionomia específica a uma política comercial e aos sistemas normativos (normas ambientais, normas técnicas de segurança) que contribuem para a criação de vantagens competitivas nacionais específicas.

Para os autores, a política regional além de considerar a distribuição geográfica da indústria, deve incentivar e fortalecer seletivamente os clusters industriais emergentes, incentivando também a criação de novos segmentos industriais iniciados e estimulados pelo Estado.

### 4) Nível Micro

Neste nível, verifica-se a transição para novas *best practices* organizacionais. Os determinantes desse nível são a gestão efetiva de inovações técnico-organizativas e a gestão tecnológica eficaz, por parte de cada empresa, como um requisito importante para o desenvolvimento contínuo de produtos e processos.

Torna-se essencial o fortalecimento dos elos entre as atividades das empresas, bem como, dos elos externos, pois são uma forma básica de alavancagem competitiva, procurando otimizar a divisão inter-empresarial de trabalho, intensificando contratos entre produtores e usuários. Sob estes aspectos, destacam-se também, a qualificação do pessoal interno e a capacidade de gestão.

A interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes impulsiona os processos de aprendizagem coletiva, a



ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação (com outras empresas e com instituições de pesquisa científica e tecnológica), gerando um efeito sinérgico, resultante do reforço e da articulação entre os elos da cadeia.

Os autores aqui mencionados, Esser et al (1994) e Meyer-Stamer (2001), defendem a integração entre esses níveis para o alcance da vantagem competitiva sustentável ou, como já denominado por eles, Competitividade Sistêmica.

O Modelo Geral de Rede para o Desenvolvimento de um Sistema Econômico Local, utilizado como base do modelo de sistemas econômicos locais italianos (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001) apresenta uma configuração aproximada do modelo de Competitividade Sistêmica, incluindo: a) atores diversos - grandes empresas, bancos, institutos de pesquisa e governo (nível micro, meso e macro); b) instrumentos de integração (nível meso); e c) pequenas e médias empresas (nível micro).

Portanto, sustenta-se que para o desenvolvimento local, o município deverá buscar a sua vocação, entendida como potencialidades, utilizando as empresas como agentes da competitividade. Por sua vez, as empresas deverão buscar competitividade através de redes de desenvolvimento, integrando os quatro níveis da competitividade sistêmica.

Esse conceito, aplicável a economias nacionais, ajuda na compreensão de importantes elementos da economia local ou global, conforme apresenta Meyer-Stamer (2001) no quadro 2.4.1.2.

QUADRO 2.4.1.2: PRINCIPAIS FATORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE SISTÊMICA EM DIFERENTES NÍVEIS DE ASSOCIAÇÃO COM A POLÍTICA

	<i>Supranacional</i>	<i>Nacional</i>	<i>Regional</i>	<i>Local</i>
<b>Meta</b>	Concorrência de modelos diferentes de economia de mercado	Modelo nacional de desenvolvimento Sistema nacional de inovação	Identidade regional Capacidade estratégica de atores regionais	Capacidade de cooperação de atores locais Confiança Ambiente criativo
	1	2	3	4
<b>Macro</b>	Mercado de capitais internacional	Condições básicas macroeconômicas (ex.: sistema tributário, opções de financiamento)	Política orçamentária sólida Capacidade de governo para investimentos	Política orçamentária sólida Capacidade de governo para investimentos Ambiente atraente Qualidade de vida
	5	6	7	8
<b>Meso</b>	Política industrial e de tecnologia da União Europeia Protocolo de Montreal	Promoção de novas tecnologias Incentivo à exportação Instituições específicas de financiamento Política ambiental voltada aos setores	Promoção econômica regional Centro de demonstração de tecnologia Institutos de pesquisa e desenvolvimento Institutos de formação Política ambiental	Promoção de economia local e do mercado de trabalho Instituições de formação Centros de tecnologia e de novos empreendedores Associações competentes
	9	10	11	12
<b>Micro</b>	Empresas internacionais <i>Global commodity chain</i>	Empresas de médio e grande porte Redes dispersas	MPEs Clusters regionais	Clusters locais / <i>industrial districts</i> Contatos locais com os fornecedores
	13	14	15	16

FONTE: Meyer-Stamer (2001).

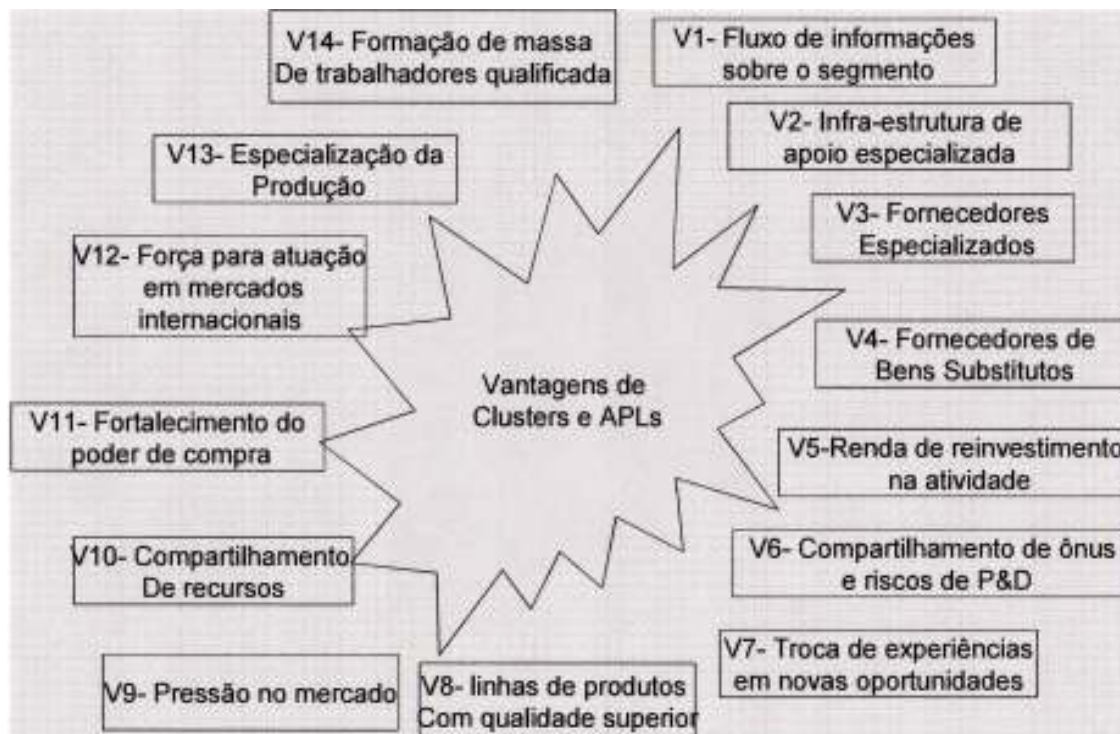
A promoção de APLs (clusters), e de MPMEs, como mencionado no nível Micro, é uma variante das atividades para a mobilização da economia local e regional, constituindo estratégia fundamental quando analisada sob a ótica sistêmica.

Assim, com ênfase em aspectos locais do desenvolvimento, os APLs colaboram para que MPMEs possam ampliar suas eficiências produtivas usufruindo vantagens competitivas, isto é, a ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

#### 2.4.2. 14 vantagens competitivas

Uma das discussões sobre as vantagens competitivas em APLs é feita por Cezarino e Campomar (2005). Segundo os autores, a atuação das MPMEs em APLs resulta em 14 potenciais vantagens competitivas.

FIGURA 2.4.2.1: ARQUÉTIPO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS PARA MPMEs EM APLs



FONTE: Cezarino e Campomar (2005).

Assim, descritas:

**V1: Fluxo de informações sobre o segmento:** troca de informações; acesso a informações anteriormente desconhecidas a respeito do mercado que atua; aumento de conhecimento sobre o mercado.

**V2: Infra-estrutura de apoio especializada:** alcance de mão de obra especialista; formação de competências essenciais ao negócio através da criação de associações para este fim; combinar competências e utilizar *know-how* (expertise, conhecimento) de outras empresas.

**V3: Fornecedores especializados:** alcance de recursos específicos; surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas essenciais ao negócio e/ou de serviços especializados (tecnológicos e contábeis, por exemplo) em complemento às atividades do segmento.

**V4: Fornecedores de bens substitutos:** surgimento de produtores de fatores de produção substitutos aos utilizados pela atividade no segmento; alternativas para a compra de produtos, em substituição a outros anteriormente vendidos por um único ou poucos fornecedores.

**V5: Renda de reinvestimentos na atividade:** alcance de resultado econômico (lucro) para subsidiar novos investimentos na atividade; possibilidade financeira de adquirir mais recursos de produção (maquinário, por exemplo); expansão da atividade.

**V6: Compartilhamento de ônus e riscos de P&D:** divisão das obrigações, encargos e riscos de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando os conhecimentos adquiridos no planejamento e desenvolvimento de produtos (inovação); melhoria na qualidade e na rapidez do desenvolvimento de produtos e conseqüente aumento de faturamento.

**V7: Troca de experiências em novas oportunidades:** surgimento de processos inovativos; exploração de novas oportunidades, realizando experiências em conjunto (interconectividade); alcance de confiança entre as empresas que estimula a inovação no segmento.

**V8: Linhas de produtos com qualidade superior:** produção com nível de qualidade superior aos níveis anteriores; alcance de produtos mais qualitativos e até inovadores.

**V9: Pressão no mercado:** aumento da força competitiva no mercado em benefício do cliente; maior capacidade, influência, poder, autoridade para negociar.

**V10: Compartilhamento de recursos:** divisão de recursos, com destaque para os ociosos (subutilizados).

**V11: Fortalecimento do poder de compra:** aumento do poder de barganha com fornecedores; maior capacidade, influência, autoridade para efetivar a compra, resultando em ganhos para ambas as partes.

**V12: Força para atuação em mercados internacionais:** obtenção de condições e/ou potencialidades para competir no mercado internacional; surgimento de agentes que vendam para mercados distantes e internacionais.

**V13: Especialização da produção:** estipulação da especialidade de cada produtor envolvido no negócio; padronização da produção em partes divididas aos produtores participantes, diante de sua especialização (expertise).

**V14: Formação de massa de trabalhadores qualificada:** surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas do segmento.

### 2.4.3. Vantagens competitivas versus vantagens comparativas

A idéia de vantagens competitivas tornou-se um dos conceitos mais ligados à política de promoção de *clusters*. Ela é levantada em oposição à idéia de especialização definida a partir das vantagens comparativas, apresentada pela teoria neoclássica tradicional.

Na teoria neoclássica tradicional, o foco de interesse permanece vinculado à teoria dos preços e alocação de recursos. A firma é vista como uma “caixa preta”, que combina fatores de produção disponíveis no mercado para produzir bens comercializáveis. O mercado, embora possa apresentar situações transitórias de desequilíbrio, tende a estabelecer condições de concorrência e informações perfeitas. A firma se depara com um tamanho “ótimo” de equilíbrio. As possibilidades tecnológicas são usualmente representadas pela função de produção, que especifica o resultado da combinação possível de fatores. As tecnologias estão disponíveis no mercado, seja através de bens de capital ou no conhecimento incorporado pelos trabalhadores. Por fim, é assumida a racionalidade perfeita dos agentes, diante de objetivos da firma de maximização de lucros (TIGRE, 2005).

Neste contexto, a análise interna da firma não constitui uma questão relevante, pois em situação de concorrência perfeita, e na ausência de progresso técnico, a firma teria pouca escolha a fazer. Sua única função é transformar insumos em produtos, e para isso basta selecionar a técnica mais apropriada e adquirir os insumos necessários no mercado, incluindo trabalho e tecnologia. O ambiente competitivo é simples e inerte, praticamente sem incertezas. A visão liberal se apoiava na “mão invisível” de Adam Smith e na teoria de livre comércio de David Ricardo, onde a liberalização do comércio permitiria a especialização devido ao princípio da vantagem comparativa (TIGRE, 2005).

Os modelos de crescimento econômico de tradição neoclássica possuem, entre outras, as seguintes características básicas: 1) a economia é fechada e os mercados são concorrenciais; 2) a tecnologia de produção exhibe retornos decrescentes para os fatores tomados separadamente e retornos constantes quando tomados conjuntamente; 3) o crescimento da população e do fator trabalho é processo exógeno; 4) a mudança tecnológica também é exógena; 5) não há um papel produtivo distinto para o capital humano e para a política governamental (FILHO e CARVALHO, 2001).

Como diz Krugman (1999) para a teoria neoclássica falta tanto a dimensão espacial como a temporal, já que ela supõe que as atividades econômicas se dão em um universo abstrato, de tal forma que ela esquece da história e da geografia.

De acordo com a teoria da vantagem competitiva (KRUGMAN, 1999) os padrões de comércio e a competitividade internacional são o resultado de uma especialização arbitrária baseada em rendimentos crescentes em vez de vantagens comparativas (disponibilidade de fatores de produção). A teoria da vantagem competitiva está baseada na teoria da geografia econômica. Para a teoria da geografia econômica, o passado econômico do país determina o seu presente ao mesmo tempo em que os governos jogam um papel fundamental na atividade econômica e na inovação tecnológica. A hipótese neoclássica de um mundo habitado por atores sem poder algum e dispersados no espaço econômico sem tempo e nem dimensão não é aceita.

O que de fato a noção de vantagem competitiva adiciona a essa visão mais ampla de vantagens comparativas é que ela enfatiza a necessidade de inclusão de ganhos associados às externalidades positivas como um determinante importante das vantagens comparativas.

Ou seja, a idéia de vantagem competitiva enfatiza a existência desses fatores associados a externalidades na definição das vantagens comparativas, não consistindo, contudo, numa negação desta.

A valorização dessa idéia deu-se a partir da crítica freqüentemente apresentada pelos defensores da política de promoção de *clusters* em relação à idéia de vantagem comparativa. Assim, não seria mais a dotação de fatores de produção que definiria a competitividade de uma região, mas a existência de *clusters* bem integrados e com boa infra-estrutura física, disponibilidade de recursos humanos e ambiente institucional, pois esses são os principais determinantes da eficiência na produção de uma determinada economia (TIGRE, 2005).

FILHO e CARVALHO (2001) mencionam que as chamadas economias de aglomeração ou *clusters* possuem algumas características que as diferenciam dos modelos tradicionais de desenvolvimento regional sendo que a principal delas é a de estímulo a atividades vocacionadas e a cooperação entre empresas de uma mesma atividade e empresas pertencentes a uma mesma cadeia produtiva gerando a troca de informações e uma maior possibilidade de fixação de empreendimentos no local.

#### 2.4.4. Estratégia

A adoção do conceito de estratégia para organizações é posterior ao entendimento de competitividade. Um dos primeiros indícios da adoção do planejamento da estratégia veio à tona a partir da obra *The Theory of the Growth of the Firm*, de Edith Penrose, editado em 1959. Para essa autora, o crescimento organizacional, qualquer que seja sua dimensão, precisa estar apoiado na mudança adequada da estrutura corporativa (VASCONCELOS et al., 2005).

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar e inicialmente não foi empregado no campo dos negócios. *Strategus*, para os gregos antigos significava o general superior, ou generalíssimo e *strategia* significava a arte deste general. Na obra “A Arte da Guerra” de SUN TZU, publicado em 1988, diz-se que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como pró-ativa. A sua delimitação envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais. Assim, a escolha é considerada o principal elo de ligação entre a organização e o ambiente. (MILLES e SNOW, 1978 apud VASCONCELOS et al., 2005).

Estratégia comporta diversas definições oriundas de várias perspectivas de análise, como mostra a figura a 2.4.2.1.

### QUADRO 2.4.2.1: PERSPECTIVAS DEFINIDAS PARA ESTRATÉGIA

Autor	Definição
Chandler (1962)	Determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas.
Dessler (1980)	Uma adequação entre os recursos e competências da empresa, com as oportunidades e ameaças que se perfilam no seu meio envolvente.
Andrews (1980)	O padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objetivos.
Stoner e Freeman (1985)	Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo.
Ansoff e McDonnell (1993)	Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Ohmae (1998)	Uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes.
Bethlem(1998)	Um conceito que precisa ser aprendido.
Porter (1999)	Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.
Mintzberg e Quinn (2001)	Padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais.

FONTE: Vasconcelos et al. (2005)

#### 2.4.5. Tipologia Estratégica de Miles e Snow

A tipologia de estratégias genéricas fornecida por Miles e Snow, em 1978, tem atraído a atenção de pesquisadores em administração estratégica por se tratar de uma classificação mais abrangente e pela possibilidade de aplicação em pequenas empresas, possibilitando uma análise do comportamento organizacional, que independe do tamanho da organização (VASCONCELOS et al., 2005).

A força desta taxonomia é que ela especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes.

Segundo Miles e Snow (1978 apud VASCONCELOS et al., 2005) uma organização eficaz estabelece processo contínuo de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o meio ambiente, adequando sua estrutura de tarefas, relacionamentos, processos de tomada de decisão e de controle. Assim, pode ser classificada em uma das quatro categorias apresentadas na figura 2.4.2.2.



QUADRO 2.4.2.2: TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES E SNOW

Tipologia Estratégica	Caracterização
Estratégia Defensiva	<p>As empresas que adotam este tipo de estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estável;</li> <li>- Possuem domínio estreito do produto e do mercado;</li> <li>- Não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio;</li> <li>- Os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação;</li> <li>- O controle e a tomada de decisão são centralizados;</li> <li>- As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.</li> </ul>
Estratégia Prospectora	<p>Uma empresa que adota esta estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços;</li> <li>- Seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação;</li> <li>- As atividades empresarias são descentralizadas.</li> </ul>
Estratégia Analítica	<p>Uma empresa que segue esta estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procuram manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor;</li> <li>- Protegem a posição estável do seu mercado de atuação;</li> <li>- O controle e a tomada de decisão é centralizada, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações.</li> </ul>
Estratégia Reativa	<p>A empresa que adota uma estratégia reativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não possui habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente;</li> <li>- Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores;</li> <li>- O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados;</li> <li>- A estrutura organizacional é rígida.</li> </ul>

FONTE: Vasconcelos et al. (2005)

Assim, descritas (DAFT, 2003):

**Estratégia Defensiva:** a estratégia defensiva se preocupa com a estabilidade ou mesmo com a contenção de despesas em lugar de correr riscos e buscar novas oportunidades. Essa estratégia procura se ater aos clientes atuais, mas ela nem

inova nem procura crescer. Está preocupada principalmente com a eficiência e controle internos para gerar produtos confiáveis e de alta qualidade para clientes constantes. Pode ser bem sucedida quando a organização existe em um setor declinante ou em um ambiente estável.

**Estratégia Prospectora:** é inovar, correr riscos, buscar novas oportunidades e crescer. Essa estratégia é adequada para um ambiente dinâmico e em crescimento, onde a criatividade é mais importante do que a eficiência.

**Estratégia Analítica:** tenta manter o negócio estável inovando na periferia. Ela parece ficar a meio caminho entre a prospectiva e a defensiva. Um portfólio para ambientes estáveis no qual se utiliza uma estratégia de eficiência destinada a manter os clientes atuais. Outro, para ambientes novos e mais dinâmicos, onde o crescimento é possível. A estratégia analítica procura equilibrar produção eficiente para linhas de produtos correntes com o desenvolvimento criativo de novas linhas de produtos.

**Estratégia Reativa:** não é realmente uma estratégia em si. Os que a utilizam reagem a ameaças e oportunidades ambientais de uma maneira *ad hoc* (de momento). Numa estratégia reativa, a organização não tem um plano definido de longo prazo, uma missão ou meta explícita e, por isso, empreende quaisquer ações que pareçam satisfazer necessidades imediatas.

Na pequena empresa, o processo de escolhas estratégicas tem características distintas, diferentes daquelas percebidas numa grande organização. Miles e Snow (1978 apud Daft, 2003) afirmam que a tomada de decisões nas organizações empreendedoras é flexível, com alta concentração de poder e responsabilidade no executivo principal, e o processo tende a ser intuitivo, refletindo a visão de mundo do decisor. Neste caso, a personalidade do tomador de decisão poderá, de maneira significativa, moldar a estratégia adotada pela pequena empresa, podendo esta ser um reflexo de tal personalidade.

Assim, a abordagem da escolha estratégica se destaca por cinco aspectos principais: 1) a discriminação de um grupo de tomadores de decisão, cuja influência supera a de outros grupos, ou coalizão dominante (aliança entre os diversos gestores, na busca da solução mais viável politicamente); 2) a atuação dos integrantes da coalizão dominante conforme a percepção das condições ambientais, de maneira que aquelas circunstâncias indiferentes ou deliberadamente desconsideradas pouco afetam as suas ações; 3) a responsabilidade desses

membros da organização pela segmentação do ambiente e rateio dos seus componentes e recursos entre as várias unidades organizacionais, de acordo com a importância estratégica; 4) a identificação e influência de elementos ambientais críticos para a sobrevivência organizacional na opção por uma postura reativa ou antecipadora; e 5) a restrição das estratégias, estruturas e desempenhos passados e atuais sobre novas escolhas.

Nesta base, põe em destaque o efeito potencial dos gestores sobre as decisões estratégicas, considerando que os decisores têm mais autonomia que a inferida por aqueles que argumentam o domínio do meio envolvente (visão determinista). Isso explica que, no mesmo contexto, se desenvolvam estratégias diferentes.

### **2.5. O Grande ABC e o contexto de reestruturação**

As concepções tradicionais de região, vinculadas principalmente à comunidade geográfica, entraram numa fase de obsolescência. A evolução dos meios de comunicação, a diminuição dos custos de transportes e a conseqüente diminuição das distâncias, a ampliação das comunidades virtuais, o declínio da importância do estado-nação, o aumento do poder das corporações internacionais e muitos outros fatores direta ou indiretamente relacionados à globalização requerem novas concepções acerca da região (GIL, KLINK e SANTOS, 2004).

As regiões não podem mais ser vistas como entidades eminentemente geográficas. Sua construção passa a requerer elementos de ordem econômica, política, social e cultural e até mesmo psicológica, já que as regiões podem ser entendidas até mesmo como representações mentais. A região, segundo esta concepção, não é apenas condição de uniformidade do espaço que a define, mas, acima de tudo, a consciência coletiva desse espaço (GIL, KLINK e SANTOS, 2004).

Assim, enfatizam os autores, é possível agregar novas dimensões ao conceito de região, como o espaço delimitado por acordos ou pactos de integração entre países, dos quais originam novas regiões, como a Comunidade Européia e o Mercosul. Ou o espaço regional que constitui a área de influência de uma cidade, ou seja, a área metropolitana. Ou, ainda, o espaço constituído por um conjunto de municípios que por alguma razão decidem se constituir como regiões, como é o caso dos municípios que compõem a Região do Grande ABC.

A experiência da região do Grande ABC é especialmente interessante, pois, de um lado, evidencia as dificuldades que os municípios encontram para viabilizar a cooperação inter-governamental e, de outro, aponta caminhos para superar essas dificuldades.

A Região do Grande ABC é composta por sete municípios (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra), localizados no Sudeste da região metropolitana de São Paulo, que somam aproximadamente 2,5 milhões de habitantes. Foi um *locus* importante no nascimento da indústria no Brasil a partir da década de 30 até a década de 50, tendo como pilar o eixo ferroviário São Caetano do Sul – Santo André, passando posteriormente, nas décadas de 50 a 70, o eixo de desenvolvimento para São Bernardo do Campo e Diadema, em decorrência das rodovias Anchieta e Imigrantes e do predomínio do transporte rodoviário (DANIEL, 2001).

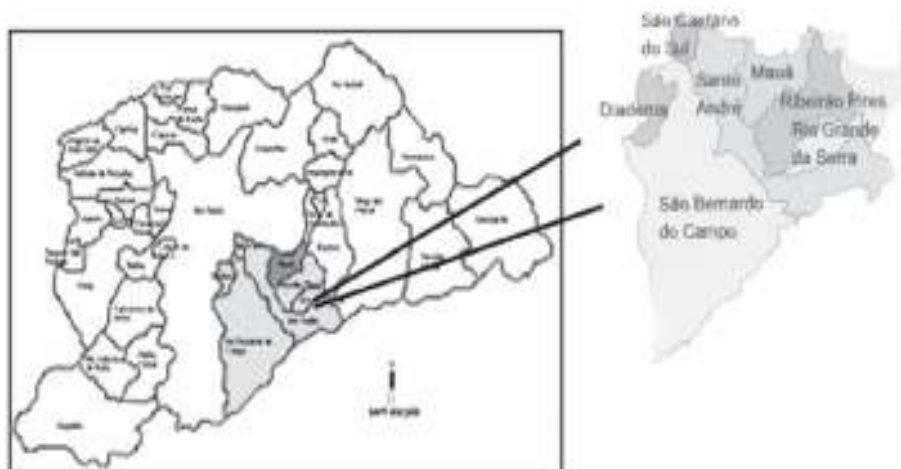


Figura 1: Localização do Grande ABC na Região Metropolitana de São Paulo.

Trata-se de região adensada, fortemente afetada pela rápida industrialização e pelo crescimento desordenado. A solução para seus problemas passa por uma forma de gestão que articule esferas de governo, na qual os municípios, o estado e o governo federal compartilhem responsabilidades. Enchentes, destinação final dos resíduos sólidos, poluição de rios e represas, dentre outros problemas, não são tratados apenas por um único município. Extrapolam as fronteiras municipais e demandam intervenções de abrangência regional, que só podem ser executadas com recursos estaduais ou federais (KLINK, 2001).

Conscientes de que ganhariam mais cooperando do que competindo, os municípios do Grande ABC idealizaram uma união estratégica, capitaneada pelo então prefeito de Santo André, Celso Daniel. Esse propósito facilitou a mobilização para revitalizar a economia da região, a qual, nos anos 1980, passava por grave crise, com significativas quedas nos níveis de emprego.

Conforme Guimarães, Comin e Leite (2001), o Grande ABC, cinturão industrial da cidade de São Paulo, região conhecida como a principal produtora de veículos do país, enfrentou o período de reestruturação sofrendo um esvaziamento devido à ida de empresas para regiões *greenfield*, e um “enxugamento” do processo produtivo que elevou a produtividade às custas de uma redução significativa no emprego. No entanto, é exatamente desta região, a partir da qual inclusive se originou o mais importante movimento sindical brasileiro do final do século 20, que tem surgido iniciativas políticas no sentido de repensar o desenvolvimento local e regional a partir de novas formas de participação e discussão sobre governança política e econômica.

Nos anos de 1990, cresce na região do Grande ABC a consciência da necessidade de uma articulação regional em função da profundidade do impacto das transformações sobre a região. Essa conscientização impulsiona a aproximação entre os atores regionais para a solução de problemas comuns e, mais particularmente, aqueles relacionados com o tema desenvolvimento econômico regional. A região também começa a discutir a sua própria identidade (KLINK, 2001:175).

Em 1990, foi criado o Consórcio Intermunicipal das Bacias do Alto Tamanduateí e Billings, congregando as sete prefeituras da região. Também conhecido como Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, ou simplesmente Consórcio do Grande ABC, sua finalidade era promover formas articuladas de desenvolvimento regional. Com personalidade jurídica, orçamento e recursos próprios (as prefeituras contribuem de acordo com suas arrecadações), o Consórcio passaria a celebrar convênios e receber recursos para fins preestabelecidos, embora não pudesse, por exemplo, contrair empréstimos (KLINK, 2001).

Nos anos de 1993 a 1996, houve certa desmobilização, atribuída às eleições de prefeitos pouco comprometidos com a experiência do Consórcio. Nessa época, no entanto, o movimento foi assumido pela sociedade civil, com a criação do Fórum da Cidadania do Grande ABC, que congrega associações empresariais, sindicatos de trabalhadores, grupos ecológicos, associações de moradores, dentre outros.

O Consórcio perde força durante o período 1993 – 1996 devido à falta de prioridade dos então prefeitos à questão regional. Em paralelo, algumas iniciativas relevantes vão sendo tomadas pela própria comunidade, refletindo a maturidade da identidade regional e a preocupação com problemas específicos da Região. Surge, o que ficou conhecido como “Fórum da Cidadania do Grande ABC”, representando uma das iniciativas mais importantes da sociedade civil. O Fórum surge, na realidade, de uma discussão sobre as distorções na representatividade político-institucional da Região, que culmina com a campanha “Vote no Grande ABC”, em março de 1994. Em julho de 1994, no lançamento do Manifesto do Grande ABC, o Fórum começa a despontar como nova instância de representatividade da Região. A formalização acontece em março de 1995, com a assinatura de 64 entidades da sociedade civil, que ultrapassam o número de 100, em 1999. Em princípio, o Fórum pode também discutir uma ampla gama de assuntos temáticos. Os temas de desenvolvimento econômico e urbano de corte regional vêm assumindo papel preponderante na sua agenda, o que também se reflete na sua participação ativa em todas as novas iniciativas de articulação regional que surgem na segunda metade dos anos 90 (LEPORE, 2006).

Em 1996, a Secretaria da Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo lançou a idéia de se criar uma Câmara Regional do Grande ABC, como estratégia para estimular o desenvolvimento econômico local. A proposta foi objeto de intenso debate no Fórum da Cidadania e ganhou apoio dos novos prefeitos eleitos.

A Câmara, instituída em 1997, conta com três instâncias: Conselho Deliberativo, Coordenação Executiva e Grupos Temáticos (GTs). Os GTs, interdisciplinares e interinstitucionais, são compostos de acordo com o tema a ser tratado, buscando a formalização de termos de acordo integrados para cada tema. Sua composição é aberta aos interessados, variando de acordo com o tema a ser tratado, com a representação de entidades comunitárias, trabalhadores, empresários, prefeituras e governo estadual. Aos GT's compete a elaboração de diagnósticos e recomendações de ações e políticas para o desenvolvimento econômico, observando-se o princípio da sustentabilidade (CLEMENTE, 1998).

Dessa competência nasce o Planejamento Regional Estratégico do GABC (KLINK, 2001; LEPORE, 2006) com perspectiva para 10 anos, composto por 40 programas, 134 subprogramas e 298 ações estratégicas, aglutinadas em 7 GT's denominados “Eixos Estruturantes”: EE1 – Educação e Tecnologia; EE2 – Sustentabilidade das Áreas de Mananciais; EE3 – Acessibilidade e Infra-Estrutura; EE4 – Diversificação e Fortalecimento das Cadeias Produtivas; EE5 – Ambiente Urbano de Qualidade; EE6 – Identidade Regional e Estruturas Institucionais; e EE7 – Inclusão Social (REIS, 2005 apud LEPORE, 2006:54).

Em especial, para o objetivo deste estudo, destaque para: criação da Universidade Federal do Grande ABC (EE1); do Centro de Informação de Apoio ao Setor Plástico – CIAP (EE1); expansão do Pólo Petroquímico do Grande ABC (EE4); criação da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC (EE4) e o fortalecimento dos Arranjos Produtivos Locais – APLs (EE4).

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

Trata-se de pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2002), são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados. Devem ser representativas de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Seu objetivo é mensurar os resultados, o que significa traduzir em números as opiniões e informações analisadas. São mais concretas e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação.

Gil (2002:42) esclarece o caráter exploratório deste estudo quando adverte que há pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que se aproxima das pesquisas exploratórias.

Do ponto de vista do delineamento da pesquisa, considerando que o procedimento a ser utilizado para se coletar os dados recai especialmente nas informações fornecidas por pessoas (GIL, 2002), trata-se de um levantamento tipo *Survey*.

Apesar das limitações do método apontadas por Gil (2002), relacionadas à ênfase nos aspectos perceptivos, pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, e limitada apreensão do processo de mudança, a proposição foi adequada para conduzir a pesquisadora aos objetivos do projeto.

#### **3.2. Amostra e sujeitos da pesquisa**

A amostra foi composta por dois públicos-alvos:

1) 10 representantes do Comitê Gestor do projeto APL Plásticos: três representantes da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC; dois do Sebrae-SP; dois da Nova Petroquímica; um representante das empresas de Plásticos, um da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP e do International Finance Corporation – IFC.



2) 51 empresários das MPMEs da 3ª Geração da cadeia petroquímica, constituída pelas empresas transformadoras de plásticos e participantes do projeto APL Plásticos do Grande ABC.

### **3.3. Instrumento da pesquisa**

Foram utilizadas duas técnicas de interrogação: a entrevista e o questionário.

#### 1) Entrevistas direcionadas:

Técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas (pesquisador) formula questões e a outra (pesquisado) responde (GIL, 2002). Foi parcialmente estruturada, com o objetivo de especificar as estratégias elaboradas e ações implementadas pela Agência de Desenvolvimento Econômico do ABC e subsidiar as questões do questionário.

#### 2) Questionário:

Conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado (GIL, 2002). Basicamente traduziu os objetivos da pesquisa em itens bem redigidos através de um questionário fechado, elaborado com questões dispostas em três partes temáticas: 1) envolvimento com o projeto; 2) concepção acerca das ações e diretrizes estratégicas e 3) vantagens competitivas adquiridas na percepção das MPMEs participantes do projeto APL Plásticos.

### **3.4. Procedimentos para coleta de dados**

#### 1ª. Etapa:

Coleta de dados secundários (teses, dissertações, livros, artigos, material publicitário e documento que formaliza o Projeto APL Plásticos, divulgado pela Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC).

Preliminar às 2ª. e 3ª. etapas da coleta de dados, foi enviada a Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, uma solicitação formal para realizar a pesquisa. Os gestores do projeto foram informados sobre o objetivo da pesquisa, o sigilo quanto a identificação dos respondentes e a garantia do retorno dos resultados com as devidas interpretações teóricas.

### 2ª. Etapa:

Entrevistas semi-estruturadas, ou seja, partiu-se de um roteiro básico de assuntos a serem abordados. Foram aprofundados os temas específicos com cada entrevistado ao se considerar importante no decorrer da conversa.

Com horário pré-agendado, foram entrevistados, pessoalmente, os nove gestores-representantes com o objetivo de abordar as estratégias elaboradas e ações implementadas em prol do projeto.

Para sistematizar a percepção dos gestores do projeto APL Plásticos do Grande ABC acerca da aquisição das vantagens competitivas foi utilizada a “Folha de Apoio” (Apêndice A), através da qual o respondente teve acesso as 14 vantagens competitivas de Cezarino e Campomar (2005).

Realizada entre os meses de março e abril de 2008.

### 3ª. Etapa:

Envio de questionários por meio eletrônico, ou entrega pessoalmente aos empresários nos casos solicitados pelos mesmos. Foi utilizado o banco de dados disponível no site da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC.

Para obter a concepção dos empresários participantes do projeto APL Plásticos do Grande ABC acerca da aquisição das vantagens foi enviada, também, a “Folha de Apoio” (Apêndice A), através da qual o respondente teve acesso as 14 vantagens competitivas de Cezarino e Campomar (2005).

Realizada entre os meses de abril e maio de 2008.

## **3.5. Procedimentos para análise dos resultados**

O processo de análise de dados envolveu quatro procedimentos: codificação das respostas dos questionários diante dos modelos teóricos referenciais, tabulação de dados eletronicamente e cálculos estatísticos para representação gráfica dos resultados.

No que concerne às entrevistas, o procedimento implicou na seleção de informações, dados e fatos relevantes para cada um dos entrevistados, e na comparação entre as respostas dos integrantes do grupo gestor.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo busca cumprir os objetivos da dissertação, através da análise dos resultados obtidos pela aplicação dos instrumentos da pesquisa, em suas respectivas etapas.

### **4.1. A indústria do setor plástico**

A indústria petroquímica depende de insumos que provém de fontes como petróleo e gás natural. Ressalte-se que a volatilidade nos preços das matérias-primas petroquímicas tem pouco a ver com a demanda. Em verdade, tem relação muito mais próxima com o mercado de energia no âmbito global, esse sim ditado por leis de oferta e demanda, que, por conseqüência, apontam o destino dos preços dos insumos petroquímicos, que são seus derivados. No Brasil, há estreita relação entre as referências internacionais e os contratos de fornecimento local, em geral celebrados entre as centrais petroquímicas e a Petrobras (MAXIQUIM, 2006).

A implantação da cadeia petroquímica no Brasil tem cerca de 30 anos e passou por uma intensa reestruturação nos últimos anos, em especial nos segmentos de primeira e segunda geração. Isto ocorre, principalmente, por causa do processo de privatização iniciado na década passada, com a conseqüente saída do governo brasileiro do setor produtivo de indústria de base.

A indústria de produtos plásticos relaciona-se com a indústria petroquímica, concentrada em poucas empresas e de capital intensivo, servindo de elo de ligação entre as chamadas resinas termoplásticas, produtos classificados como intermediários, e os bens de consumo finais. Tem como destino de seus produtos diversos segmentos industriais, em sua maior parte.

Uma característica desta indústria no mercado brasileiro é a distinção de elos da cadeia produtiva nas chamadas gerações petroquímicas, como mostra a figura 4.1.1.

FIGURA 4.1.1: AS TRÊS GERAÇÕES DA CADEIA PETROQUÍMICA



FONTE: SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E AÇÃO REGIONAL DA PREFEITURA DE SANTO ANDRÉ, 2006.

Na Primeira Geração encontram-se as centrais petroquímicas. Produzem petroquímicos básicos, provenientes da nafta e etano. Os principais produtos são o eteno, propeno, butadieno, benzeno, tolueno e xileno.

A Segunda Geração é composta pelos produtores de resinas termoplásticas, que, através de processos de polimerização, utilizam o eteno, propeno, benzeno, xileno, entre outros, para a produção de polietileno, polipropileno, poliestireno, PVC, PET e outros. De forma geral, localizam-se próximos aos produtores de monômeros (primeira geração).

A matéria-prima no mercado interno não é competitiva a ponto de fazer com que a segunda geração seja um grande exportador (MAXIQUIM, 2006). Portanto, o incentivo ao mercado interno de transformadores plásticos é um ponto a ser destacado quando se pensa em exportação nessa cadeia.

Na Terceira Geração estão as empresas de transformação de resinas plásticas em produtos acabados, produzindo embalagens, peças plásticas, utensílios domésticos, entre outros, para diversos segmentos de mercado.

Este elo da cadeia é constituído, unicamente, de investimentos de capital privado. Com a expansão de mercado e desenvolvimento econômico, começam a se especializar em produtos mais sofisticados com o objetivo de conquistar valor agregado aos, até então, produtos da economia de escala. Isto se deve, também, ao desenvolvimento da indústria brasileira de polímeros, matéria-prima do setor de transformação. Ao longo dos últimos trinta anos, a indústria de polímeros adquiriu um importante *status* em termos de produção, e hoje participa ativamente de

diversos segmentos industriais. Entretanto, a quase totalidade dos polímeros produzidos e consumidos no Brasil são *commodities* ou *pseudocommodities*, tais como polietileno, polipropileno, poliestireno, PVC e PET. Os polímeros mais sofisticados de alto desempenho, que têm grande valor, em geral, ainda não são produzidos no país.

FIGURA 4.1.2: EMPRESAS DO SETOR DE TRANSFORMAÇÃO DE MATERIAL PLÁSTICO 2007 – POR ESTADO BRASILEIRO.



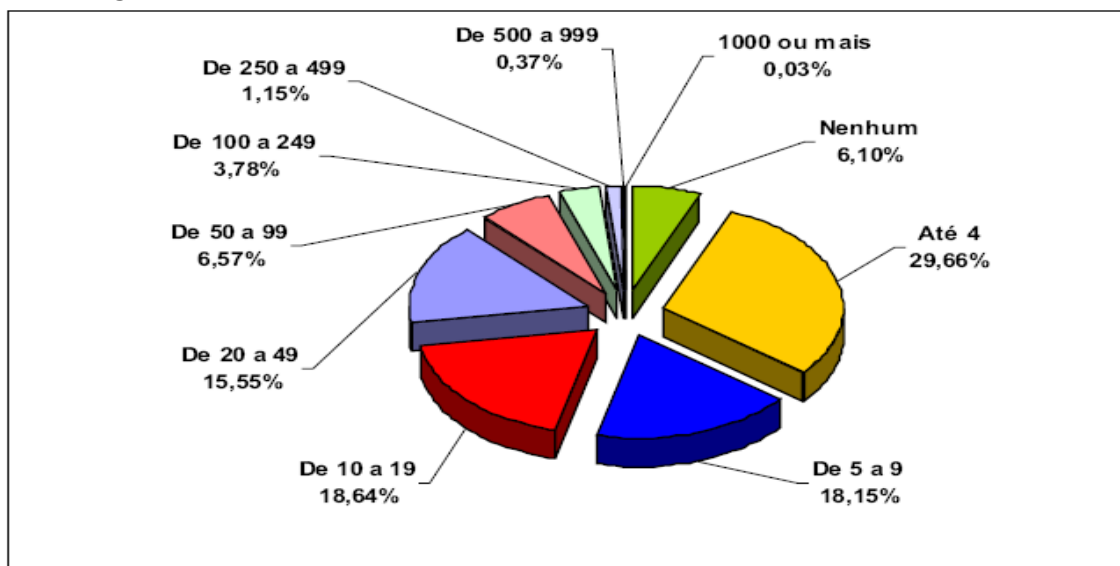
FONTE: ABIPLAST, 2007.

O total de 11.263 empresas do setor de transformação de material plástico (Terceira Geração), no Brasil, emprega 298.169 pessoas, sendo que 29,66% delas possuem até 4 funcionários.

Enquanto na indústria petroquímica de primeira e segunda gerações, são anualmente produzidas em média cerca de 500 toneladas de produtos por trabalhador, na indústria de produtos plásticos essa média cai para cerca de 18 toneladas (ABIPLAST, 2007). Portanto, a Terceira Geração é a que tem maior potencial de geração de emprego, ainda que de menor qualificação.

Assim, enquanto a indústria petroquímica é intensiva em capital, a indústria de produtos plásticos é intensiva em trabalho.

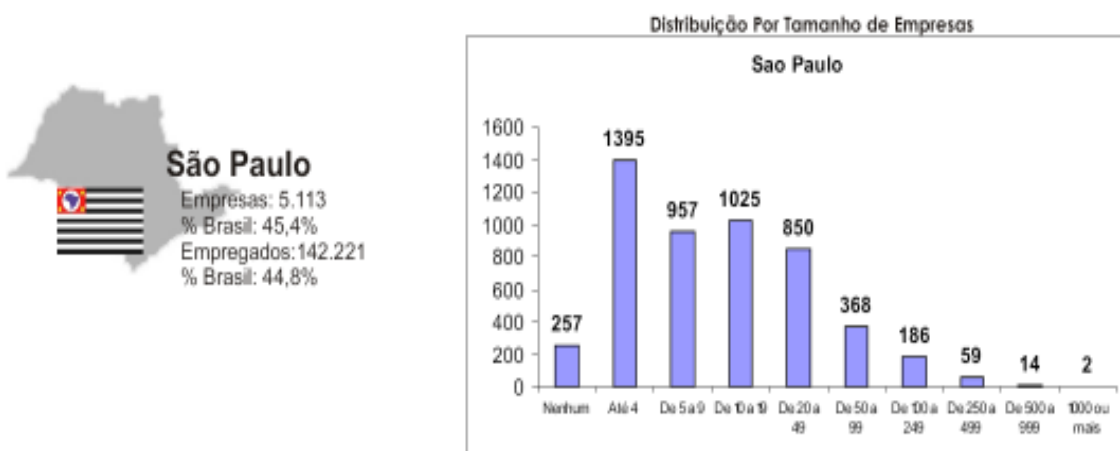
GRÁFICO 4.1.3: PERCENTUAL DE EMPRESAS NO SETOR DE TRANSFORMAÇÃO DE MATERIAL PLÁSTICO 2007 – POR TAMANHO DE EMPRESA.



FONTE: ABIPLAST, 2007.

O Estado de São Paulo reúne 45,4% das empresas transformadoras de material plástico do Brasil e 44,8% da força de trabalho total empregada no setor, sendo que 27,28% delas, ou 1.395, possuem até 4 funcionários – como mostram os dados do gráfico 4.1.4.

GRÁFICO 4.1.4: EMPRESAS E EMPREGADOS NO SETOR DE TRANSFORMAÇÃO DE MATERIAL PLÁSTICO 2007 – ESTADO DE SÃO PAULO.



FONTE: ABIPLAST, 2007.

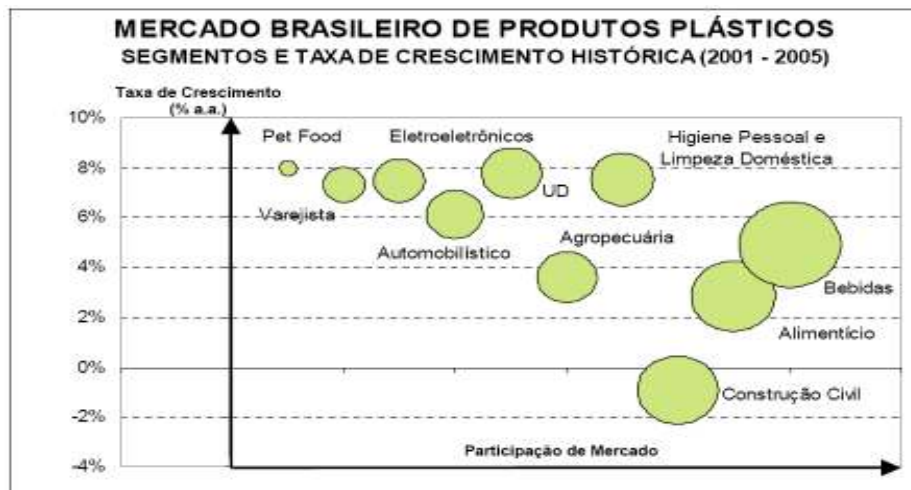
Enquanto a primeira e segunda gerações são conectadas por dutos, situando-se, em sua maioria, próximas umas das outras, as empresas da terceira geração petroquímica tendem a ser localizadas mais próximas aos seus mercados consumidores, propiciando a formação dos arranjos produtivos locais.

Na avaliação dos representantes do setor, associados à ABIPLAST, boa parte da terceira geração apresenta um parque fabril desatualizado tecnologicamente e um modelo de gestão superado – a grande maioria baseada na gestão familiar – onde a necessidade de modernização para aumentar os ganhos é urgente.

Por isso, na sua avaliação, após a concentração na primeira e segunda geração (centrais produtoras de matérias-primas e indústria de resinas plásticas, respectivamente) ocorrida com a consolidação do Pólo do Sul com a compra da Ipiranga pela Braskem, Petrobras e Grupo Ultra, em março de 2007, e a recente aquisição da Suzano Petroquímica pela Petrobras, é a vez do terceiro elo dessa cadeia repensar o seu nível de competitividade.

Dentre os principais destinos dos produtos plásticos destaca-se o mercado de embalagens, o mais competitivo do setor. É um dos mais visíveis para a população em geral, pois se trata de produtos manuseados todos os dias pela maior parte dos brasileiros. Podem ser embalagens flexíveis ou rígidas, que contenham alimentos, bebidas, produtos de higiene, limpeza, cosméticos, químicos, industriais, enfim, com diversas aplicações, funcionalidades e especificidades.

GRÁFICO 4.1.5: MERCADO BRASILEIRO DE PRODUTOS PLÁSTICOS – SEGMENTOS E TAXAS DE CRESCIMENTO HISTÓRICO (2001 – 2005).



FONTE: MAXIQUIM (2006)

Nos últimos anos a participação relativa dos mercados atendidos não sofreu mudança significativa. Pôde-se observar alguma alteração no que diz respeito ao segmento de embalagens alimentícias que apresentou pequena perda de participação, atribuída à evolução tecnológica do setor que permitiu o uso de quantidades menores de materiais, mantendo-se as características técnicas do produto embalado (MAXIQUIM, 2006). Tal resultado é monitorado pelo setor plástico diante das cobranças de práticas ambientais socialmente responsáveis do mercado consumidor.

Já o setor agropecuário tem demonstrado crescimento nos últimos anos, devido à maior disseminação do material plástico no processo de produção agrícola (MAXIQUIM, 2006).

O mercado de produtos para construção civil e infra-estrutura é um dos que mais vem sofrendo com a falta de estímulo, uma vez que depende em maior grau de iniciativas governamentais nas áreas de desenvolvimento urbano, saneamento e em políticas habitacionais (MAXIQUIM, 2006). Por outro lado, é talvez o que tenha maior potencial de crescimento no médio prazo, dadas as condições de crescimento do setor imobiliário em diversos países do mundo, inclusive no Brasil.

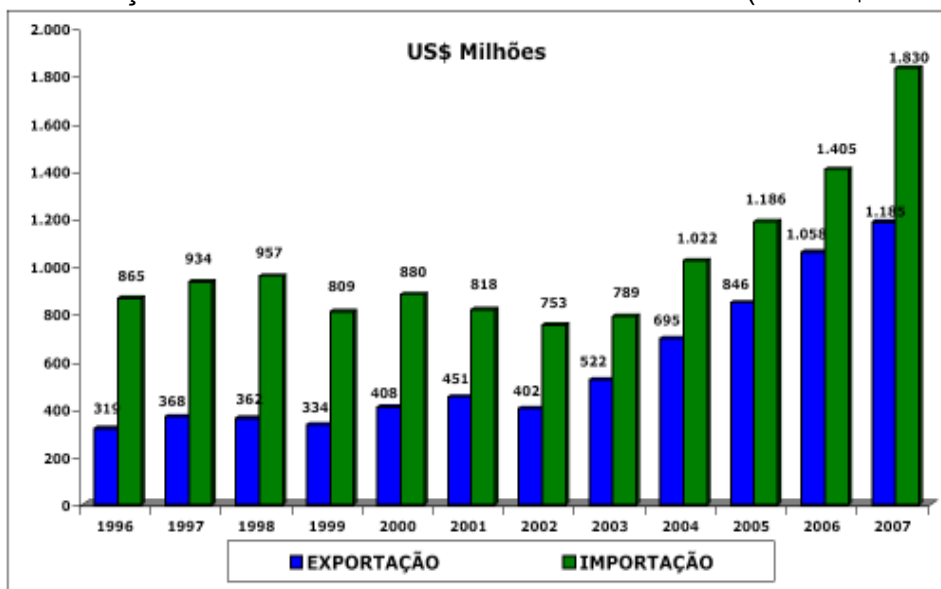
Em 2007, ocorreu uma forte demanda no país por produtos plásticos, em consonância com o crescimento de diversos segmentos da economia. Mas os transformadores plásticos, representantes da terceira geração da cadeia, tiveram um forte aumento nos custos dos seus insumos, diante da escalada de preços das resinas plásticas, e enfrentaram dificuldades para repassar esses aumentos para o mercado.

O faturamento da indústria de transformados plásticos foi de US\$ 18,69 bilhões em 2007, um crescimento de 8,71% em relação ao ano anterior. Já em reais, ocorreu uma queda de 2,76% no faturamento: R\$ 36,46 bilhões em 2007 contra os R\$ 37,5 bilhões de 2006 (ABIPLAST, 2007).

As exportações de artefatos plásticos alcançaram 333 mil toneladas (crescimento de 2,4% em relação a 2006), no valor de US\$ 1,18 bilhões (12% de aumento). Mas as importações cresceram mais. Em 2007, foram importados 411 mil toneladas de artefatos plásticos por US\$ 1,830 bilhões contra 351 mil toneladas em 2006, a um custo de US\$ 1,4 bilhões. Em consequência, o saldo da balança comercial ficou negativo em US\$ 645 milhões (ABIPLAST, 2007).



GRÁFICO 4.1.6: HISTÓRICO DA BALANÇA COMERCIAL DO SETOR DE TRANSFORMAÇÃO DE MATERIAL PLÁSTICO 1996 – 2007 (EM US\$ MILHÕES).



FONTE: ABIPLAST, 2007.

#### 4.2. A indústria de plásticos do Grande ABC

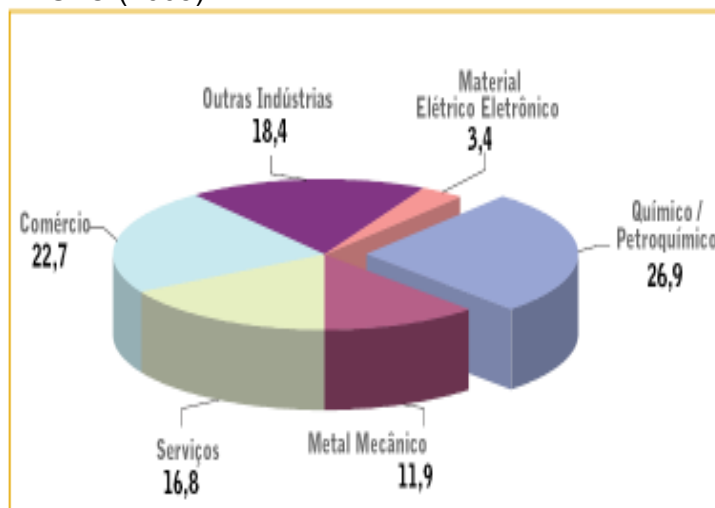
A indústria petroquímica brasileira teve seu início em 1966 no estado de São Paulo, particularmente instalada na Região do Grande ABC com a constituição da sociedade para a construção da central de matérias-primas da Petroquímica União (PQU). No início era uma sociedade entre a Refinaria e Exploração de Petróleo União S.A. (atual RECAP, uma das refinarias da PETROBRAS) e a norte-americana Phillips Petroleum. A empresa americana decidiu desligar-se do projeto no ano de 1968, sendo substituída pela Petroquisa. A construção foi iniciada no ano seguinte e a partida da planta ocorreu em 1972.

Recentemente um projeto para ampliação da capacidade da PQU foi aprovado e está em andamento, programado para ser concluído na segunda metade de 2008 (MAXIQUIM, 2006). Serão 200 mil toneladas de eteno adicionais, utilizando como matérias-prima os gases provenientes de refinarias da Petrobras (RECAP e REVAP) no Estado. Com isso, as outras empresas localizadas no pólo petroquímico do ABC terão a possibilidade de ampliar suas capacidades de produção.

A cadeia produtiva de plásticos desta região fatura, aproximadamente, R\$ 2,6 bilhões por ano – cerca de 6,0% do PIB da região (ABIPLAST, 2007).

Quanto ao seu potencial de geração de receita tributária, os setores químico e petroquímico respondem por 56% de toda a receita de ICMS obtida no município de Mauá e por 36% do ICMS recolhido por Santo André. Em termos estaduais, os dois setores responderam por 26,9% da receita de ICMS do Estado em 2005, segundo dados da Secretaria da Fazenda, recolhendo R\$ 13,5 bilhões só de ICMS. O comércio veio em segundo lugar, respondendo por 22,7% do ICMS paulista em 2005.

GRÁFICO 4.2.1: PRINCIPAIS SETORES NA ARRECADAÇÃO DE ICMS DO ESTADO DE SÃO PAULO (2005).

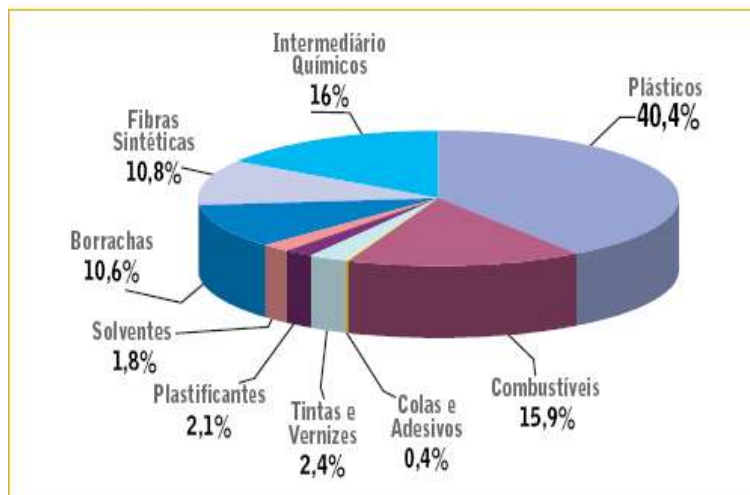


FONTE: SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E AÇÃO REGIONAL DA PREFEITURA DE SANTO ANDRÉ (2008).

Grande parte da indústria de produtos plásticos da Região do Grande ABC tem seu foco de mercado nas vendas regionais, buscando clientes nas cidades próximas, tendo raio de ação limitado. São poucas as empresas com atuação em nível nacional ou que exportam, apesar, como já citado, das oportunidades mercadológicas. Mas não é sem razão. Dado o imenso potencial de consumo, a região é destino de produtos intermediários, como os produtos plásticos, e não origem.

Localizar-se próxima de seus mercados consumidores é uma das características da indústria de plásticos, mas na Região do Grande ABC isso fica evidente. Em função do importante pólo automobilístico formado na região, a indústria de produtos plásticos local tem como especialidade a produção de componentes técnicos, que representam 38% do faturamento do setor.

GRÁFICO 4.2.2: PRINCIPAIS APLICAÇÕES DO POLO PETROQUÍMICO DO GRANDE ABC



FONTE: SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E AÇÃO REGIONAL DA PREFEITURA DE SANTO ANDRÉ (2008).

Atualmente, a Terceira Geração da cadeia na região é composta por 585 empresas transformadoras, e cerca de 94% delas são MPMEs, ou seja, cerca de 550 empresas de micro, pequeno e médio portes. Representam 11,44% das empresas transformadoras de material plástico do estado e 12,64% da força de trabalho, o equivalente a 18 mil postos de trabalho.

#### 4.2.1. Análise S.W.O.T. da indústria de plásticos do Grande ABC

Para contextualizar o cenário diagnosticado, apresenta-se a análise de pontos fortes e fracos (ambiente interno, portanto, variáveis controláveis), oportunidades e ameaças (ambiente externo, portanto, variáveis incontroláveis) da indústria de produtos plásticos da região realizada pelo estudo Maxiquim (2006).

- Pontos Fortes

É inegável a lista de pontos fortes da indústria de produtos plásticos da Região do Grande ABC apresentada pela Maxiquim (2006). Já havia sido detectado no amplo estudo realizado em 2001, que as áreas de manutenção, acompanhamento de produto, controle de estoques, instalações fabris e organização administrativa dentro das empresas são diferenciadas na região do Grande ABC. Percebe-se, portanto, um conceito de tecnologia focado em processo e produto. Isso significa que o foco está voltado para a “máquina” e o que dela é obtido.

Em termos de mercado, há clara vantagem na proximidade do maior mercado consumidor da América Latina, em vários segmentos. O mais expressivo é o pólo de produção automobilística, que não por acaso situa-se na região do Grande ABC, usufruindo uma das melhores infra-estruturas do país, ainda que saturadas em alguns casos, como as rodovias próximas. Porém, há significativos investimentos em curso, de modo a tornar menos crítica a situação, podendo inclusive ser de grande valia para as empresas locais, dadas as previsões de desafogamento das atuais vias e criação de verdadeiros corredores para escoamento da produção.

Também há a proximidade dos maiores centros de conhecimento do país, ainda que utilizados por poucas empresas. Há ainda, instituições reconhecidas internacionalmente como formadoras de força de trabalho no setor plástico, capazes de dotar os funcionários de conhecimento avançado nos processos de transformação mais utilizados (MAXIQUIM, 2006).

- Pontos Fracos

A indústria de produtos plásticos como um todo tem dificuldades importantes para sua evolução e crescimento (MAXIQUIM, 2006). É evidente que, em questões comerciais, pelo fato da menor escala de produção, seu poder de negociação frente a clientes e fornecedores é limitado, reduzindo suas margens principalmente em momentos de volatilidade de preços.

Também de forma geral, a indústria de produtos plásticos é, dos elos da cadeia produtiva, a menos padronizada em termos de processos e produtos, tendo seus mercados pulverizados em diversos segmentos da economia. É, portanto o menos homogêneo e também o de menor barreira tecnológica de entrada. É comum em determinadas regiões o pagamento de rescisões trabalhistas com máquinas usadas nas fábricas, criando diversas sub-empresas, em geral informais, mas mesmo assim concorrentes.

Na região do Grande ABC não é diferente, sendo o mercado informal atuante, prejudicando a geração de impostos, organização para economia de escala, criação de bancos de dados de informações setoriais, acesso a crédito e o próprio desenvolvimento das empresas formais.

Em particular, na região do Grande ABC, as dificuldades são ampliadas pelos maiores custos locacionais, de custos do trabalho, e em alguns casos, logísticos – dado o conhecido problema de saturação da malha viária local.

Outra questão emblemática é a ausência de uma entidade representativa da região que reúna os interesses do setor, com poderes e organização semelhante à de outros Estados. Para Maxiquim (2006), apenas esse tipo de entidade poderia representar o setor da região com a capacidade de definir políticas, criação de programas de desenvolvimento e atuação junto a governos regionais e federal.

- Oportunidades

Apesar da maturidade, a indústria de produtos plásticos da Região do Grande ABC deve concentrar a busca por oportunidades de desenvolvimento em inovação tecnológica, dada sua diferenciada força de trabalho local, a proximidade com centros de excelência em design, tecnologia e conhecimento (MAXIQUIM, 2006).

O sucesso de pequenas empresas, como é o perfil característico da região, depende da diferenciação de produtos e processos, pois a pequena empresa produtora de commodities está fadada ao fracasso. O caso das empresas italianas – pequenas empresas exportadoras de produtos de alto conteúdo tecnológico e design diferenciado – aplica-se perfeitamente no perfil desejado pela indústria de produtos plásticos da Região do Grande ABC.

Talvez a grande oportunidade que o setor terá para seu desenvolvimento resida no movimento de crescimento do Pólo Petroquímico do ABC, pela expansão da capacidade de produção da PQU e da Polietilenos União. Em outros momentos históricos, projetos do gênero foram a alavanca para a criação de programas governamentais de atração de investimentos, como o caso do PROPLAST (Rio Grande do Sul – 1997) e RIOPLAST (Rio de Janeiro – 2004). Em ambos momentos foram criados agressivos programas setoriais de incentivos fiscais e financeiros, a partir da sensibilização dos governos estaduais da necessidade de se fortalecer a terceira geração local como impulsionadora da criação de riqueza, empregos e renda (MAXIQUIM, 2006).

- Ameaças

A indústria de produtos plásticos da Região do Grande ABC teve que sobreviver praticamente sozinha até a criação do projeto APL Plásticos, segundo Maxiquim (2006). Não houve a criação de uma entidade forte, capaz de ter trânsito suficiente com autoridades do Estado para criação de programas de desenvolvimento e atração de investimentos. É por programas desse tipo que as

empresas do setor, em expansão ou vindas de outros locais, buscam outros Estados e regiões, em busca de melhores condições tributárias, logísticas e comerciais para seus investimentos.

A questão tributária é obviamente relevante, mas não é a única a ameaçar o crescimento da indústria de produtos plásticos da Região do Grande ABC. É importante ressaltar a necessidade de buscar, a partir da negociação com entidades sindicais, a viabilidade da retomada do crescimento, inclusive dos empregos. É conhecida a maior dificuldade das empresas locais em relação a assuntos trabalhistas, dada a organização dos sindicatos do ABC, seu poder de negociação junto a governos locais e federais e sua capacidade de mobilização (MAXIQUIM, 2006).

Diante da análise SWOT, o estudo da Maxiquim (2006), recomenda atividades em três níveis: 1) Cadeia de Valor, 2) Empresas de Transformação e 3) Ações Políticas. E resalta que, tais atividades são interdependentes e somente sua execução em paralelo seria eficaz a ponto de ter impacto significativo na questão estrutural da indústria de produtos plásticos da Região do Grande ABC.

#### 1) Atividades da Cadeia de Valor:

Ações da cadeia petroquímica junto a governos municipais, estadual e federal. Isso por conta da ampliação da central de matérias primas da PQU e da unidade industrial da Polietilenos União, ambas no Pólo Petroquímico do ABC paulista. É óbvio o maior poder de negociação de empresas desse porte junto aos representantes governamentais, dado o potencial de geração de impostos e negócios de um complexo petroquímico. As empresas de transformação devem participar do processo, pois são a referência em termos de empregos gerados e número de empresas beneficiadas em um eventual processo de crescimento.

Inclusive, um dos exemplos utilizados deveria ser o próprio acordo automotivo realizado no início da década de 1990, que possibilitou a reestruturação de empresas, o investimento de bilhões de dólares, o crescimento do mercado, a incorporação de novas tecnologias e a manutenção de milhares de empregos.

#### 2) Atividades das Empresas de Transformação:

Uma das ações mais prementes é o auto-conhecimento. Sem saber qual a dimensão e o foco dos problemas, não há como tratá-los. Uma das mais simples

ações é a atualização do dimensionamento do setor, através de um censo regional. Apenas aí serão conhecidos o número real de empresas existentes – e não apenas as registradas em bancos de dados oficiais – qual o valor de sua produção, quanto representam em termos de impostos, quanto consomem de matérias-primas e como vêm evoluindo com o tempo.

### 3) Ações Políticas:

A criação de uma entidade representativa da Região do Grande ABC, que possa ser a aglutinadora do interesse das empresas de transformação de plásticos, com trânsito junto às empresas petroquímicas e sindicatos de empregados do setor – o início de uma relação diferenciada entre empresas e governo. Seria o estopim da organização setorial para o crescimento e busca de desenvolvimento da indústria, atraindo significativos investimentos do setor de transformação de plásticos.

#### 4.2.2. Identificando o APL na indústria de plásticos do Grande ABC

A proximidade geográfica e exploração da mesma atividade econômica são critérios evidenciados em todos os referenciais teóricos que discutem a caracterização de um APL, como mostra a comparação elaborada no quadro 4.2.2.1.

QUADRO 4.2.2.1: COMPARAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS

Conceito	Distrito Industrial	Cadeia Produtiva	Cluster	APL
Concentração Geográfica	existente	pode existir	pode existir	existente
Especialização Setorial	pode existir	existente	existente	existente
Integração de Atores	pode existir	pode existir	fundamental	fundamental
Cooperação entre Empresas	pode existir	pode existir	fundamental	fundamental

FONTE: AQUINO e BRESCIANI (2005).

Dessa forma, a concentração geográfica das indústrias transformadoras de material plástico do Grande ABC passa obrigatoriamente por essa análise. Com este fim, aplica-se a fórmula de “Quociente de Localização” de Bedê (2002):

$$\begin{array}{l}
 \text{Número total de indústrias transformadoras de material plástico} \\
 \text{sediadas na Região do Grande ABC (base: dezembro de 2005)} \\
 \hline
 \text{Número total de estabelecimentos industriais sediados} \\
 \text{na Região do Grande ABC (base: dezembro de 2005)} \\
 \hline
 \mathbf{QL =} \frac{\hline}{\hline} \\
 \hline
 \text{Número total de indústrias transformadoras de material plástico} \\
 \text{sediadas no Brasil (base: dezembro de 2005)} \\
 \hline
 \text{Número total de estabelecimentos industriais sediados} \\
 \text{no Brasil (base: dezembro de 2004)}
 \end{array}$$

Portanto:

$$\mathbf{QL =} \frac{\frac{452}{35.447}}{\frac{8.844}{536.661}} \quad \mathbf{QL =} \frac{0,013}{0,016} \quad \mathbf{QL = 0,813}$$

Como apresenta o autor, um  $QL < 1$  significa que, para a atividade da Terceira Geração da cadeia petroquímica, não há indicação de especialização na região do Grande ABC. Assim, de acordo com o critério estabelecido por Bedê (2002), não se confirma a dimensão de APL para a aglomeração analisada – o que não invalida o estudo aqui proposto.

Na prática, há grande dificuldade em caracterizar um *cluster* ou um arranjo produtivo local, já que sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados nas categorias propostas pela literatura. Mas essa dificuldade em nada altera o fato essencial de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva que raramente produtores separados conseguem atingir.

Por outro lado, a delimitação deste estudo não permite verificar as demais condicionantes, conceituadas empírica e teoricamente, para validar a efetiva existência, ou não, do APL de Plásticos na Região do Grande ABC.

#### **4.3. O projeto APL Plásticos do Grande ABC**

Em linha com os movimentos de consolidação do setor petroquímico e do planejamento regional estratégico do Grande ABC, nasce em 2004 o projeto “APL Plásticos do Grande ABC” – uma iniciativa articulada entre a Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC e Sebrae nacional.



É no sentido de inovar<sup>3</sup> e aumentar a competitividade das MPMEs da Terceira Geração da cadeia que o projeto APL Plásticos do Grande ABC propõe trabalhar. Define em seus objetivos, o incentivo ao crescimento das empresas para que, no futuro, se tornem médias e grandes, e mudem de um patamar de sobrevivência diária para o de competitividade e sustentabilidade dos negócios.

Atualmente, a denominada segunda fase do projeto, conta com o apoio técnico e financeiro das seguintes organizações:

- Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC: é uma organização não-governamental que tem a função de fazer a ligação entre o Comitê Gestor do APL do Plástico e o Consórcio Intermunicipal do Grande ABC (instituição que representa as sete prefeituras da região), empresas do Pólo Petroquímico, instituições de ensino, além dos principais sindicatos da região. A missão da Agência é unir as forças de instituições públicas e privadas para promover o desenvolvimento econômico sustentável da região do Grande ABC.

- Sebrae-SP: entidade civil sem fins lucrativos que visa desenvolver e consolidar a força empreendedora de São Paulo voltada para o segmento dos micro e pequenos negócios. O Sebrae-SP já tem larga experiência em trabalhos em APLs, ajudando na implantação de diversos projetos no Estado, dando ênfase para a melhoria de performance das micro e pequenas empresas.

- FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo): entidade máxima de representação da indústria paulista e tem por objetivo torná-la mais competitiva. Tem por meta ajudar o maior parque produtivo do país a crescer e promover o desenvolvimento nacional.

Ciente da importância de se somar esforços para ampliar sua atuação, a FIESP firmou convênio com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) que desde 2003 vem atuando por meio do Grupo de Trabalho Permanente de APLs (o GTP APL) em diversos arranjos no país, inclusive com a

---

<sup>3</sup> De acordo com o Manual de Oslo, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e traduzido pela FINEP (2008), inovação é a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor. Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto/serviço/processo/método/sistema inovador deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação aos seus competidores. FIESP (2007) afirma, sem dúvidas, que a inovação é a base para agregar valor e o aumento da competitividade empresarial.

edição da Lei Federal no. 11.066 de 30 de dezembro de 2004, já mencionada neste estudo.

- IFC (International Finance Corporation): é o braço do setor privado do Banco Mundial e promove abertura de mercados competitivos em países em desenvolvimento. O IFC dá suporte a empresas do setor privado, tal como Nova Petroquímica, e outros parceiros na geração de trabalhos baseados no desenvolvimento sustentável. O IFC apóia tais iniciativas, pois pretende contribuir para a geração de empregos e aumento da renda nas regiões mais carentes.

- Nova Petroquímica (nome transitório adotado pela antiga Suzano Petroquímica após sua compra pela Petrobras para a formação da Quattor<sup>4</sup>, juntamente com o grupo Unipar): até então, líder latino-americana na produção de resinas de polipropileno e segunda maior produtora de resinas termoplásticas do Brasil. Contava com três unidades produtivas de polipropileno: em Camaçari (BA), em Duque de Caxias (RJ) e em Mauá (SP), com produção total de 685 mil/toneladas por ano. Detinha ainda o controle compartilhado da Riopol, produtora de polietileno, e da Petroflex, produtora de elastômeros sintéticos, todas com atuação relevante no setor petroquímico da América Latina. Os produtos da Nova Petroquímica, agora incorporada pela Quattor, são comercializados no mercado nacional para mais de 500 clientes e exportados para cerca de 40 países.

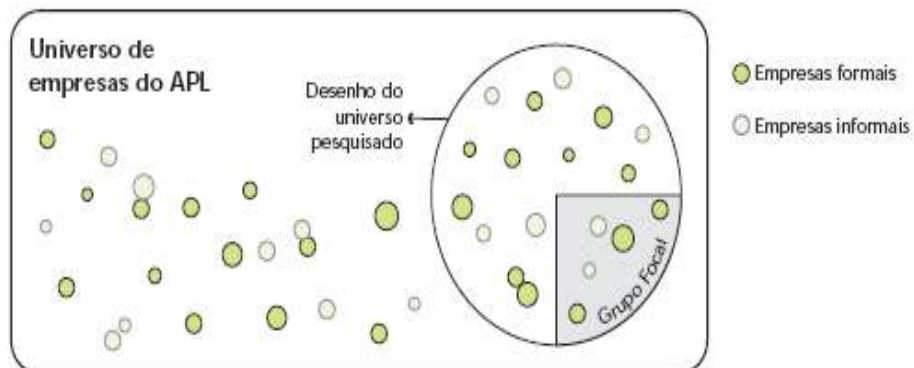
Em junho de 2007, com o aporte de R\$ 4 milhões, que serão aplicados durante os três anos do projeto (APL PLÁSTICOS, 2007; SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E AÇÃO REGIONAL DA PREFEITURA DE SANTO ANDRÉ, 2006), o comitê gestor definiu 51 empresas para participar do grupo piloto (grupo focal), por meio de um censo que diagnosticou as características em relação ao modelo de gestão, tipo de maquinário, escala de produção, mercados, entre outros, para servir de exemplo às demais do setor, caracterizado

---

<sup>4</sup> Em 12 de junho de 2008 foi anunciada a origem da Quattor. A empresa foi formada a partir da consolidação dos ativos da Rio Polímeros, da Suzano Petroquímica, da Petroquímica União e da Unipar. O nome da empresa, definido a partir do termo em latim que dá origem ao numeral quatro, parte dos elementos da natureza (terra, água, fogo e ar). A nova empresa petroquímica da Unipar (60%) e da Petrobras (40%), tem um faturamento projetado em torno de R\$ 9 bilhões por ano a partir de 2009, o que a coloca entre as 20 maiores companhias do país. A nova petroquímica, que vinha sendo chamada provisoriamente de Companhia Petroquímica do Sudeste (CPS), terá um Conselho de Administração será composto por dez membros, sendo seis da Unipar e quatro da Petrobras.

pelo predomínio de companhias com maquinário obsoleto e gestão antiquada, baseada em estrutura familiar.

FIGURA 4.3.1: A ATUAÇÃO DO PROJETO APL PLÁSTICOS



FONTE: SEBRAE (2004)

As empresas do grupo piloto têm direito à participação durante os 36 meses do projeto, de março de 2007 a março de 2010, de todas as atividades previstas no projeto, das quais se destacam:

- Realização do diagnóstico individual intensivo da cadeia produtiva do plástico da região do grande ABC nas áreas de gestão e processos produtivos com devolutiva dos resultados e recomendações;
- Consultoria individual nas áreas de gestão financeira, administrativa, recursos humanos, vendas, marketing, processos e desenvolvimento de produtos, design, inovação tecnológica, meio ambiente, calibração e metrologia – em quantidade e carga horária necessárias identificadas no diagnóstico;
- Devolutiva dos resultados das consultorias com recomendações individuais;
  - Planejamento estratégico individual;
  - Cursos de capacitação nas áreas de gestão financeira, administrativa, recursos humanos, acesso ao crédito, gestão de resíduos, gestão de design e visão estratégica empresarial de acordo com as necessidades identificadas através do diagnóstico;
  - Participação em rodadas de negócios com empresas âncoras do setor;
  - Participação em feiras e seminários;
  - Assessoria da equipe executiva do projeto;

- Prioridade no acesso aos produtos e informações gerados.

Além de disponibilizar consultorias especializadas em áreas de suma importância para o crescimento das MPMEs, o projeto firmou parcerias com universidades de ponta na área tecnológica, oferecendo cursos de capacitação técnica e treinamento profissional, palestras e seminários. Instituições de ensino tecnológico da região (credenciadas pelo Sebrae) desenvolvem cursos de capacitação de acordo com as demandas de cada empresa, com a competência e perfil de cada uma. Fazem parte destas instituições o SENAI, a FATEC, o IPT, a FEI Mauá, a USCS, a UFABC e Universidade Metodista.

Para participação no grupo piloto do projeto, o empresário se compromete a contribuir mensalmente com R\$ 195,00 a título de contrapartida as atividades oferecidas pelo projeto, descritas acima.

Em março de 2008, foi anunciado um investimento de R\$ 780 mil no projeto, vindo da Prefeitura de Santo André – PMSA, que vale lembrar, não faz parte do comitê gestor, e a abertura de mais 10 vagas para empresas no grupo piloto. A abertura de vagas foi possível graças à parceria com outro programa, chamado PDS (Plano de Desenvolvimento Setorial), que foi iniciado no final de 2007 pela Prefeitura de Santo André em parceria com a ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial) e o Sindiplast (Sindicato da Indústria do Plástico do Estado de São Paulo).

Em junho de 2008, o Governo do Estado de São Paulo, por meio da Secretaria de Desenvolvimento, lançou o Programa de Melhoria da Competitividade das Empresas Localizadas nos Arranjos Produtivos Locais (APLs). O programa é uma parceria firmada entre o governo estadual, o Sebrae e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com apoio da FIESP, e destinará US\$ 20 milhões aos 15 arranjos participantes. O projeto APL Plásticos do Grande ABC será um dos contemplados neste convênio.

O projeto APL Plásticos do Grande ABC corrobora com o que defende a UNCTAD<sup>5</sup> (1998 apud FIESP, 2007) e com Boisier (1996), quando afirmam que uma

---

<sup>5</sup> A UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) tem se revelado há quarenta anos, a instituição da ONU dedicada a integração do comércio e do desenvolvimento nas áreas de investimento, finanças, tecnologia e desenvolvimento sustentável. O órgão promove a integração de países em desenvolvimento na economia mundial e tem sido progressivamente reconhecido como ator valioso em debates políticos. Seu maior foco de concentração está em disseminar valores nos quais as políticas domésticas e a ação internacional devam mutuamente promover o desenvolvimento sustentável.

política de apoio deve explorar o potencial de desenvolvimento existente na localidade, em que se aglomeram empreendedores especializados setorialmente, serviços de pesquisa tecnológica, instituições de formação de recursos humanos, etc., e fortalecer competitivamente a aglomeração existente. De forma que, as ações públicas venham somar-se aos esforços dos representantes dos atores locais, dando-lhes incentivo e ampliando a cooperação no arranjo.

Assim, a intenção é estender o projeto para outras regiões produtoras de artefatos plásticos, servindo como *benchmarking*, pois os resultados positivos deverão ser transferidos às demais empresas, ainda não participantes do projeto, mas que compõem a cadeia produtiva do plástico do Grande ABC.

Arranjo que, no momento, atravessa a fase de crescimento para a fase de maturidade, pois observa-se que este atingiu o limite da competição por custos e da atuação nos mercados próximos. Nesta fase, as MPMEs participantes encontram no projeto a oportunidade para novas capacitações, necessárias para esse novo padrão competitivo.

#### **4.4. O projeto APL Plásticos sob a ótica dos gestores**

A tabela 4.4.1 apresenta os nove representantes do Comitê Gestor do projeto APL Plásticos do Grande ABC que compõem a amostra entrevistada no presente estudo, sendo: três representantes da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC; dois do Sebrae-SP; dois da Nova Petroquímica; um representante das MPMEs e um da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP. Não foi possível entrevistar a representante do IFC – International Finance Corporation, pois, no período de entrevistas, se encontrava em viagem pela Europa.

**TABELA 4.4.1: PERFIL DA AMOSTRA DE GESTORES ENTREVISTADOS**

Entrevistados	Instituição que Representa	Tempo no Projeto	Projeto de Origem Endógena?
1. Secretário Executivo	AGABC	(-) 1 ano	Não
2. Consultor de Projetos	AGABC	1 a 3 anos	Sim
3. Coordenador do Projeto APL	AGABC	1 a 3 anos	Não
4. Gerente Regional ABC	SEBRAE-SP	1 a 3 anos	Não
5. Gestora de Projetos APL ABC	SEBRAE-SP	1 a 3 anos	Não
6. Consultor da Presidência	NOVA PETROQ.	1 a 3 anos	Não
7. Gerente Industrial Unidade Mauá	NOVA PETROQ.	1 a 3 anos	Não
8. Especialista em Competitividade	FIESP	1 a 3 anos	Não
9. Empresário-Coordenador	MPMEs	1 a 3 anos	Sim

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

Com exceção do secretário executivo da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, o tempo de participação no projeto supera os 12 meses, mas estão desde o início, somente, o consultor de projetos da Agência, as representantes do Sebrae-SP e o empresário-coordenador.

Quando questionados sobre a origem do projeto, para dois dos gestores, é um movimento endógeno resultante do desejo dos empresários e que coube às organizações envolvidas promover tais expectativas em formato de projeto.

Já os demais sete gestores acreditam que não se caracteriza por um processo endógeno, pois existe a indução da governança local e uma dependência desta articulação para o desenvolvimento do projeto. Porém, enfatizam que o APL num todo, citando a cadeia produtiva do plástico, é sim um movimento endógeno presente há anos na região.

Antes de tudo, a endogenia não é um processo que brota do conformismo, da apatia, da inércia ou da passividade dos habitantes da região. Não há desenvolvimento endógeno, como bem aborda a vertente regionalista do processo de desenvolvimento, onde não há inconformismo com relação ao desempenho dos indicadores empresariais, econômicos, políticos, sociais e, até, de sustentabilidade ambiental. É fundamental que haja, então, um ambiente de insatisfação ou inconformismo, o que parece ser a condição dos empresários do projeto APL Plásticos do Grande ABC.

Importante ressaltar que para os representantes da Nova Petroquímica e da FIESP, o projeto é uma prática de responsabilidade social ancorado nas perspectivas de sustentabilidade empresarial da cadeia petroquímica. Tal posição

pode ser explicada pelo fato do contrato de financiamento assinado, em dezembro de 2005, entre a Nova Petroquímica e o IFC, no valor de US\$ 200 milhões, apresentar instruções normativas exigindo que uma porcentagem do valor financiado se reverta em investimentos sociais à comunidade local. E como os mesmos afirmam, tais exigências vieram ao encontro do estudo da indústria do plástico que acontecia na época.

O estudo mencionado é o apresentado nesta dissertação, que, diante da análise mercadológica (SWOT), recomendou atividades em três níveis: 1) Cadeia de Valor, 2) Empresas de Transformação e 3) Ações Políticas.

Para fins de identificação conceitual-teórica, estas atividades quando analisadas diante da estrutura da competitividade sistêmica, de Meyer-Stamer (2001), estão localizadas, respectivamente, nos níveis micro e meso.

#### **4.4.1. Concepção estratégica do projeto APL Plásticos**

Com base na análise e organização das informações obtidas nesta fase da pesquisa, em especial para sistematizar as estratégias elaboradas e ações implementadas, evidenciou-se a necessidade de conhecer, em detalhes, as duas metodologias citadas (Sebrae e FIESP) para, então, delimitar a concepção metodológica utilizada como referencial. O que foi feito a seguir.

Entende-se por metodologia o estudo lógico e sistemático, assim como a formulação de princípios para a averiguação dos fatos e da verdade neles contida.

##### **4.4.1.1. Metodologia SEBRAE**

O Sebrae tem direcionado parte significativa de seus recursos para a ação nos Arranjos Produtivos Locais. Para tanto segue em sua metodologia, o Programa de Desenvolvimento de Distritos Industriais do projeto Promos/Sebrae/BID e tem como missão: produzir, por meio de ações críticas e refletidas, know-how, metodologia, capacidade replicável de gestão e desenvolvimento de APLs.

A metodologia desse projeto surgiu em 2002, tendo o Sebrae como referência. O Sebrae é considerada a instituição principal, pois entrou com uma parte de recursos e com a metodologia. A parceria com a Promos originou-se com a visita do Sebrae à Itália, onde se verificou o que estava dando certo e o que poderia ser adaptado ao Brasil. A partir disso, o Sebrae passa a dar prioridade aos APLs,

tendo seu modelo metodológico submetido e aprovado pelo BID e a Itália como um parceiro importante, devido ao conhecimento de técnicas de desenvolvimento em APL, representado pela agência Promos.

A filosofia básica desta metodologia parte do princípio de que existem três grandes eixos, vistos como linhas simultâneas e convergentes de trabalho, e não como etapas sucessivas de um programa. São eles: 1) Dinâmica de Distrito; 2) Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção; 3) Informação e Acesso a Mercados.

FIGURA 4.4.1.1.1: TRÊS EIXOS DA METODOLOGIA SEBRAE



FONTE: SEBRAE (2004)

- Eixo 1: Dinâmica de Distrito

Neste eixo, trabalham-se os fundamentos de natureza interativa do desenvolvimento daquele setor econômico, atingindo, de forma ampla, o contexto social e institucional do território. As instituições que atuam sob a inspiração de fundamentos técnicos, em áreas como formação profissional, regulação da base legal das empresas, organização da sociedade civil, e o poder público, de forma geral, todos devem envolver-se de alguma maneira. O trabalho visa gerar iniciativas de aperfeiçoamento dessa interação social, nos diversos vetores conectados com o setor empresarial em questão. Coloca-se então o tema da boa governança.



A governança está associada à: 1) qualidade das lideranças empresariais, políticas, sindicais, e sua relação com os problemas das empresas; 2) construção de centros tecnológicos prestadores de serviço – estruturas que as empresas não poderiam suportar de forma isolada, que cumprem o papel que os núcleos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e recursos humanos desempenham nas grandes empresas; 3) gestão dos recursos naturais, com vistas a uma conservação adequada das condições ambientais, garantindo que a atividade produtiva não se tornará destrutiva da qualidade ambiental; 4) geração de solidariedade, confiança mútua e atenção para com os problemas sociais; e 5) construção de atitudes positivas no rumo do desenvolvimento técnico, tecnológico e econômico.

Questões externas ao arranjo, tais como crédito e infra-estrutura, devem também ser pensadas permanentemente, seja no sentido de pressionar os responsáveis no sistema financeiro e no Estado, seja no sentido de buscar soluções alternativas.

Os resultados esperados, segundo a metodologia, neste eixo são:

1. Desenvolvimento do fórum industrial;
2. Fortalecimento da cultura associativa;
3. Criação de centros de serviços.

- Eixo 2: Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção

Abrange os temas mais conhecidos e mais bem desenvolvidos teoricamente: os assuntos relativos à produção e à produtividade, em termos quantitativos e qualitativos. Aqui, trabalha-se tudo que constitui o fundamento da produtividade física da empresa. Entram em cena as questões da eficiência tecnológica, da qualidade, do *design* e da logística, requisitos essenciais à geração de uma relação qualidade/preço que viabilize o crescimento de mercado. Trabalhar esse eixo é trabalhar o gerenciamento das empresas de forma ampla: custos, recursos humanos, produção, fluxo de caixa, tecnologia e finanças, dentre outros. Não é possível empreender a melhoria dos processos produtivos sem investimento em formação gerencial. Programas de qualificação de gestores, de enriquecimento e ampliação do capital humano das empresas, de formação profissional, de empreendedorismo e de aprimoramento de processos burocráticos visando alcançar maior eficiência, são algumas das iniciativas essenciais para a melhoria dos processos produtivos.

A elaboração de um plano de trabalho sólido e realizável pelas empresas, que defina a estratégia de cada uma e estabeleça sua linha de atuação coletiva; de planos de redução de custos; de investimentos em tecnologia e *design*, com o objetivo de qualificar e certificar seus produtos e processos, complementam o conjunto de ações fundamentais nesse eixo.

Em se tratando de APL, o fomento da produção cooperativa é essencial. Possibilita dinamizar a relação entre gestão, cooperação e competitividade de maneira a assegurar o crescimento da empresa e sua contribuição para a sustentabilidade regional, derivada da agilidade empreendedora. Nesse âmbito, a produção cooperativa permite mapear insumos de uso comum, criar rotinas coletivas de inovação tecnológica ou da sua difusão e estabelecer mecanismos de inovação.

Os resultados esperados, segundo a metodologia, neste eixo são:

1. Melhoria da gestão empresarial;
2. Melhoria na qualidade dos produtos;
3. Aumento da produtividade.

- Eixo 3: Informação e Acesso a Mercados

Este eixo inclui tudo o que está relacionado com a venda, a “realização” das mercadorias. Aqui, aloja-se o problema da agregação de valor ao faturamento das empresas, de forma individual e coletiva. O que impõe a necessidade de conhecer: 1) o mercado, seu *modus operandi*, os interesses dominantes, secundários e emergentes; 2) as avaliações sobre a qualidade do produto vendido e do pós-venda das empresas do APL; e 3) os concorrentes, seus interesses e sua capacidade em termos de produtos, preços e serviços. Trata-se, portanto, de construir uma visão do posicionamento competitivo do arranjo.

Trabalhar esse eixo significa aperfeiçoar, de forma permanente, o conhecimento de tudo aquilo que está fora do arranjo e que resume seu objetivo final: vender a produção. Nesse âmbito, torna-se fundamental o fomento da produção qualificada, o mapeamento de novos canais de comercialização e de novos padrões de logística, além do incremento de projetos de marketing. A participação em feiras e missões é uma atividade de imenso impacto nas empresas, já que permite a percepção das diferenças e dos ganhos obtidos pelos caminhos produtivos seguidos em outros lugares.

Os resultados esperados, segundo a metodologia, neste eixo são:

1. Acesso a novos mercados;
2. Internacionalização do APL.

No sentido de monitorar e avaliar o projeto, a metodologia Sebrae estabelece como tarefa essencial a definição de indicadores de processos, que monitoram a eficiência, e de indicadores de resultados, que avaliam a eficácia.

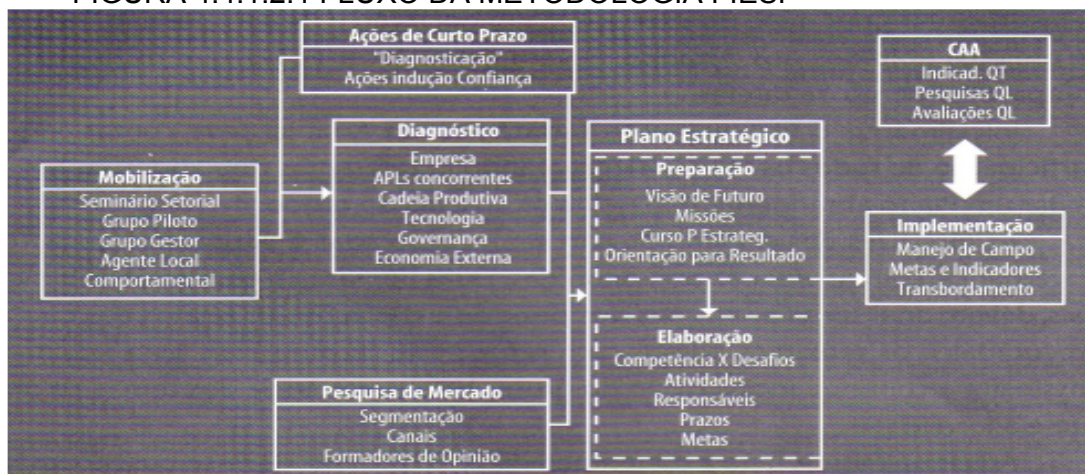
#### **4.4.1.2. Metodologia FIESP**

A FIESP, em parceria firmada com Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, participa do GTP APL e parte do pressuposto, em sua metodologia, que o setor produtivo é o indutor da competitividade local e, por consequência, do arranjo. Como defendem PORTER (1989), COUTINHO (1995), DINIZ FILHO (2002) e FINEP (2008), apresentados nesta dissertação, que procuram demonstrar que o desenvolvimento socioeconômico está diretamente relacionado com a competitividade empresarial.

Por outro lado, apesar de existir o consenso de que a competitividade de um setor, região ou país é função da competitividade de suas empresas, pode-se afirmar também que o panorama de uma nação tem papel central no êxito competitivo de suas empresas. É com notável regularidade que se observa tal condição.

O objetivo da concepção metodológica FIESP é contribuir para o aumento da competitividade das MPMEs por meio do incremento dos fatores de produtividade e da eficiência coletiva. Como pode ser visto na figura 4.4.1.2.1, diferentemente da metodologia do Sebrae, esta apresenta um fluxo de etapas sucessivas e interdependentes.

FIGURA 4.4.1.2.1 FLUXO DA METODOLOGIA FIESP



FONTE: FIESP (2007)

- Mobilização e Formação dos Grupos

A metodologia de trabalho construída pela FIESP começa com a etapa de Mobilização: é o engajamento de um grupo representativo de empresas; formação voluntária de uma amostra de empresas, o chamado grupo piloto. O processo de mobilização da localidade é feito por meio de apresentações que destacam aos atores do arranjo as oportunidades e os desafios a serem enfrentados pelo setor rumo a competitividade. Assim, torna-se visível a necessidade de adequação a um novo modelo de negócios, basicamente alinhados ao binômio: competição-cooperação.

O grupo piloto deve assinar um termo de adesão ao projeto, de forma a se comprometerem com as seguintes funções: 1) receber as equipes designadas para visitas e entrevistas, respeitando a agenda pré-estabelecida; 2) participar dos eventos obrigatórios (palestras/cursos/grupo) e das reuniões programadas; 3) fornecer informações e indicadores fidedignos para controle e monitoramento; 4) liderar e compartilhar o processo de implementação de novas ações em sua empresa e no APL; 4) contribuir com contrapartida financeira nos projetos.

Esta amostra de empresas participa diretamente das ações do projeto e tem como função gerar um efeito demonstrativo para as demais empresas do arranjo. É um grupo referência para as instituições envolvidas (grupo gestor) na compreensão dos códigos de conduta empreendedora da localidade, das formas de gerir o ambiente de negócio e das diferenças de porte e capacitação, facilitando a customização de ações.

Durante esta etapa, a metodologia enfatiza a importância na utilização de ferramenta especializada em comportamento empresarial e de liderança, para realizar um processo comportamental cujo enfoque é:

1. Minimizar as forças restritivas do grupo, facilitando a participação dos atores sociais nas ações do projeto e auxiliando na mudança de comportamento empresarial e pessoal;
2. Facilitar e incrementar as ações cooperadas entre os agentes, à medida que auxilia na criação do ambiente de confiança;
3. Promover o ambiente de parcerias entre os agentes locais.

- Ações de Curto Prazo

Paralelamente à coleta de informações para a estruturação de um plano de ação para o APL, ocorre a implementação de algumas ações com o objetivo fundamental de manter o grupo mobilizado e iniciar o processo de construção da confiabilidade. Basicamente, são cursos e palestras voltadas para temas diários de interesses dos empresários envolvidos, atividades de acesso aos mercados, como missões empresariais e participações em feiras locais, nacionais e internacionais. Estas ações devem ser executadas de imediato, devido a expectativa gerada na fase anterior.

- Diagnósticos e Pesquisa de Mercado

A próxima etapa é a diagnóstica, onde é realizada uma auditoria nos processos de gestão empresarial de cada empresa do grupo piloto, para detectar os seus pontos fracos (necessidade de melhoria) e pontos fortes (foco de vantagens competitivas).

Paralelamente aos diagnósticos empresariais, a pesquisa de mercado mostra a existência do ambiente externo, fatores de segmentação e variáveis influentes no processo competitivo do setor.

A etapa seguinte é o Plano de Ação Imediata – PAI, onde com o mapeamento individual resultante do diagnóstico, são realizadas intervenções com consultorias especializadas em cada área. O PAI tem como objetivo melhorar e incrementar os processos existentes dando um choque de competitividade nas empresas, e também nivelar as empresas para melhor responder as demandas das próximas etapas.

A metodologia prevê que ações sejam desenvolvidas sempre da seguinte forma: em primeiro lugar, a aplicação de um curso de acordo com as necessidades levantadas no diagnóstico e, em seguida, consultorias para a implementação das ações.

- Planejamento Estratégico

Logo após o PAI é implementado o PAE – Plano de Ação Estratégica, que determina um rol de ações, comparando as competências empresariais e as do arranjo, determinadas pelos diagnósticos com as informações adquiridas pela pesquisa de mercado. Aqui, identifica-se qual competência precisa ser desenvolvida para o alcance dos objetivos pré-estabelecidos. É onde as empresas deixam de atuar com uma visão somente de curto prazo e constroem ou consolidam a visão de futuro de seus negócios.

A intenção da construção e implementação deste plano de ação é criar um caráter de urgência e auto-sustentação das adaptações e recursos tangíveis e intangíveis que cada empresa necessita para se deparar com as oportunidades e ameaças de mercado, segundo a sua visão de futuro.

As bases das estratégias são os planos de ação individual (PAI) e coletiva (PAE) que visam:

1. Incrementar a participação no mercado;
2. Melhorar a gestão e processos produtivos;
3. Incrementar o capital humano e empreendedorismo;
4. Incentivar a inovação;
5. Aumentar a eficiência coletiva por meio do estímulo à cooperação entre empresas e dessas com as instituições;
6. Melhoria nas relações da cadeia produtiva.

- Implementação do Projeto

Nesta etapa, faz-se necessário a figura de um técnico residente, que em conjunto com o agente local (gestor do projeto APL), tem a responsabilidade de preparar o ambiente para a execução dos planos (PAI e PAE) das etapas anteriores. É de fundamental importância que estes profissionais apresentem habilidades na construção da confiança com o grupo piloto. Só assim, se pode organizar a ação dos consultores na implementação do projeto e no monitoramento.

A metodologia prevê metas pré-estabelecidas com os empresários e leva em conta as condições estruturais de eficiência produtiva e coletiva do APL. São mensuradas, bimestralmente, através de indicadores quantitativos e levantamentos sistemáticos de opinião junto ao grupo piloto (indicadores qualitativos) monitoram suas percepções em relação ao projeto.

No caso, o indicador quantitativo utilizado pela metodologia é o VA/PO (Valor Adicionado por Pessoal Ocupado), justifica-se o uso por se tratar de um indicador de produtividade internacionalmente utilizado, confiável, baseado na metodologia de mensuração do PIB, divulgado pela ONU e seguido em todos os países signatários.

Prevê, também, o processo de “transbordamento” das ações implementadas no grupo piloto para todo o APL. Este processo significa, caso ocorra, o sucesso do projeto. Caso não ocorra, indica o fracasso.

Este “transbordamento” é induzido por ações verticais, direcionadas exclusivamente às empresas participantes do projeto, e ações horizontais, ofertadas para todo o APL, pois à medida que obtêm sucesso com as ações junto ao grupo piloto, as instituições envolvidas se tornam especialistas, possuidoras de know-how, entendem as idiosincrasias e os códigos de conduta valorizados no ambiente do APL e, portanto, facilitadoras das melhores práticas competitivas e de cooperação (*benchmarking*).

- Controle, Acompanhamento e Avaliação – CAA

Paralelamente à implementação do projeto, implanta-se um sistema de acompanhamento e monitoramento dos resultados através dos indicadores. Estes mostram os resultados dos esforços financeiros e do tempo que os envolvidos dispuseram; determinam novos rumos a ser tomados ou metas a revisar.

Os indicadores devem ser mensurados bimestralmente, tabulados pelo agente local (gestor do projeto APL) e disponibilizados para discussão pelo grupo piloto, e especialmente, pelo grupo gestor. A falta destes indicadores, ressalta a metodologia, pode comprometer o desenvolvimento do projeto APL.

Após o detalhamento das duas metodologias, pode-se afirmar que não há um consenso, entre os gestores, quanto à abordagem de referência utilizada como diretriz estratégica, como apresenta a tabela 4.4.1.1, pois: 1) a opção “nenhuma” foi indicada por dois gestores, ou seja, estes não identificam metodologia alguma

seguida no projeto; 2) a opção “SEBRAE” foi indicada apenas por um gestor. Vale ressaltar que o gestor em questão é o coordenador do projeto – responsável pela execução operacional das ações do projeto; 3) a opção “FIESP” indicada por três gestores inclusive o gestor-representante da FIESP; 4) a opção “SEBRAE e FIESP” identifica uma complementaridade ou uma reprodução (duplicidade) de metodologias. Importante notar nesta opção as indicações dos gestores-representantes do SEBRAE-SP.

**TABELA 4.4.1.1: CONCEPÇÃO METODOLÓGICA**

Entrevistados	Instituição que Representa	Metodologia Referência da Diretriz Estratégica			
		Nenhuma	SEBRAE	FIESP	SEBRAE e FIESP
1. Secretário Executivo	AGABC				X
2. Consultor de Projetos	AGABC	X			
3. Coordenador do Projeto APL	AGABC		X		
4. Gerente Regional ABC	SEBRAE-SP				X
5. Gestora de Projetos APL ABC	SEBRAE-SP				X
6. Consultor da Presidência	NOVA PETROQ.			X	
7. Gerente Industrial Unidade Mauá	NOVA PETROQ.			X	
8. Especialista em Competitividade	FIESP			X	
9. Empresário-Coordenador	MPMEs	X			

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

#### **4.4.2. As estratégias adotadas e as ações implementadas**

As duas concepções metodológicas, quando analisadas em profundidade, evidenciam de modo claro a ampla convergência de propostas e diagnósticos, inclusive no que tange aos pressupostos básicos para a elaboração das estratégias e ações.

Pode-se, então, verificar que: 1) os planos de trabalho nas duas metodologias, na verdade, caracterizam uma estrutura conceitual comum aos planos de negócios (*business plans*), tecnicamente consistentes direcionados para o coletivo de empresas inserido no projeto; 2) os métodos têm como base uma ferramenta muito utilizada para implementar um processo ou verificar um processo existente com o objetivo de propor melhoria, a chamada PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). O foco do método é obter resultados; 3) no mesmo contexto, as estratégias desenvolvidas, aparentemente diferentes, são igualmente fundamentadas.



Portanto, a análise, para este estudo, incide sobre quatro grupos de estratégias macros: E1, E2, E3 e E4 – como mostra a tabela 4.4.2.1.

<b>TABELA 4.4.2.1: DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DEFINIDAS</b>			
<b>SEBRAE</b>			<b>FIESP</b>
E1.	Dinâmica de Distrito	=	E1. Mobilização
E2.	Desenvolvimento Empresarial	=	E2. Ações de Curto Prazo Diagnóstico Plano Estratégico
		=	
		=	
E3.	Informação e Acesso aos Mercados	=	E3. Diagnóstico Pesquisa de Mercado Plano Estratégico
		=	
		=	
E4.	Monitoramento e Avaliação	=	E4. Plano Estratégico Implementação CAA – Controle, Acompanhamento e Avaliação
		=	
		=	

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

Um aspecto que se destaca nesta escolha estratégica (seguir uma miscelânea de metodologias), é a aliança entre os diversos gestores, na busca da solução mais viável politicamente. Nesta base, põe-se em destaque o efeito potencial dos gestores sobre as decisões estratégicas, considerando que estes têm mais autonomia que os empresários participantes, como afirma a visão determinista da competitividade.

Questiona-se, então, o uso da miscelânea de concepções metodológicas nas diretrizes do projeto, apesar da tendência evidenciada para a concepção FIESP. Verificou-se, inclusive, que o período entre os anos 2004-2006, antes da parceria FIESP, IFC e Nova Petroquímica, foi decisivo para esta nova abordagem no projeto, pois não existem registros de ações efetivas neste período, denominado de primeira fase, o que comprometeu a credibilidade no projeto na visão dos empresários participantes da pesquisa.

Para Meyer-Stamer (2001) a diretriz estratégica reforça as vantagens competitivas quando as ações decorrentes se interligam por meio de relações

verticais ou horizontais contextuais, sendo determinante para forma como a localidade irá definir sua trajetória rumo a competitividade.

Assim, a tabela 4.4.2.2 apresenta as ações implementadas para o alcance das estratégias planejadas no projeto, classificadas em verticais e horizontais, como estabelecidas em concepção metodológica, analisadas sob a ótica da competitividade sistêmica (figura 2.4.1.1) e da tipologia de Miles e Snow (quadro 2.4.2.2).

**TABELA 4.4.2.2: AÇÕES IMPLEMENTADAS**

<b>Ações</b>	<b>Vínculo Estratégico (E1, E2, E3, E4)</b>	<b>Nível Estrutural da Competitividade Sistêmica</b>	<b>Tipologia Estratégica (Miles e Snow)</b>
<b>AÇÕES VERTICAIS:</b>			
1. Contratação de gestor para coordenar projeto.	E1	Micro	Reativa
2. Reuniões quinzenais.	E1, E2	Micro	Reativa, Analítica
3. Apresentação oficial do projeto na FIESP.	E1	Micro	Reativa
4. Palestra Prof. Marins / Encontros em almoços.	E1	Micro	Reativa
5. Missões empresariais e participação em feiras (Feira K, Mercopar, Brasilplast, Brasilpack, etc.).	E1, E2, E3	Micro	Analítica
6. Parcerias com instituições acadêmicas.	E1, E2, E3	Micro	Analítica
7. Diagnósticos.	E2, E3	Micro	Reativa, Analítica
8. Consultorias.	E2, E3, E4	Micro	Reativa, Analítica
9. Oficinas de planejamento participativo.	E2, E3, E4	Micro	Reativa
<b>AÇÕES HORIZONTAIS:</b>			
10. Plano de comunicação (site, jornal, artigos).	E1, E3	Micro	Reativa
11. Credenciamento para uso de cartão BNDES.	E2, E3	Micro	Reativa
12. Cursos de capacitação (FATEC, SENAI, etc.)	E2, E3	Micro	Analítica
13. Criação do CIAP.	E1, E2, E3	Micro	Prospectora
14. Seminários do plástico.	E1, E2, E3	Micro	Prospectora
15. Rodadas de Negócios.	E1, E2, E3	Micro	Defensiva Reativa
16. Censo do setor plástico (mapeamento)	E1, E2, E3	Micro	Analítica
17. Plano de Desenvolvimento Setorial Plástico.	E1, E2, E3	Meso, Macro	Prospectora
18. Parceria com GT Petroquímico / PMSA	E1, E2, E3	Micro	Prospectora

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

Identificar em quais níveis estruturais da competitividade sistêmica estão alocadas as ações implementadas, possibilita a verificação de vínculos impulsionadores aos processos de aprendizagem interativo, a ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento da cooperação e da confiança entre os atores

– condição essencial para a promoção do modelo de desenvolvimento defendido por Esser et al (1994) e Meyer-Stamer (2001).

A verificação com as categorias apresentadas na tipologia estratégica de Miles e Snow (DAFT, 2003) permite analisar o “perfil” de conduta estratégica adotada pelos gestores, pois as escolhas estratégicas podem refletir a personalidade dos decisores envolvidos, e a intenção do projeto em promover a inovação.

Assim, a correlação das informações apresentadas na tabela 4.4.2.2 possibilita as seguintes considerações: 1) há pouco investimento ou quase nenhuma preocupação com as ações direcionadas para o controle, monitoramento e avaliação dos resultados (E4); 2) apenas uma ação se encontra no nível macro. A mesma, no nível meso. As demais se estabelecem no nível micro, onde, vale lembrar, verifica-se a transição para *best practices* organizacionais. Quanto à associação com a política (quadro 2.4.1.2), as ações estão clara e corretamente identificadas nos níveis local e regional; 3) são poucas as ações caracterizadas no tipo prospectora; e quando caracterizadas, estão focadas na amplitude do APL (ações horizontais); 4) As ações verticais, direcionadas exclusivamente às empresas participantes do projeto, se configuram nas categorias analítica e reativa – o que pode indicar uma tendência na busca pelas vantagens comparativas.

Não há dúvida de que ações focadas no desenvolvimento da gestão empresarial, individual, não sejam necessárias, mas notadamente várias ações essenciais para o desenvolvimento do grupo piloto, foco para o transbordamento de melhores práticas às demais empresas do APL, não estão vinculadas aos processos de cooperação, aprendizagem e inovação.

#### **4.4.3. As vantagens competitivas na visão dos gestores**

A tabela 4.4.3.1 retrata a avaliação dos gestores acerca da aquisição de vantagens competitivas, em particular sobre as 14 vantagens competitivas de Cezarino e Campomar (figura 2.4.2.1).

TABELA 4.4.3.1: VANTAGENS COMPETITIVAS NA VISÃO DOS GESTORES

14 Vantagens Competitivas Analisadas	Quantidade de gestores com respostas nesta opção:		
	ADQUIRIDA	NÃO ALCANÇADA	Total
V1: Fluxo de informações sobre o segmento.	9	0	9
V2: Infra-estrutura de apoio especializada.	5	4	9
V3: Fornecedores especializados.	8	1	9
V4: Fornecedores de bens substitutos.	1	7	8*
V5: Renda para novos investimentos na atividade.	5	3	8*
V6: Compartilhamento de ônus e riscos de P&D.	1	7	8*
V7: Troca de experiências em novas oportunidades.	9	0	9
V8: Linhas de produtos com qualidade superior.	4	5	9
V9: Pressão no mercado.	3	6	9
V10: Compartilhamento de recursos.	3	5	8*
V11: Fortalecimento do poder de compra.	4	5	9
V12: Força para atuação em mercado internacional.	2	6	8*
V13: Especialização da produção.	0	3	3*
V14: Formação de massa de trabalhadores qualificados.	6	3	9

\* A diferença para nove (total de gestores entrevistados) identifica respostas não assinaladas.

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

Existe concordância absoluta quanto a aquisição de duas vantagens competitivas analisadas (V1 e V7). Assim, para todos os gestores não há dúvida de que as ações implementadas proporcionaram aumento de conhecimento sobre o mercado, o surgimento de processos inovativos, experiências em conjunto (interconectividade) e alcance de confiança entre os empresários.

Entre as vantagens competitivas não alcançadas (V4, V6, V8, V9, V10, V12, V13) destaques para aquelas que, segundo os gestores, “nunca serão alcançadas” pois não são objetivos estabelecidos pelo projeto:

1) o surgimento de fornecedores substitutos (V4), aqui o grupo gestor pensa exclusivamente na concentração na origem (Primeira Geração) da matéria-prima utilizada pelos transformadores de plástico (Terceira Geração);

2) a padronização da produção em partes divididas (V13) aos produtores participantes, mediante expertise empresarial, pois é inviável o desenvolvimento de um único produto-padrão a ser comercializado por todas as MPMEs participantes, diante da demanda potencial de portfólio diversificado. Verifica-se inclusive que dos

nove entrevistados, seis nem consideram esta opção como uma vantagem competitiva para o setor.

Vale lembrar que a Nova Petroquímica como parte do grupo gestor, é um dos parceiros financiadores do projeto APL Plásticos e a segunda maior produtora de resinas termoplásticas do Brasil.

Para as demais vantagens competitivas analisadas, mas “não alcançadas”, os gestores ressaltam que a atual fase do projeto não permite ainda o alcance destas.

#### **4.4.4. As expectativas empresariais na visão dos gestores**

A tabela 4.4.4.1 apresenta as expectativas empresariais, na visão dos gestores, em termos de estratégias e ações futuras questionadas em quatro parâmetros: 1) deve ser iniciada; 2) deve ser fortalecida; ou 3) deve ser interrompida; e se, 4) tal expectativa será atendida ou não pelo grupo gestor. São analisadas sob a ótica das diretrizes estratégicas (tabela 4.4.2.1) adotadas no projeto.

Eliminadas as redundâncias, são 13 as expectativas citadas pelos gestores. Destas, oito foram mencionadas como “serão atendidas”.

Destaque para duas expectativas que, apesar de reconhecidas, não alcançaram conformidade na opinião daqueles que a citaram, ou seja, um gestor afirma que não será atendida: 1) participações em novas feiras: Chinaplast, Fispal, dentre outras. Justificativa do gestor: primeiro é necessário organizar a empresa internamente; 2) aumento de *marketshare*: novas vendas, lucro. Justificativa do gestor: o alcance de participação de mercado é de responsabilidade do empresário, o projeto fornece instrumentos para isso, só depende do empresário torná-los produtivas. O projeto não vai assumir esta responsabilidade.

Nota-se, inclusive que dentre as cinco demais expectativas que “não serão atendidas” mencionadas pelo grupo gestor, três estão diretamente relacionadas às responsabilidades e competência de gestão do empresário: 1) processo comercial facilitado; 2) decisões empresariais; 3) resultados econômicos vinculados à captação de recursos, doação de dinheiro e crédito fácil.

TABELA 4.4.4.1: EXPECTATIVAS EMPRESARIAIS NA VISÃO DOS GESTORES

Ações	Vínculo Estratégico (E1, E2, E3, E4)	INIC.	FORT.	INTER.	ATEND.	
					S	N
1. Participações em novas feiras: Chinaplast, Fispal, dentre outras.	E3		X (1)			X (1)
			X (3)		X (3)	
2. Consultorias empresariais individuais.	E2		X (4)		X (4)	
3. Processo comercial facilitado.	E2	X (2)				X (2)
4. Aumento de <i>marketshare</i> : novas vendas, lucro.	E3		X (2)			X (2)
			X (2)		X (2)	
5. Decisões empresariais.	E2	X (4)				X (4)
6. Rodada de negócios.	E3		X (3)			X (3)
7. Diagnósticos.	E2			X (1)	X (1)	
8. Ações governamentais no sentido de diminuir taxas tributárias.	E1	X (3)				X (3)
9. Redução de custos operacionais.	E2		X (2)		X (2)	
10. Resultados econômicos vinculados à captação de recursos, doação, crédito fácil.	E2	X (2)				X (2)
11. Treinamento em liderança.	E2		X (2)		X (2)	
12. Parceria com empresa de RH para processo de seleção e recrutamento.	E2	X (2)			X (2)	
13. Parcerias com instituições acadêmicas: convênio para bolsas de estudos.	E2	X (1)			X (1)	

X (número) indica quantidade de respostas nesta opção.

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

Nenhuma das ações (expectativas futuras) citadas pelos gestores estão vinculadas à diretriz E4. Como constatado na análise das ações implementadas analisadas, tabela 4.4.2.2, há pouco investimento ou quase nenhuma preocupação com as ações direcionadas para o controle, monitoramento e avaliação dos resultados (E4).

Das 13, nove ações estão concentradas na diretriz E2 – desenvolvimento empresarial, auditoria nos processos de gestão empresarial e foco em ações de curto prazo. As cinco expectativas que se propõe atender (iniciadas e fortalecidas) nesta diretriz (E2) podem ser vistas como subsídios para que as expectativas diretamente relacionadas às ações de responsabilidade e competência de gestão do empresário sejam alcançadas.

Somente uma expectativa foi citada na direção de ser interrompida e será atendida, na opinião dos gestores: “7. Diagnósticos”. Trata-se de uma ação da fase já executada no projeto, obviamente não há necessidade de novos diagnósticos.

Na continuidade, é importante observar que as expectativas que “serão atendidas” sem restrição alguma pelo grupo gestor se encontram no nível Micro, sob a ótica da competitividade sistêmica, e não se caracterizam pela estratégia do tipo prospectora – seguem o mesmo padrão analisado nas ações já implementadas (tabela 4.4.4.2).

**TABELA 4.4.4.2: EXPECTATIVAS DOS EMPRESÁRIOS QUE SERÃO ATENDIDAS**

Ações	Vínculo Estratégico (E1, E2, E3, E4)	Atend.	Nível Estrutural da Competitividade Sistêmica	Tipologia Estratégica (Miles e Snow) *
		SIM		
2. Consultorias empresariais individuais.	E2	X (4)	Micro	A – R
9. Redução de custos operacionais.	E2	X (2)	Micro	D – A – R
11. Treinamento em liderança.	E2	X (2)	Micro	A – R
12. Parceria com empresa de RH para processo de seleção e recrutamento.	E2	X (2)	Micro	A – R
13. Parcerias com instituições acadêmicas: convênio para bolsas de estudos.	E2	X (1)	Micro	A – R

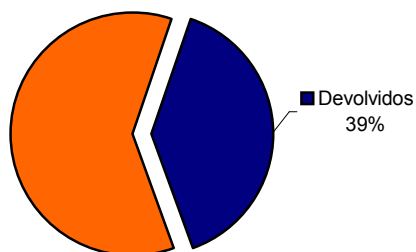
\* A = Analítica / D = Defensiva / R = Reativa

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

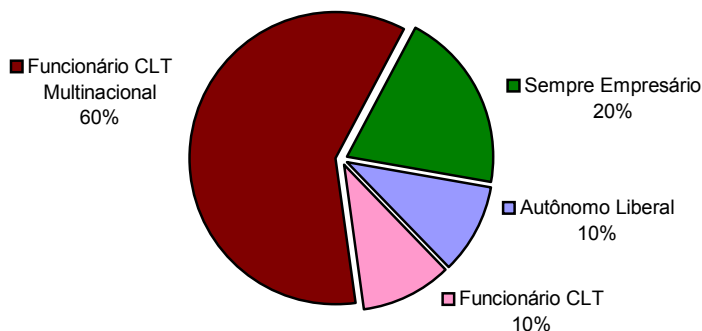
#### 4.5. O projeto APL Plásticos sob a ótica dos empresários

Os 20 questionários devolvidos pelos empresários participantes do projeto, associados a uma taxa de resposta superior a 39%, permitem a análise de algumas características que identificam a amostra, como mostra o quadro abaixo.

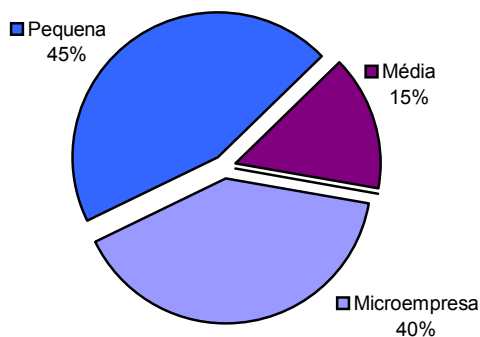
**QUADRO 4.5.1: CARACTERÍSTICAS DAS MPMEs RESPONDENTES**



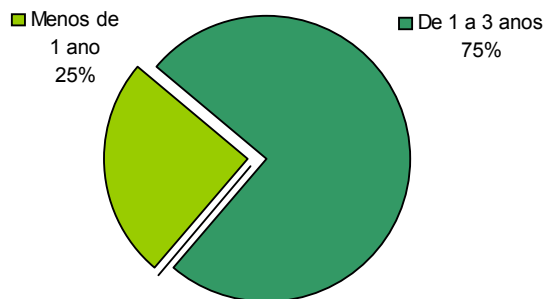
Dos 51 questionários enviados aos empresários participantes do projeto, 20 foram devolvidos dentro do prazo estabelecido.



60% dos empresários eram funcionários CLT de multinacionais, o que pode indicar uma tendência pela administração no modelo fordista, com acentuada competição individual e preocupada com resultados produtivos.



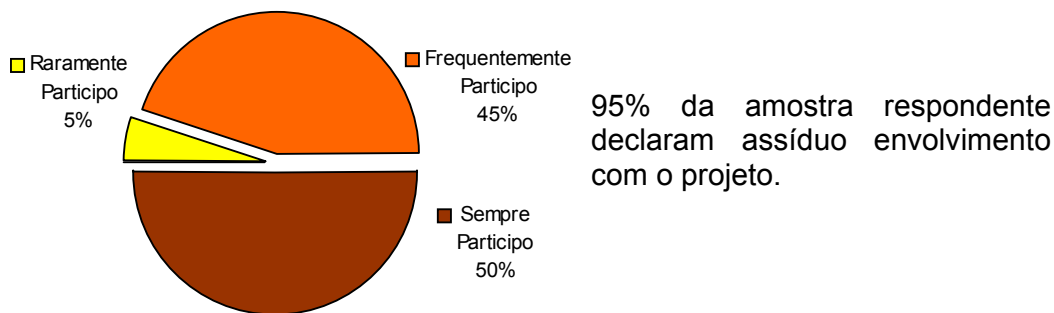
Entre as 20 empresas respondentes não há empresa grande, ou seja, nenhuma possui mais de 499 empregados.



O prazo máximo de participação no projeto não ultrapassa os 15 meses, visto que a segunda fase, ocasião do credenciamento das empresas do grupo piloto, teve início em março de 2007.

---





FONTE: Elaborada pela autora (2008)

#### 4.5.1. As vantagens competitivas na visão dos MPMEs

As ações implementadas, mencionadas na fase de entrevistas com os gestores do projeto, no total de 18 ações, foram apresentadas aos MPMEs participantes, questionadas diante das 14 vantagens competitivas, de Cezarino e Campomar (figura 2.4.2.1), e classificadas em três parâmetros: 1) A = Esta vantagem competitiva é, com certeza, resultado da ação executada; 2) B = A ação influenciou, indiretamente, a aquisição desta vantagem competitiva; 3) C = Esta vantagem competitiva aconteceu após a ação executada, mas não se pode afirmar que é resultante dela.

A tabela 4.5.1.1 sintetiza a avaliação realizada pelos 20 empresários.

A opção “Não posso responder, pois desconheço ou não participei desta ação” apresenta-se como alternativa para a ação não configurada nos três parâmetros, segundo a percepção do empresário. Foram indicadas com esta opção, três ações verticais, entre nove relacionadas: 1) apresentação oficial do projeto na FIESP; 2) palestra do Professor Marins / encontros em almoços; 3) oficinas de planejamento participativo; e seis ações horizontais, entre nove relacionadas: 1) credenciamento para uso de cartão BNDES; 2) cursos de capacitação (FATEC, SENAI, etc.); 3) criação do CIAP; 4) censo do setor plástico (mapeamento); 5) plano de Desenvolvimento Setorial Plástico; 6) parceria com GT Petroquímico / PMSA. Conforme tabela 4.5.1.2.

TABELA 4.5.1.1: VANTAGENS COMPETITIVAS NA VISÃO DOS EMPRESÁRIOS

Ações	14 Vantagens Competitivas Analisadas													
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
<b>AÇÕES VERTICAIS:</b>														
1. Contratação de gestor para coordenar projeto.	A													
2. Reuniões quinzenais.	A						B	C			B			
3. Apresentação oficial do projeto na FIESP.														
4. Palestra Prof. Marins / Encontros em almoços.														
5. Missões empresariais e participação em feiras (Feira K, Mercopar, Brasilplast, Brasilpack, etc.).	A				B		A	A			B	A		
6. Parcerias com instituições acadêmicas.					C		B							A
7. Diagnósticos.		A					C							
8. Consultorias.		A												
9. Oficinas de planejamento participativo.														
<b>AÇÕES HORIZONTAIS:</b>														
10. Plano de comunicação (site, jornal, artigos).	B													
11. Credenciamento para uso de cartão BNDES.														
12. Cursos de capacitação (FATEC, SENAI, etc.).														
13. Criação do CIAP.														
14. Seminários do plástico.	A							B						
15. Rodadas de Negócios.	C				B		B	B						
16. Censo do setor plástico (mapeamento)														
17. Plano de Desenvolvimento Setorial Plástico.														
18. Parceria com GT Petroquímico / PMSA														

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

As ações verticais, que aparecem em destaque tanto nas implementações como no atendimento às expectativas futuras, fortalecem a cooperação vertical, mas a cooperação horizontal (entre organizações) é minimamente percebida, como demonstra a visão dos empresários.

---

**TABELA 4.5.1.2: AÇÕES NÃO GERARAM VANTAGENS PERCEBIDAS PELOS EMPRESÁRIOS**


---

**AÇÕES VERTICAIS:**


---

- 3. Apresentação oficial do projeto na FIESP.

---

- 4. Palestra do Prof. Marins / Encontros em almoços.

---

- 9. Oficinas de planejamento participativo.

---


**AÇÕES HORIZONTAIS:**


---

- 11. Credenciamento para uso de cartão BNDES.

---

- 12. Cursos de capacitação (FATEC, SENAI, etc.).

---

- 13. Criação do CIAP.

---

- 16. Censo do setor plástico (mapeamento)

---

- 17. Plano de Desenvolvimento Setorial Plástico.

---

- 18. Parceria com GT Petroquímico / PMSA

---

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

A tabela 4.5.1.3 relaciona as vantagens competitivas não percebidas pelos empresários com a visão dos gestores acerca das mesmas, porém avaliadas sob os parâmetros de “adquiridas ou não alcançadas”. Constata-se um descompasso mínimo, pois somente uma vantagem competitiva, a V3 – Fornecedores especializados, apresenta-se incompatível.

Inclusive, entre as vantagens competitivas não percebidas pelos empresários, estão aquelas que, segundo os gestores, “nunca serão alcançadas” pois não são objetivos estabelecidos pelo projeto: 1) o surgimento de fornecedores substitutos (V4); e 2) a padronização da produção em partes divididas (V13) aos produtores participantes, mediante expertise empresarial.

Essa relação, de certo modo, harmônica pode indicar uma coerência óbvia: as ações implementadas não caminhavam na direção de tais vantagens competitivas não percebidas. Por outro lado, pode evidenciar uma curiosa situação, onde os gestores, além de efetivar deliberadamente suas escolhas estratégicas para o projeto, são capazes de delimitar a aquisição de vantagens competitivas mediante o controle e/ou planejamento das ações.

Registra-se, também, outras duas possibilidades para a questão: 1) Incapacidade das ações em gerar vantagens competitivas, indicando resultados ineficazes já conhecidos pelos gestores; e, 2) ocorrência de mera coincidência.

**TABELA 4.5.1.3: VANTAGENS COMPETITIVAS NÃO PERCEBIDAS:  
EMPRESÁRIOS x GESTORES**

VANTAGENS COMPETITIVAS NÃO PERCEBIDAS PELOS EMPRESÁRIOS	NA VISÃO DOS GESTORES:		
	ADQUIRIDA	NÃO ALCANÇADA	Total
V3: Fornecedores especializados.	8	1	9
V4: Fornecedores de bens substitutos.	1	7	8*
V6: Compartilhamento de ônus e riscos de P&D.	1	7	8*
V9: Pressão no mercado.	3	6	9
V10: Compartilhamento de recursos.	3	5	8*
V13: Especialização da produção.	0	3	3*

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

A tabela 4.5.1.4 apresenta as ações que geraram vantagens competitivas e, portanto, são percebidas como potenciais ou influenciadoras para o alcance de vantagens competitivas. Quando analisadas em números, mostram-se evidentes como geradoras de resultados para o projeto APL Plásticos.

**TABELA 4.5.1.4: AÇÕES QUE GERARAM VANTAGENS COMPETITIVAS NA  
VISÃO DOS EMPRESÁRIOS**

Ações	14 Vantagens Competitivas Analisadas							
	V1	V2	V5	V7	V8	V11	V12	V14
<b>AÇÕES VERTICAIS:</b>								
1. Contratação de gestor para coordenar projeto.	A(20)							
2. Reuniões quinzenais.	A(15)			B(03)	C(10)	B(04)		
5. Missões empresariais e participação em feiras (Feira K, Mercopar, Brasilplast, Brasilpack, etc.).	A(12)		B(06)	A(04)	A(12)	B(04)	A(02)	
6. Parcerias com instituições acadêmicas.			C(02)	B(02)				A(05)
7. Diagnósticos.		A(03)		C(03)				
8. Consultorias.		A(05)						
<b>AÇÕES HORIZONTAIS:</b>								
10. Plano de comunicação (site, artigos).	B(05)							
14. Seminários do plástico.	A(10)				B(04)			
15. Rodadas de Negócios.	C(06)		B(04)	B(03)	B(03)			

(número) indica quantidade de respostas nesta opção.

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

Destaque para as ações: 1) reuniões quinzenais; 2) missões empresariais e participações em feiras, pois segundo a percepção dos empresários, promovem vantagens competitivas efetivas, sobretudo as vantagens: V1 – fluxo de informações sobre o segmento, com 46,3% das indicações, e V8 – linhas de produtos com qualidade superior, com 20% das indicações (total de 147 indicações assinaladas).

Cabe aqui lembrar que “missões empresariais e participações em feiras” foi uma das expectativas empresariais que, apesar de reconhecida, não alcançou consenso dos gestores para a possibilidade de ser atendida no futuro (tabela 4.4.1).

A tabela 4.5.1.5 relaciona as vantagens competitivas percebidas pelos empresários com a visão dos gestores acerca das mesmas, porém avaliadas sob os parâmetros de “adquiridas ou não alcançadas”. Constata-se que apenas uma vantagem competitiva percebida pelos empresários, a V12 – Força para atuação em mercado internacional, não foi citada como “adquirida” pelos gestores.

Apesar da incompatibilidade novamente em uma única vantagem competitiva, esta apresenta uma outra dimensão, uma divergência em particular a ser considerada: se dois dos empresários afirmam que essa vantagem competitiva é, com certeza, resultado da ação executada, significa que na prática ela acontece. Por outro lado, ela ainda não foi diagnosticada pelo grupo gestor.

**TABELA 4.5.1.5: VANTAGENS COMPETITIVAS PERCEBIDAS:  
EMPRESÁRIOS x GESTORES**

VANTAGENS COMPETITIVAS PERCEBIDAS PELOS EMPRESÁRIOS	NA VISÃO DOS GESTORES:		
	ADQUIRIDA	NÃO ALCANÇADA	Total
V1: Fluxo de informações sobre o segmento.	9	0	9
V2: Infra-estrutura de apoio especializada.	5	4	9
V5: Renda para novos investimentos na atividade.	5	3	8*
V7: Troca de experiências em novas oportunidades.	9	0	9
V8: Linhas de produtos com qualidade superior.	4	5	9
V11: Fortalecimento do poder de compra.	4	5	9
V12: Força para atuação em mercado internacional.	2	6	8*
V14: Formação de massa de trabalhadores qualificados.	6	3	9

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

Portanto, existe um *gap* importante a ser verificado, pois as duas concepções metodológicas buscam essa condição (acesso a novos mercados, internacionalização) como um dos resultados esperados no projeto, o SEBRAE

explicitamente no Eixo 3, e ela, não identificada pelos gestores, impossibilita a validação de “*best practices*”.

#### 4.5.2. As expectativas dos MPMEs

A tabela 4.5.2.1 apresenta as expectativas dos empresários em termos de estratégias e ações futuras analisadas sob a ótica das diretrizes estratégicas (tabela 4.4.2.1) adotadas no projeto e com as expectativas empresariais na visão dos gestores (tabela 4.4.4.1)

Eliminadas as redundâncias, são nove as expectativas citadas pelos empresários. Destas, três são comuns as expectativas mencionadas pelos gestores. São expectativas, de certo modo, tímidas e pouco incrementais.

Uma expectativa foi citada na direção de ser interrompida, por três empresários: “1. Reuniões quinzenais”. Justificativa dos empresários: o modelo atual de reunião está saturado, repetitivo e, então, causa o distanciamento das empresas.

No sentido contrário, três expectativas estão vinculadas à busca e promoção da inovação (ações 4, 5, 6) que podem indicar uma visão diferenciada quando comparadas com as ações até aqui mencionadas. Analisadas sob a ótica da tipologia de Miles e Snow (quadro 2.4.2.2) evidenciam uma direção estratégica vinculada ao tipo prospectora. Cabe aqui enfatizar que os empresários que apresentam tais expectativas são os dois empresários que indicam a vantagem competitiva, V12 – Força para atuação em mercado internacional, percebida.

**TABELA 4.5.2.1: EXPECTATIVAS DOS EMPRESÁRIOS**

Ações	Vínculo Estratégico (E1, E2, E3, E4)	INIC.	FORT.	INTER.	VISÃO DOS GESTORES *	
1. Reuniões quinzenais	E1, E2			X (3)		
2. Consultorias empresariais individuais.	E2, E3, E4	X (15)			A	
3. Promoção de vendas \ Marketing.	E2, E3	X (4)				NA
4. Pesquisa e desenvolvimento de produtos.	E2, E3	X (2)				
5. Laboratório \ Centro de pesquisas	E2, E3	X (4)				
6. Cursos de incentivo a inovação.	E2, E3	X (2)				
7. Capacitação dos Recursos Humanos \ Treinamentos técnicos.	E2, E3		X (10)		A	
8. Missões e feiras.	E1, E2, E3		X (10)			
9. Atuação no mercado internacional.	E3		X (5)			

X (número) indica quantidade de respostas nesta opção.

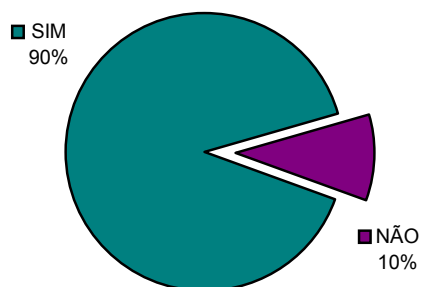
\* A = “Será atendida” / NA = “Não será atendida”

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

### 4.5.3. A convicção dos MPMEs

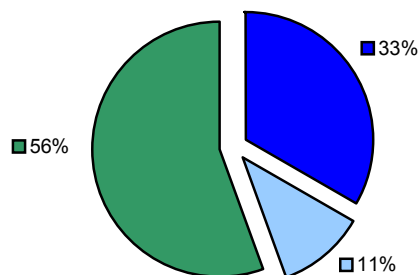
O quadro 4.5.3.1 apresenta o motivo pelo qual o empresário acredita, ou não, no projeto APL Plásticos.

**QUADRO 4.5.3.1: ACREDITA OU NÃO NO PROJETO APL PLÁSTICOS DO GRANDE ABC**



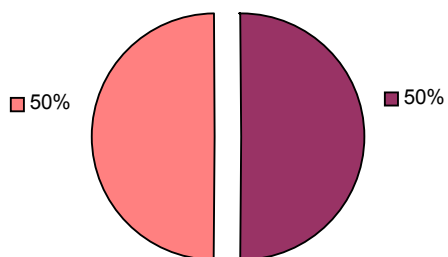
18 empresários afirmam acreditar no projeto (90%); os outros dois não acreditam (10%).

ACREDITO, porque...



- Há envolvimento do empresariado local
- É oportunidade de mudar / crescer empresarialmente
- Existem recursos financeiros / Apoio financeiro

NÃO ACREDITO, porque...



- Existem interesses individuais, e não coletivos
- Falta de confiança entre os empresários

FONTE: Elaborada pela autora (2008)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão central, foco de investigação, nessa dissertação foi: as estratégias elaboradas e as ações implementadas no projeto APL Plásticos do Grande ABC se convertem em vantagens competitivas percebidas pelos empresários das MPMEs que o constituem?

Para tanto foi necessário verificar se e como é percebida a aquisição de vantagens competitivas pelos empresários das 51 MPMEs participantes do projeto APL Plásticos, sob a coordenação da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. Mais especificamente verificar a opinião desses atores acerca da eficácia das ações já realizadas e a importância estratégica atribuída às mesmas.

Do ponto de vista teórico, a questão foi fundamentada, em particular, no conceito de arranjo produtivo local e no arquétipo das vantagens competitivas de Cezarino e Campomar (2005), bem como em contribuições da literatura sobre competitividade sistêmica, vantagens competitivas e concepções estratégicas.

De forma complementar, para o desenvolvimento socioeconômico local e regional, sustentou-se que os municípios devem buscar uma dinâmica permanente de reestruturação e modernização econômica, utilizando as empresas como agentes da competitividade e, por sua vez, as empresas devem buscar vantagens competitivas sustentáveis, integrando os fatores agrupados nos quatro níveis da competitividade sistêmica, de Meyer-Stamer (2001).

A partir da análise dos dados obtidos, durante o período de março a maio de 2008, conclui-se que no projeto APL Plásticos do Grande ABC são duas as vantagens competitivas efetivamente percebidas, V1 – fluxo de informações sobre o segmento e V8 – linhas de produtos com qualidade superior, pelos empresários pesquisados. São vantagens resultantes presumíveis das concepções estratégicas elaboradas e ações implementadas, e reflexos dos ajustes na competitividade empresarial individual, porém, não estão relacionadas com o ganho coletivo da eficiência, pressuposto conceitualmente, e muito menos, com a competitividade sistêmica.

Como bem menciona Amato Neto (2000), os ganhos não resultam necessariamente da existência de um *cluster*, pois essa concentração setorial e geográfica em si traz poucos benefícios. A eficiência coletiva resulta de processos internos das relações entre firmas.



Assim, na atual fase do projeto APL Plásticos existe uma preocupação excessiva em busca da eficiência através das ações verticais, mas se esquece da eficácia. Do mesmo modo, fortalece-se a cooperação vertical, mas a cooperação horizontal (entre organizações) é pouco estimulada, e, portanto, pouco percebida.

Por outro lado, tal constatação demonstra a dependência das decisões do Comitê Gestor para a aquisição de vantagens competitivas pelas empresas, inclusive evidenciada na visão dos gestores quando indicam as vantagens competitivas que nunca serão alcançadas por não ser objetivo estabelecido no projeto (tabela 4.4.3.1).

Sob a ótica da regionalidade, as vantagens competitivas percebidas pelos empresários demonstram a tímida contribuição desta ação regional, assim vista pelo estudo, estabelecida no 4º. Eixo Estruturante (EE4 – Diversificação e Fortalecimento das Cadeias Produtivas) do Planejamento Regional Estratégico do GABC, na formação de uma institucionalidade própria, pois:

1) o projeto APL plásticos caminha na aquisição de competências competitivas empresariais, e não, as sistêmicas; caracteriza-se, de fato, por um processo exógeno (de cima para baixo) em busca da sustentabilidade empresarial da cadeia petroquímica, como mencionam os gestores representantes da Nova Petroquímica e da FIESP;

2) a Prefeitura de Santo André (PMSA), entre as sete da região, é a que se verifica mais presente, exercendo algum mecanismo de governança. A coordenação do GT Petroquímico e a articulação do Plano de Desenvolvimento Setorial do Plástico são exemplos que comprovam seu engajamento no projeto APL Plásticos;

3) não há evidências de vínculos expressivos e interativos de inovação, aprendizado e cooperação, em particular entre os 51 empresários participantes e as instituições de crédito, ensino e pesquisa. Cabe lembrar que o projeto CIAP<sup>6</sup> é uma das ações horizontais não geradoras de vantagens competitivas percebidas;

---

<sup>6</sup> Resultado de convênio entre Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC e FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia), o projeto CIAP – Centro de Informação e Apoio à Tecnologia do Plástico tem como objetivo dar suporte para o APL do Plástico para ampliar a competitividade das empresas de transformação do plástico, por meio da oferta de um conjunto de serviços compartilhados voltados à informação para a inovação tecnológica desse segmento produtivo. São parceiros do projeto: IPT, Centro Universitário Fundação Santo André, entre outros.

4) não existem medições das ações convergentes em práticas implementadas no projeto, ou seja, dos ganhos de competitividade agregados às empresas. É difícil entender a inexistência dos processos de controle, monitoramento e avaliação no projeto APL Plásticos, visto que as duas concepções metodológicas, Sebrae e FIESP, sistematizam tais procedimentos. Enfatiza-se, aqui, a dúvida de como promover o “transbordamento” sem essas medições;

Evidentemente, como todo processo em curso, o projeto APL Plásticos ainda apresenta aspectos que necessitam de ajustes e aprimoramento, e indiscutivelmente, constitui uma forma particular de projeto de desenvolvimento socioeconômico desejado pela região do Grande ABC – não tão simples e rápido, por exigir mudanças em duas vertentes essenciais da vida dos atores sociais: competências e atitudes, tanto em nível individual quanto institucional.

### **5.1. Contribuições e limitações do estudo**

Uma limitação presente no estudo diz respeito à conceituação de Arranjo Produtivo Local para o projeto APL Plásticos do Grande ABC, visto que este é o primeiro estudo que tem a competitividade do projeto como foco de pesquisa e que utiliza as técnicas de investigação aqui relatadas, surgiram dúvidas sobre a avaliação do projeto diante dos conceitos referenciais pressupostos de um APL, bem como a sua caracterização. Porém, estas dúvidas não influenciaram os resultados da pesquisa e nem invalidaram a resposta ao problema de pesquisa.

A principal limitação foi evidenciada no processo de retorno dos questionários respondidos pelos empresários. A taxa de resposta obtida, 39%, é baixa, uma vez que todas as 51 MPMEs listadas na amostra foram contatadas e receberam o questionário. Obviamente, tal resultado não tem a dimensão da percepção coletiva.

Cabe mencionar que um apoio inicialmente proposto pelos gestores, no sentido de estimular a participação dos empresários e solicitar o envio de questionários respondidos, não aconteceu. Tal circunstância pode ser reflexo da constatada preocupação do grupo gestor em configurar e divulgar positivamente as práticas adotadas em prol do projeto. Sem dúvida, o retorno seria superior se houvesse o estímulo.

Por outro lado, verificou-se que nas reuniões quinzenais a participação, também, não tem sido tão assídua como dizem os empresários (95% da amostra

respondente declaram assíduo envolvimento com o projeto) – em média, e no máximo, são 12 empresários que participam das reuniões.

Metodologicamente, o questionário utilizado como técnica de investigação para coletar as informações dos empresários mostrou-se limitado quando comparado com a entrevista. Mas, por outro lado, seria muito difícil conseguir agendar as entrevistas com os 51 empresários, que no momento dos contatos deste estudo, participavam da fase de diagnósticos e, portanto, estavam comprometidos em atender os consultores contratados pelo projeto. Mesmo assim, surgiram convites para visitar duas das empresas – e foram aceitos.

Entende-se como contribuição do presente estudo, a avaliação qualitativa resultante da coleta e análise dos dados informados pelos empresários, bem como das correlações de dados dos dois grupos alvos. Portanto, esta pesquisa é um instrumento indicador de resultados e avaliador dos efeitos das ações implementadas a partir dos objetivos que o projeto persegue, bem como meio de aferir os ganhos de competitividade agregados às empresas, ao longo do tempo que participam do projeto APL Plásticos do Grande ABC. Serve de instrumento retroalimentador de estratégias e, por consequência, de melhoria da qualidade de aplicação de recursos e ampliação de seus graus de efetividade.

Também colaboram como resultado do estudo, alguns pontos detectados durante o processo de pesquisa, que apesar de não investigados devido aos objetivos propostos, valem a pena retratar:

1) a atuação da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, instituição-chave no processo de articulação regional, é questionada quanto à efetividade de sua liderança e poder de animação regional diante de sua capacidade em executá-los;

2) existem dificuldades com a geração de inovações. São humildes as ações, e talvez por isso não percebidas como vantagens competitivas, direcionadas para esta finalidade. Uma situação um tanto singular para um projeto que registra a parceria com instituições acadêmicas e de capacitação profissional conceituadas nacionalmente;

3) é frágil o processo de construção da confiança entre atores sociais envolvidos no projeto, mesmo a confiança de natureza econômica mencionada por Locke (2001), pois busca-se a confiança somente por meio da integração intra-

empresas através de ações em reuniões quinzenais, missões empresariais e participações em feiras;

4) existe um viés econômico, causado pelo apoio financeiro, sobretudo após a edição da Lei Federal nº. 11.066 de 30 de dezembro de 2004 (lei de incentivo ao desenvolvimento de APLs), que possibilita uma certa hierarquia no mover da agenda regional pré estabelecida para o projeto;

5) o empreendedorismo coletivo é, aparentemente, “engessado” pelas concepções metodológicas na busca das *best practices*, já que é mais seguro praticar algo que já funcionou do que tentar algo novo – o chamado isomorfismo organizacional. Embora não pareça há certa racionalidade nessa opção, pois a legitimidade das ações diminui as incertezas. Mas, é inaceitável quando se pensa em desenvolvimento regional.

## 5.2. Sugestões para futuros estudos

Discorre-se, a seguir, sobre algumas questões que, apesar de serem observadas durante o estudo, não constituem evidências que atendam à metodologia da pesquisa proposta. Consideradas relevantes, são apresentadas para futuras contribuições ao desenvolvimento do projeto APL Plásticos do Grande ABC, bem como para a exploração da temática regionalidade.

- No item 2.2.2 “A vertente regionalista” caracteriza os espaços locais capazes de interagir ativamente com as dinâmicas globais e promover o desenvolvimento das sociedades, portanto considera-se relevante verificar quais as contribuições das ações estratégicas estabelecidas no Planejamento Regional Estratégico do GABC, com perspectiva para 10 anos, para a região metropolitana do ABC paulista.

- No item 2.5 “O Grande ABC e o contexto da reestruturação”, enfatiza-se a criação da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, portanto considera-se relevante verificar quais são as barreiras naturais, ou não, que a Agência encontra na busca de seus objetivos. Inclusive, interessante seria, tê-la como foco de um estudo de caso.

- No item 4.2.2 “Identificando o APL na indústria de plásticos do Grande ABC”, o quociente de localização (QL) de Bedê < 1 pressupõe a inexistência de um APL, portanto considera-se relevante verificar as demais condicionantes,

conceituadas empírica e teoricamente, para validar a efetiva existência, ou não, do APL de plásticos na Região do Grande ABC.

- Sobre o “projeto APL Plásticos do Grande ABC” considera-se relevante verificar: 1) quais os resultados, quantitativos e qualitativos, do projeto; 2) se os interesses do projeto são também os interesses dos atores locais; 3) se houve avanço no projeto após a conclusão da segunda fase; 4) quais as vantagens competitivas percebidas pelos empresários participantes do projeto APL Plásticos após o período referenciado neste estudo.

- Sobre ser a “Capital nacional do plástico” (item 1.4 – Justificativa do estudo) considera-se relevante verificar as condições, capacitações e limitações, da região do Grande ABC na busca e alcance deste propósito.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIPLAST, Associação Brasileira da Indústria do Plástico. **Perfil da indústria brasileira de transformação de material plástico**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.abiplast.org.br/index.php?page=conteudo&id=00038&cat=men&sub=00038>>. Acesso em 15 mar. 2008

AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. **Arranjos produtivos locais: uma abordagem conceitual**. Organizações em contexto, Ano 1, n. 2, p.153-167, dez. 2005.

APL PLASTICOS. **Apl Plásticos do Grande ABC**. São Paulo, 2007. Disponível em <<http://www.aplplasticosgabc.com.br/apl>> Acesso em 12 dez. 2007.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEDÊ, M. A. **Subsídios para identificação de clusters no Brasil: atividades da indústria**. São Paulo: SEBRAE, 2002.

BNDES. Arranjos produtivos locais e desenvolvimento. Versão preliminar. In: **Seminário do BNDES sobre arranjos produtivos locais**. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/apl.pdf>>. Acesso em 21 jun. 2007.

BOISIER, S. **Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?** CEPAL, Santiago do Chile, n. 86, p. 47-62, ago.2005.

BOISIER, S. **Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político**. Planejamento e Políticas Públicas, n.13, p.111-145, jun 1996.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de MPEs. In: LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E., MACIEL, M. L. (Orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, UFRJ, I.E. 2003.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C.. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs. In: **IV EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2005, Curitiba. Anais, 2005. v.1.

CLEMENTE, R. Câmara do Grande ABC: pacto de governança para uma gestão regional pública, democrática, compartilhada, efetiva e responsável. In: FUJIWARA, L. M.; ALESSIO, N. L. N.; FARAH, M. F. S. (Orgs.). **20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania – FGV**, 1999.

COCCO, G.; GALVÃO, A. P., SILVA, M. C. P. Desenvolvimento local e espaço público na Terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: COCCO, G.; GALVÃO, A. P., URANI, A. (Orgs.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

COELHO, J. R. R. **Índice FIESP de competitividade das nações – IC FIESP**. São Paulo: DECOMTEC, 2006. Disponível em

<[http://www.fiesp.com.br/competitividade/downloads/ic\\_fiesp\\_2006.pdf](http://www.fiesp.com.br/competitividade/downloads/ic_fiesp_2006.pdf)> Acesso em 20 jan. 2008.

CORRÊA, M. M. **Arranjos produtivos locais na região do ABC Paulista, políticas públicas e desenvolvimento: o projeto do APL do plástico**. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação, Administração e Comunicação) – Universidade São Marcos, São Paulo.

COSTA, M. C. M. **A gestão da segurança e saúde no trabalho: a experiência do arranjo produtivo local do setor metal-mecânico da região paulista do Grande ABC**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente) – Centro Universitário SENAC, São Paulo.

COSTA, M. T. As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceitos e experiências. In: GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S. (Orgs). **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais**. São Paulo: SENAC, 2001, p. 109-125.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. (Coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3 ed. Campinas: Papirus; Universidade Estadual de Campinas, 1995.

DAFT, R. L. **Organizações teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DALLABRIDA, V. R.; SIEDENBERG, D. R.; FERNÁNDEZ, V. R. **A dinâmica territorial do desenvolvimento: sua compreensão a partir da análise da trajetória de um âmbito espacial periférico**. In: II Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional. Santa Cruz do Sul, 2004.

DANIEL, C. Avanços, obstáculos e perspectivas do Grande ABC. In: **Retratos metropolitanos: A experiência do Grande ABC em perspectiva comparada**. São Caetano do Sul: 2001, p. 203-240.

DE PAULA, R. T. A. **Um cluster embrionário: um estudo do setor plástico na região do Grande ABC**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo.

DINIZ FILHO, L. L. **O novo paradigma de planejamento regional no Brasil dos anos 90: renovação do discurso e imobilismo do Estado**. 54a Reunião Anual da SBPC, 54, 2002, Goiânia. *Anais...* Goiânia, 2002.

DOWBOR, L. Globalização e tendências institucionais. In: DOWBOR, L.; IANNI, O.; RESENDE, P. (Orgs.). **Desafios da Globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 9-27.

ESSER, K. et al. **Competitividad Sistêmica: Competitividad internacional de las Empresas y políticas requeridas**. Berlin: Instituto Aleman de Desarrollo – IAD, 1994.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Manual de atuação em Arranjos Produtivos Locais – APLs**. São Paulo: MDIC, 2007

FILHO, G. E. S.; CARVALHO, E. B. S. **A teoria do crescimento endógeno e o desenvolvimento endógeno regional: investigação das convergências em um cenário pós-cepalino**. Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 32, n. especial p. 467-482, nov 2001.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. **Biblioteca**. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/scripts/sysbibli\\_cgi/sysbweb.exe/template?arquivo=home.html&alias=sysbibli](http://www.finep.gov.br/scripts/sysbibli_cgi/sysbweb.exe/template?arquivo=home.html&alias=sysbibli)>. Acesso em 08 jan. 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Capacitação competitiva da indústria de transformação de plástico**. Polímeros, 2000, vol.10, n. 3.

GADELHA, R. M. A. F. Globalização e crise estrutural. In: DOWBOR, L.; IANNI, O.; RESENDE, P. (Orgs.). **Desafios da Globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 256-269.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C.; KLINK, J.J.; SANTOS, R. E. Gestão para o desenvolvimento da regionalidade. In: **O desenvolvimento local na integração: Estratégias, Instituições e Políticas**. Rio Claro: UNESP, 2004.

GUIMARÃES, N. A.; COMIN, A. A.; LEITE, M. P. Por um jogo de soma positiva: conciliando competitividade e proteção ao emprego em experiências inovadoras de negociação no Brasil In: GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S. (Orgs.). **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais**. São Paulo: SENAC, 2001, p. 376-490.

HADDAD, P. R. Etapas de organização de um cluster produtivo: uma exposição diagramática. **CLUSTER – Revista Brasileira de Competitividade**, Belo Horizonte, v. 2, n. 4, p. 40-49, Abril/Julho 2002.

\_\_\_\_\_. Clusters e desenvolvimento regional no Brasil. **CLUSTER – Revista Brasileira de Competitividade**, Belo Horizonte, v.1, n.2, p. 44-54, Agost/Nov. 2001.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

KLINK, J. J. **A cidade – região: Regionalismo e reestruturação no Grande ABC Paulista**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

KRUGMAN, P. **Internacionalismo pop**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KUMAR, K. **Da Sociedade Pós-industrial à Pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj/redesist>>. Acesso em 31 set. 2007.

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

LEMONS, C.; ALBAGLI, S.; SZAPIRO, M. Promoção de arranjos produtivos locais: iniciativas em nível federal. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (Coords.). **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <[http://redesist.ie.ufrj.br/dados/nt\\_count.php?projeto=nt44&cod=1](http://redesist.ie.ufrj.br/dados/nt_count.php?projeto=nt44&cod=1)>. Acesso em 31 set. 2007.

LEPORE, W. C. **Câmara regional do Grande ABC: um estudo exploratório acerca do capital social**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo.



LOCKE, R.M. **Construindo confiança**. 2001. Disponível em: <<http://www.uff.br/cpgeconomia/v3n2/6-locke.pdf>>. Acesso em 20 abr. 2008

MAXIQUIM. **A indústria de produtos plásticos na região do Grande ABC de São Paulo: contextualização no cenário global e brasileiro**. São Paulo, 2006.

MEYER-STAMER, J. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica**. São Paulo: ILDES / FES, 2001.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. Brasília: IPEA, 2005.

**O projeto**. São Paulo, 2007. Disponível em <[http://www.aplplasticosgabc.com.br/apl/faca-parte-do-apl/termo\\_adesao.doc](http://www.aplplasticosgabc.com.br/apl/faca-parte-do-apl/termo_adesao.doc)>. Acesso em 12 dez. 2007.

OHMAE, K. **O fim do Estado-nação: a ascensão das economias regionais**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **O mundo sem fronteiras: poder e estratégia em uma economia global**. São Paulo: Makron, 1991.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Gestão & Produção, São Carlos, v.8, n. 3, dez.2001.

POCHMANN, M. (Org.). **Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social**. Petrópolis: Vozes, 2004.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna**. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

RESENDE, M. F. C. **Competitividade e potencial de crescimento do cluster de embalagens plásticas do ABC Paulista**. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2003.

SEBRAE. **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. In: CAPORALI, R.; VOLKER, P. (Orgs.). Projeto PROMOS/SEBRAE/BID: v.2.0. Brasília: SEBRAE, 2004.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E AÇÃO REGIONAL DA PREFEITURA DE SANTO ANDRÉ. **Observatório Econômico**. Santo André, boletim no. 13, ano 4, jul/ago/set 2006. Disponível em <[http://www.santoandre.sp.gov.br/bnews3/images/multimedia/programas/OE\\_ABC13.pdf](http://www.santoandre.sp.gov.br/bnews3/images/multimedia/programas/OE_ABC13.pdf)>. Acesso em 18 abr. 2008.

\_\_\_\_\_. **Observatório Econômico**. Santo André, boletim no. 17, ano 5, abr 2008. Disponível em <[http://www.santoandre.sp.gov.br/bnews3/images/multimedia/programas/OE\\_ABC17.pdf](http://www.santoandre.sp.gov.br/bnews3/images/multimedia/programas/OE_ABC17.pdf)>. Acesso em 18 abr. 2008.

SOUZA, M. C. A. F.; BACIC, M. J. **Restrições ao desenvolvimento de alianças e práticas inovadoras em APLs: o caso do setor de plásticos do ABC paulista.** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2002, Salvador. Anais do XXVI ENANPAD, Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROOM.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. In. LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003, p. 67-83

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade?** São Paulo: FGV, 2000.

TIGRE, P. B. **Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Disponível em <[http://www.finep.gov.br/revista\\_brasileira\\_inovacao/setima\\_edicao/paradigmas.pdf](http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/setima_edicao/paradigmas.pdf)> Acesso em 20 abr. 2008.

VASCONCELOS, A. C. F.; GUEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A. **Estratégia em Pequenas e Médias Empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em um arranjo produtivo local.** In: XXV Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP 2005. Porto Alegre, 2005.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.4, p. 20-37, out./dez. 2000.

## 7. ANEXOS

### 7.1. Anexo A: Lista de empresas participantes do projeto APL Plásticos do Grande ABC

1. ABC EQUIPAMENTOS GRÁFICOS
2. ACRILPLAST IND COM LTDA.
3. AGRIS EMBALAGENS IND COM LTDA.
4. AIR - PLAST BENEFICIAMENTO DE TERMOPLÁSTICOS LTDA.
5. APLASTEC PLASTICOS TECNICOS LTDA.
6. ARISTON POLÍMEROS IND. E COM. LTDA.
7. BLITZ IND COM DE PLASTICOS LTDA.
8. COFLEX IND COM DE PLASTICOS LTDA.
9. CONVEX IND. DE ARTEFATOS PLÁSTICOS LTDA.
10. COOPERMA
11. COPLAS
12. DESIGNPLAST IND. TERMOPLÁSTICA LTDA.
13. ECOPLAS ABC LTDA.
14. ECUS INJEÇÃO LTDA.
15. FABRIMOLD IND COM DE MOLDES E PECAS INJETADAS LTDA.
16. FAMETH IND. E COM. DE PROD. METALÚRGICOS LTDA.
17. GALLO's IND. COM. E DISTRIBUIÇÃO DE PECAS LTDA.
18. GERBER IND COM LTDA.
19. GIANA IND COM DE MOLDADOS PLASTICOS LTDA.
20. GRAN FLEX IND. E COM. DE PERFIS E TUBOS LTDA.
21. IND. MEC. E PLÁSTICOS GABB.
22. INFRAFORT TUBOS E CONEXÕES DE PVC LTDA.
23. ISOS PACK EMBALAGENS PLÁSTICAS LTDA.
24. LETSKA IND. COM. PLÁSTICOS LTDA.
25. MAC PRADO TERMOPLASTICO LTDA – EPP.
26. MF - MIDDLE FIELD Ltda.
27. NEO RESIN IND. E COM. POLÍMEROS LTDA.
28. OSWALDO JAZRA REDES LTDA.
29. OURO FINO IND DE PLASTICOS REFORCADOS LTDA.
30. PANDORA PLÁSTICOS IND. E COM. SERV. LTDA.

31. PATRICIA NOBILE PLÁSTICOS ME.
32. PAULITEC IND. E COM. DE PLÁSTICOS LTDA.
33. PLASTCOOPER - COOPER. INDL. TRAB. ARTEFS. PLÁSTICOS.
34. NEO RESIN IND. E COM. POLÍMEROS LTDA.
35. POLIEMBALAGENS IND COM DE EMBALAGENS LTDA.
36. PRO-MODEL LTDA.
37. QUALYPLAS IND COM DE ARTEFS PLASTICOS LTDA.
38. RESIPLASTIC IND COM LTDA.
39. RODARTECH
40. SHELMAR
41. SOLPLAS IND DE PLASTICOS LTDA.
42. SPLAS - IND. E COM. DE PLÁSTICOS LTDA.
43. SULAMERICANA IND. E COM. LTDA.
44. TECNOJUNTAS PEÇAS TÉCNICAS LTDA.
45. TEXBRAS TEXTURAS, GRAVAÇÕES E POLIMENTOS.
46. TOLEDO & MORAIS INDUSTRIAL LTDA.
47. VALTAN-JET INJEÇÃO TÉCNICA DE PEÇAS PLÁSTICAS LTDA.
48. VESÚVIO ARTEFATOS DE BORRACHA LTDA.
49. VIRÔ BRASIL IND. COM. MATERIAL PROMOCIONAL LTDA.
50. VOKTEP IND. E COM. DE PLÁSTICOS.
51. ZURICH IND COM DE DERIVADOS TERMO PLASTICOS LTDA.

**7.2. Anexo B: Convênio 018/2007: Sebrae-SP e Agência de Desenvolvimento  
Econômico do Grande ABC**









































































**7.3. Anexo C: Referência contratual: International Finance Corporation – IFC  
e Suzano Petroquímica**









#### **7.4. Anexo D: O Projeto**











































## **8. APÊNDICES**

### **8.1. Apêndice A: Folha de Apoio – 14 Vantagens Competitivas**







**8.2. Apêndice B: Roteiro de entrevistas para gestores do projeto APL  
Plásticos do Grande ABC**









**8.3. Apêndice C: Questionário para empresários participantes do projeto  
APL Plásticos do Grande ABC**